

# REVISTA PÓS GRADUAÇÃO

10ª EDIÇÃO | NOVEMBRO 2019

**Entrevista:** Neuzi Schotten

**Artigos:** Síndrome de burnout e o endomarketing; Pesquisa em deficiência intelectual: Análise dos artigos publicados entre 2013-2016 pela revista brasileira de educação especial; O fator coach no desenvolvimento humano e organizacional; Absenteísmo: o impacto nas equipes e no clima organizacional; Educação a distância na área da saúde; Fim da conjugalidade: o dano moral nos casos de infidelidade conjugal; A gestão escolar democrática na formação continuada do professor; Violência escolar



**UNIASSELVI**

Construa sua própria história.





**Propriedade do Centro Universitário Leonardo da Vinci  
FICHA CATALOGRÁFICA**

**Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI**

Revista UNIASSELVI-PÓS: Ética Profissional - Centro Universitário Leonardo da Vinci (Grupo UNIASSELVI). - Indaial: UNIASSELVI, 2019.

46p. : 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



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

# REVISTA UNIASSELVI-PÓS



## EXPEDIENTE EDITORIAL

### Reitor do Centro Universitário

Leonardo da Vinci

Prof. Hermínio Kloch

### Diretor do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu:

Prof. Carlos Fabiano Fistarol

### Presidente do Conselho editorial:

Prof. Carlos Fabiano Fistarol

### Membros do Conselho Editorial:

Prof<sup>a</sup>. Ana Karoline dos Santos

Prof<sup>a</sup>. Elys Regina Zils

Prof<sup>o</sup> Fernando Luis Berndt

Prof<sup>o</sup> Marcio Oliveira da Silva

Prof<sup>a</sup>. Noemi Back Oliveira

Prof<sup>o</sup> Jairo Martins

Prof<sup>a</sup> Fernanda Ludmilla Leles Manso

### Revisão Editorial:

Prof<sup>a</sup>. Elys Regina Zils

Prof<sup>a</sup>. Evelise Paulis

Prof. José Roberto Rodrigues

### Diagramação:

Equipe Produção de Materiais

### CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI

Rodovia BR 470, Km 71,

n. 1.040, Bairro Benedito

Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDAIAL/  
SC

Fone Fax: (47) 3281-9000/3281-9090

e-mail: pedagogico-posead@unias-  
selvi.com.br

# APRESENTAÇÃO

A UNIASSELVI, por meio do seu Programa de Pós-Graduação Lato Sensu, apresenta a 10ª edição da Revista Uniasselvi-Pós.

Esta edição inicia com a entrevista da Professora Neuzi Schotten, Gerente de Capacitação e Formação Continuada da Uniasselvi.

Em seguida, o leitor irá encontrar sugestões de leitura de várias áreas do conhecimento.

O leitor também terá à disposição para leitura, oito artigos, com os seguintes títulos: Absenteísmo: O Impacto Nas Equipes e no Clima Organizacional, Educação a Distância Na Área Da Saúde, Síndrome De Burnout e o Endomarketing, Fim da Conjugalidade: O Dano Moral Nos Casos de Infidelidade Conjugal, Pesquisa Em Deficiência Intelectual: Análise Dos Artigos Publicados Entre 2013-2016 Pela Revista Brasileira De Educação Especial, A Gestão Escolar Democrática na Formação Continuada do Professor, O Fator Coach no Desenvolvimento Humano e Organizacional e Violência Escolar.

Desejamos a todos uma ótima leitura!

# ÍNDICE



**6** Entrevista  
Neuzi Schotten

Artigo  
**Absenteísmo: O Impacto  
Nas Equipes e no Clima  
Organizacional** **35**  
Autoras: Vanessa Spotti de Souza  
e Fabiana Tramontin Bonho

Dicas de Leitura **9**

**41** Artigo  
**Educação a Distância  
Na Área Da Saúde**  
Autora: Ândrea Regina de  
Camargo e Cleide Camargo

**11** Artigo  
**Síndrome De Burnout  
E O Endomarketing**  
Autoras: Fernanda Niehues  
e Elrita Neumann

Artigo  
**Fim da Conjugalidade: O  
Dano Moral Nos Casos De  
Infidelidade Conjugal** **47**  
Autoras: Samantha Sabine dos  
Santos e Patrícia Fontanella

Artigo  
**Pesquisa Em Deficiência Intelec-  
tual: Análise Dos Artigos Publica-  
dos Entre 2013-2016 Pela Revista  
Brasileira De Educação Especial** **19**  
Autor: Edlaine Fernanda Aragon de Souza

**57** Artigo  
**A Gestão Escolar  
Democrática na Formação  
Continuada do Professor**  
Autor: João Carlos Greco

**25** Artigo  
**O Fator Coach no Desenvolvi-  
mento Humano e Organizacional**  
Autores: Flávio Demétrius Mailote  
e Simone Cristina Schmitz

Artigo  
**Violência Escolar** **63**  
Autora: Ana Paula Farias Mohr da Rocha

# ENTREVISTA

Entrevistada  
**Neuzi Schotten**



Possui graduação em Pedagogia pela Associação Catarinense de Ensino (1985), especialização em Psicopedagogia (1998) e em Educação Escolar Contemporânea (2018). Mestrado em Educação pela UNIVALI (2004). Professora no curso de licenciatura em Pedagogia, autora de disciplina do Curso de Pedagogia à Distância do Centro Universitário Leonardo da Vinci e professora em cursos de Especialização. Professora concursada e aposentada nos anos iniciais da Rede Municipal de Pomerode. Atuou 24 anos na Secretaria Municipal de Educação destes, 10 anos como Secretária de Educação. Tem experiência na área de Educação atuando como gestora e como professora. Como professora atua principalmente na área da Alfabetização (Pesquisa de Mestrado). Desde janeiro/2013 trabalha na Educação a Distância da UNIASSELVI desempenhando, inicialmente a função de Coordenadora dos Articuladores e Tutores Externos e atualmente atua como Gerente de Capacitação e Formação Continuada. Em 2017 recebeu o título de Professora Emérita do Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI.

## PERGUNTAS

### 1. Quais lições você aprendeu sobre educação no decorrer de sua carreira?

Trabalho na Educação desde os 18 anos de idade e lá se vão quase 40 anos. Foram tantas as lições que aprendi e são tantas que aprendo a cada dia. Mas acho que a principal lição que aprendi é que o conhecimento só tem valor quando é compartilhado. O conhecimento que construí deve me tornar uma pessoa melhor e uma profissional mais qualificada. O conhecimento norteia todas as decisões e fundamenta minhas ações. É muito gratificante poder contribuir com outro profissional e dele receber também as contribuições do conhecimento que construiu. Cada um de nós constrói conhecimentos diferentes a partir do que vivemos, do que estudamos, das interações que tivemos. E, neste contexto, a riqueza está nos diferentes saberes. Parafraseando Paulo Freire, ninguém sabe mais ou menos, sabemos coisas diferentes. Como é bom aprender com o outro! Gosto de conversar com o senhor que cuida do jardim e com a senhora que me ajuda a cuidar da minha casa, com meus colegas de trabalho, com meus superiores... E como aprendo em cada uma dessas conversas!

### 2. Quais desafios você considera mais importantes para a educação no Brasil?

Considero o fator econômico como sendo o maior desafio do Brasil para a educação. Quando a população tiver maior acesso aos bens materiais e culturais, à ciência e à educação de qualidade, podemos pensar que teremos melhores indicado-

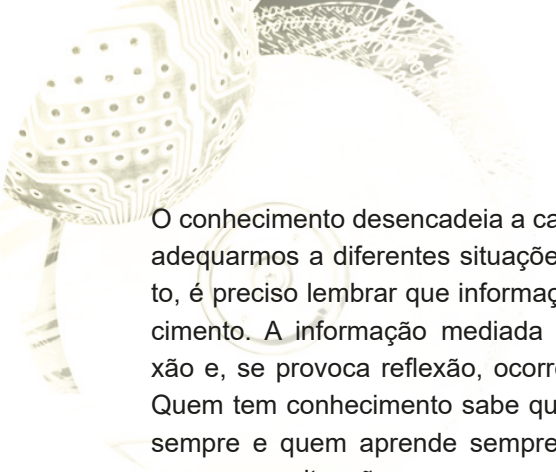
res educacionais. O fator econômico decide, em linhas gerais, quem terá sucesso através da educação e quem não, arrisco dizer que define quem vai aprender e quem não vai. Com uma economia estável, os recursos para a educação aumentam e, sendo bem geridos, garantem uma educação capaz de transformar a vida das pessoas e a partir disso, transformar o Brasil.

### 3. Quais competências e habilidades você considera que o professor do século XXI deve ter para ministrar aulas mais significativas e interessantes?

A formação inicial e continuada deve contribuir para que o professor desenvolva inúmeras habilidades que, juntas, o tornam competente. Mas acima de tudo ele precisa gostar de gente. Há algo que antecede a formação e que precisa ser considerado. E isto é muito pessoal. Depois disso, há que se considerar que a força da inércia representa um forte obstáculo a ser enfrentado, quando se buscam mudanças na prática educacional. A polêmica, ainda atual, com relação à transferência do centro do processo do professor e dos conteúdos para os educandos, deve desencadear reflexões pessoais e de classe, a fim de que o professor consiga enxergar a criança e o jovem contemporâneo como sujeitos de sua própria aprendizagem.

### 4. Como você considera que todos nós podemos nos preparar para as modificações no mundo do trabalho no qual estamos vivendo?

Estudando. Sempre. Não há outro caminho. Quem tem conhecimento transita por diferentes espaços.



O conhecimento desencadeia a capacidade de nos adequarmos a diferentes situações. Neste contexto, é preciso lembrar que informação não é conhecimento. A informação mediada provoca a reflexão e, se provoca reflexão, ocorre aprendizagem. Quem tem conhecimento sabe que deve aprender sempre e quem aprende sempre está preparado para novas situações.

**5. Após a aprovação da Lei das Diretrizes Básicas da Educação em 1996, a educação a distância no Brasil passou a apresentar um crescimento exponencial. Quais aspectos você destacaria acerca desta “revolução” na educação no Brasil?**

A história da Educação a Distância registra práticas muito antigas no Brasil e no mundo. Após a aprovação da Lei 9394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a educação a distância foi legitimada. Percebo a Educação a Distância como um grande avanço no Ensino Superior no Brasil. Considero-a, inclusive, como uma grande ação de inclusão social. Por meio dela, inúmeros brasileiros tiveram e têm acesso ao Ensino Superior e inúmeras regiões possuem hoje profissionais formados. Lembro que há pouco mais de uma década, crianças dos mais longínquos rincões deste país eram alfabetizadas por mães voluntárias que, na maioria, não havia concluído os anos iniciais do Ensino Fundamental. Hoje contam com professoras licenciadas graças à educação a distância. Os jovens contemporâneos que, entre outros, já nasceram digitais, se identificam com esta modalidade de ensino. Cabe às Instituições de Ensino Superior que oferecem a educação a distância, por meio de seus profissionais, desenvolverem tecnologias mediadoras que chegam até o acadêmico, conduzindo seu processo formativo.

**6. Comente sobre a importância da sua atual função como gerente do setor de capacitação e formação continuada da UNIASSELVI, uma empresa que tem mais de 200 mil alunos em todo o Brasil.**

O Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – seleciona com rigor seus colaboradores. Mas, ao iniciarem suas atividades na instituição passam por uma capacitação, que tem como ob-

jetivo habilitá-los para o exercício de suas atribuições. Além da capacitação inicial, é oferecido aos colaboradores a Formação Continuada para que todos tenham a possibilidade de desenvolver e aperfeiçoar suas competências como profissional e como pessoa ao longo da atuação profissional. O maior tesouro que uma instituição tem são as pessoas. Sei da minha responsabilidade para com o desenvolvimento dos colaboradores da UNIASSELVI. Assim, me dedico com afinco, dando sempre o melhor de mim para que a equipe de milhares de profissionais da educação que temos continue fazendo a diferença na vida das pessoas que procuram a UNIASSELVI para realizar seu sonho de curso superior e para trilhar pelo caminho do desenvolvimento e realização profissional.

**7. Na sua opinião, quais ações foram responsáveis para que a UNIASSELVI se consolidasse como uma das maiores empresas de educação do Brasil, tendo obtido nota 5 nas avaliações de credenciamento do MEC recentemente?**

A UNIASSELVI sempre teve compromisso com a Educação. Ela é fruto do sonho de um grande educador. Assim, tem no seu DNA a prática da inclusão de todas as pessoas no ensino superior. Cada colaborador, independente do Setor que atua na UNIASSELVI, tem a consciência de que trabalha com educação. A nota 5 é o resultado da dedicação de milhares de pessoas que trabalham na UNIASSELVI e que passaram por ela durante estes 20 anos de Instituição e 13 anos de EAD. A responsabilidade social da UNIASSELVI está revelada na sua missão, visão e valores que estão presentes no trabalho de cada colaborador, de cada decisão, de cada projeto pedagógico das centenas de cursos oferecidos na graduação e pós-graduação. E, acima de tudo, está presente em cada egresso que no dia da formatura levanta seu Diploma como o trunfo de sua trajetória nesta Instituição que tanto o honrou como acadêmico.

**8. Recentemente, a professora elaborou um conteúdo a respeito da Cultura UNIASSELVI nas diferentes culturas. Comente, por gentileza, sobre este trabalho.**



A cada semestre, organizamos a Formação Contínua dos colaboradores. Em 2019/2 trabalhamos com “A Cultura UNIASSELVI nas Diferentes Culturas”. Refletimos sobre o conceito de Cultura a partir de Gramsci, sobre o conceito de cultura escolar e sobre as duas vertentes da cultura. A partir desta reflexão teórica, adentramos na vertente francesa que traz a cultura como um processo civilizatório e a vertente alemã que apresenta a cultura como os usos e costumes de um determinado grupo. Assim, a cultura UNIASSELVI (cultura acadêmica, forma intelectuais) chega às diferentes culturas dos grupos regionais onde os mais de 500 Polos de Apoio Presencial da UNIASSELVI estão localizados. O grupo de tutores, intérpretes e gestores de cada Polo refletiu sobre como a cultura UNIASSELVI chega no Polo que, por sua vez, tem sua cultura própria. Eis o desafio! A síntese do trabalho destes grupos em cada um dos Polos está fazendo parte de um documento que ainda se encontra em fase de elaboração. O documento servirá de subsídio para os colaboradores que trabalham on-line com os Polos para que possam conhecer um pouco da cultura dos milhares de acadêmicos que atendem todos os dias. O documento também consiste em um registro da realidade cultural deste imenso Brasil, haja vista, que a UNIASSELVI se encontra em todos os estados brasileiros.

## 9. Para finalizar, deixe uma contribuição para os alunos sobre a importância da educação na história de cada um.

As pesquisas mostram que os sujeitos com curso superior têm melhor colocação no mercado de trabalho e, por sua vez, têm uma remuneração melhor. Só por esta razão, já poderíamos definir a importância da educação na vida de cada pessoa. Mas, não gosto de colocar o aspecto financeiro como mola propulsora para que uma pessoa se dedique aos estudos. Não faço esta análise para dizer que receber o provimento de forma que possamos usufruir dos bens e das belezas da vida seja desnecessário, mas atribuir a educação apenas a isto, parece-me muito “pequeno”. A educação nos emancipa, nos atribui autoridade (diferente de autoritarismo), nos explica os fenômenos do mundo e da vida, nos possibilita argumentação e diálogo e permite nos posicionarmos de forma consciente diante a um fato... Depois destas quatro décadas dedicadas à educação, continuo pensando que a educação é um processo de humanização. E se encontro alguém que, apesar de todos os títulos acadêmicos que possui não se humanizou, penso: “O processo educacional deste sujeito não se efetivou. Apenas lhe atribuiu títulos. Que pena!”. A educação não estaciona no campo da inteligência, mas instala-se no campo da sabedoria. Que assim possamos ser: sábios e humildes!



IN  
TEN  
SIVO  
PÓS  
EAD UNIASSELVI

EAD  
CONCEITO  
MEC 5

UNIASSELVI

## Complete sua pós-graduação em 6 meses.

Na hora de fazer sua inscrição, você pode optar por cursar sua pós-graduação em **menos tempo**, na modalidade *online*, **sem alteração da carga horária**. São mais de 50 opções de cursos em sintonia com o que o mercado precisa e com alto índice de empregabilidade.



**CONFIRA O REGULAMENTO**



## DICAS DE LEITURA



### A ESCOLA DO FUTURO - O QUE QUEREM (E PRECISAM) ALUNOS, PAIS E PROFESSORES

**Autores:** Marcos Piangers e Gustavo Borba

Os populares autores Marcos Piangers e Gustavo Borba escrevem sobre a escola do futuro. Como será essa escola? Como ensinar a nova geração que vive conectada? O que os alunos esperam da escola? A obra apresenta reflexões não só para os profissionais da educação, mas também para os pais.

Editora Penso, 2019

ISBN: 978-85-8429-165-6

Número de páginas: 131.



### OS OUTROS DA BÍBLIA: HISTÓRIA, FÉ E CULTURA DOS POVOS ANTIGOS E SUA ATUAÇÃO NO PLANO DIVINO

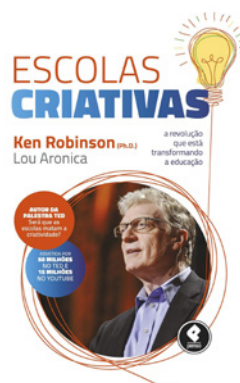
**Autor:** André Daniel Reinke

Este livro traz uma narrativa histórica dos povos mencionados na Bíblia, focando nas interações que esses povos antigos tiveram com o Israel bíblico. Quais as influências que os mesopotâmicos, egípcios, cananeus, persas, gregos e romanos trouxeram para o Reino de Israel? Como eram as culturas e as crenças religiosas daqueles povos? As relações com esses povos podem ter influenciado a religiosidade do antigo Israel e na doutrina da Igreja Cristã? Essas são algumas perguntas que estão respondidas neste livro. André Daniel Reinke realizou uma ampla pesquisa, englobando temas como a geografia histórica, os sistemas políticos, a cultura geral e, especialmente, o pensamento religioso de cada um desses povos. A partir do entendimento desses povos sobre o sagrado, o autor faz uma comparação com a narrativa bíblica e com a prática dos antigos hebreus, respondendo à pergunta central de sua pesquisa: quais são as convergências e as divergências entre a fé “pagã” e a fé bíblica? Este livro é uma obra fundamental para que o leitor possa compreender melhor os contextos históricos, culturais e religiosos dos povos que tanto influenciaram na jornada do Reino de Israel e na própria construção da Bíblia.

Editora Thomas Nelson, 2019

ISBN: 978-85-7167-027-3

Número de páginas: 352.



### ESCOLAS CRIATIVAS: A REVOLUÇÃO QUE ESTÁ TRANSFORMANDO A EDUCAÇÃO

**Autores:** Ken Robinson e Lou Aronica

Qual o papel das escolas com relação à criatividade? No livro, os autores apresentam soluções práticas e inovadoras para transformar a educação. São muitas histórias, pesquisas e recomendações de profissionais de todo o mundo. A proposta é de que a obra inspire alunos, professores, pais, gestores e demais profissionais da educação a repensar sobre o verdadeiro propósito da criatividade, da aprendizagem e do ensino.

Editora Penso, 2019

ISBN: 978-85-8429-162-5

Número de páginas: 262.



## SALA DE AULA INVERTIDA: UMA METODOLOGIA ATIVA DE APRENDIZAGEM

**Autores:** Jonathan Bergmann e Aaron Sams

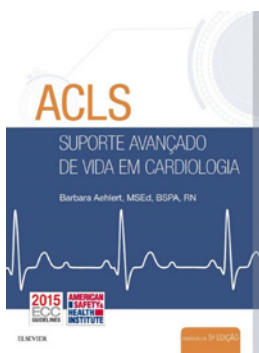
A obra ajuda a superar os desafios da aprendizagem. Neste livro, os autores explicam como usar adequadamente diferentes metodologias associadas à tecnologia, para que os alunos obtenham mais autonomia, mais motivação e melhor desempenho na vida acadêmica.

A ideia central do livro é que o aluno assista previamente às principais explicações gravadas pelo professor ou estude o material indicado. O encontro presencial passa a ser a oportunidade para esclarecer dúvidas, realizar atividades, trocar conhecimentos e fixar a aprendizagem. O sucesso da Sala de Aula Invertida na educação básica e superior, em escolas e universidades de diversos países do mundo, incluindo instituições de referência como Harvard e MIT, confirma que esse modelo chegou para revolucionar a relação dos alunos com o conhecimento.

Editora LTC, 2016

**ISBN:** 978-85-2163-045-6

**Número de páginas:** 116.



## ACLS: SUPORTE AVANÇADO DE VIDA EM CARDIOLOGIA

**Autor:** Barbara Aehlert

A obra abrange assuntos como assistência cardiovascular de emergência, avaliação das vias aéreas, ritmos de parada cardíaca, ritmos cardíacos, síndromes coronarianas e acidente vascular cerebral isquêmico.

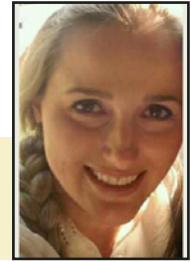
Editora Elsevier, 2018

**ISBN:** 978-85-3528-859-9

**Número de páginas:** 304.

# ARTIGOS

## SÍNDROME DE BURNOUT E O ENDOMARKETING



Autoras:  
**Fernanda Niehues**  
**Elrita Neumann**

### Resumo

O estudo teve como objetivo fazer um levantamento nas bases pesquisadas sobre o surgimento da Síndrome de Burnout, suas definições, aspectos gerais, desencadeamento e como ela tem sido vista por especialistas e organizações. Buscou-se falar sobre a história, os fatores de risco, o surgimento e o desdobramento da doença no Brasil e no mundo. Mostrou-se o ponto de vista de pesquisadores, escritores, estudiosos do tema e a importância de novas pesquisas. Os materiais estudados e mencionados neste artigo demonstram a origem da Síndrome de Burnout, o desmembramento da doença e as estratégias que as organizações vêm buscando para evitar este mal, com ações preventivas, estratégias de marketing para contorná-las, com a aplicação do Endomarketing para prevenir o adoecimento dos colaboradores, com um ambiente de trabalho orientado para a motivação e a satisfação dos indivíduos etc.

**Palavras-chave:** Pressão no ambiente de trabalho. Síndrome de Burnout. Desencadeamento. Formatos de trabalho.

### 1 INTRODUÇÃO

Na definição de Farber (1991), Burnout é uma síndrome do trabalho que se origina da discrepância da percepção individual entre esforço e consequência, influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais. Conceituamos Burnout como um distúrbio da psique, que se caracteriza pelo esgotamento físico, mental e psíquico do ser humano. O nome "Burnout" vem do inglês e significa, literalmente, "queimar por completo". A síndrome inicia por prolongados e excessivos períodos de trabalho e altos níveis de estresse. Existem fatores de risco para o desenvolvimento da síndrome, como a organização e as características próprias de cada indivíduo com relação ao trabalho e à sociedade. Para as organizações, a síndrome transparece em aumento de custos com rotatividade de funcionários, absenteísmo, queda na qualidade do trabalho, produção, entre outros. Schaufeli e Leiter (2001) definem Burnout como uma resposta prolongada a estressores crônicos em níveis pessoal e relacional no trabalho, determinado a partir das dimensões conhecidas como exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional. Nessa definição fica patente o caráter tridimensional da

Síndrome de Burnout, que afeta, por um lado, em nível pessoal (exaustão emocional: sensação de não poder dar mais de si em nível emocional), por outro lado, em nível social (despersonalização: atitude distante perante o trabalho e as pessoas em geral, até mesmo com os colegas) e, por fim, em nível profissional (falta de realização pessoal: sensação de não realizar adequadamente as tarefas e de se considerar incompetente).

O diagnóstico da doença ainda é de difícil acesso e possui algumas faces, são elas: a exaustão emocional, a despersonalização do indivíduo e o sentimento de insatisfação profissional. Dentre os estudos relacionados a essa temática, destaca-se o Burnout, que corresponde a uma reação ao estresse ocupacional crônico, caracterizado pela drenagem dos recursos emocionais, uma atitude negativa, insensível e cínica com o trabalho e a tendência de avaliar um trabalho negativamente (GONZALEZ-ROMA et al., 2006). Não existe uma definição única para a síndrome, mas existe um consenso entre os estudiosos do tema, visto que definem a síndrome como sendo de estresse laboral crônico.



Este estudo se justifica devido à Síndrome de Burnout ser um fenômeno pouco conhecido em nossa realidade, que pode ser considerado um problema de saúde pública. Para que possamos compreender a Síndrome de Burnout, é necessário compreender a natureza e a evolução dos fatores estressores nos quais os trabalhadores são (estão) submetidos. A escolha do tema foi importante, pois a pesquisa serviu para elucidar e esclarecer algumas dúvidas; ele será de benefício para todos os profissionais, tendo em vista que essa síndrome acomete muitos trabalhadores.

## 2 SÍNDROME DE BURNOUT

A competição global trouxe pressões às instituições, que é repassada aos colaboradores com o intuito de manter a pessoa atenta, motivada, pronta para trabalhar e aprender, aplicando os recursos disponíveis e suas características pessoais; no entanto, a pressão excessiva, a que causa Burnout, pode prejudicar a saúde dos funcionários e o desempenho da organização. Burnout pode ocorrer em situações múltiplas e variadas e podem se agravar quando a pessoa percebe que não recebe a atenção esperada nem o apoio das pessoas que estão ao seu redor e quando suas atividades são limitadas, além da maneira de satisfazer os requisitos

e as pressões de trabalho. Para Siqueira e Almeida Neto (2015), as relações interpessoais à intra-organização podem gerar a supressão da manifestação emocional do trabalhador, diminuição de atitudes espontâneas, exposição ao risco dos efeitos colaterais negativos da competitividade, embotamento afetivo e funcionamento grupal disfuncional e conflituoso.

Segundo Minayo e Souza (2003), transtornos psiquiátricos menores ou doenças psiquiátricas não psicóticas, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), são os responsáveis por acometer em torno de 30% dos trabalhadores ocupados. Ainda com relação aos transtornos mentais e comportamentais, no Brasil, entre os trabalhadores do Regime Geral da Previdência Social, eles representam a terceira maior causa de afastamento do trabalho superior a quinze dias, assim como aposentadoria por invalidez.

O Burnout foi observado inicialmente em meados dos anos 1970, no momento em que se iniciou a diminuição da importância econômica do setor industrial e a ascensão do setor terciário. O psicólogo Fregenbauer, em 1974, foi o primeiro a utilizar o termo "Burnout" com o objetivo de expressar a diminuição gradual de energia, a perda da motivação e do comprometimento, acompanhado de sintomas físicos e psíquicos diagnosticados em profissionais que trabalhavam com dependentes de substâncias

**Quadro 1.** Sintomas Associados a Burnout

Sintomas Individuais do Burnout - Limongi-França e Rodrigues (2007)
<b>Psicossomáticos</b> - quando ocorrem enxaquecas, dores de cabeça, insônia, gastrite e úlcera, diarreias, crises de asma, palpitações, hipertensão, maior frequência de infecções, dores musculares e/ou cervicais, alergias e suspensão do ciclo menstrual em mulheres.
<b>Comportamentais</b> - acontece o absenteísmo, o isolamento, a violência, a drogadição, a incapacidade de relaxar e as mudanças bruscas de humor.
<b>Emocionais</b> - sinais de impaciência, distanciamento afetivo, sentimento de solidão, sentimentos de alienação, irritabilidade, ansiedade, dificuldade de concentração, sentimento de impotência, desejo de abandonar o emprego, decréscimo do envolvimento de trabalho, baixa autoestima, dúvidas de sua própria capacidade e sentimento de onipotência.
<b>Defensivos</b> - envolvem negação de emoções, ironia, atenção seletiva, hostilidade, apatia e desconfiança.

Fonte: Limongi-França (2007).

químicas (TAMAYO; LIMA; SILVA, 2002).

A Síndrome de Burnout é composta por três aspectos multidimensionais que se referem a um conjunto de variáveis que permeiam tal fenômeno, quais sejam: a exaustão emocional (EE), a despersonalização (DP) e o envolvimento pessoal no trabalho (EPT).

- A dimensão da Exaustão Emocional (EE) caracteriza-se pela perda de energia, pouca tolerância, fadiga crônica, nervosismo, além de rigidez no comportamento, resultado de trabalho estressante (MENDES, 2002; BAKKER, 2005).
- A Despersonalização (DP) representa o componente do contexto interpessoal no Burnout, caracterizada por atitudes e comportamentos negativos, irônicos e cínicos (TAMAYO, 2008).
- A terceira dimensão denominada Envolvimento Pessoal do Trabalho (EPT) é considerada uma combinação das outras duas (EE e DP), pois em um ambiente organizacional propício, essas duas dimensões consecutivamente contribuem para o surgimento de um sentimento de baixa realização profissional, seguido de ineficácia e incompetência (MASLACH, 2007).

Conforme Maslach (1999), nas várias definições do Burnout, embora com alguns elementos divergentes, existem cinco elementos comuns. São eles:

1. A predominância de sintomas relacionados à exaustão mental e emocional, fadiga e depressão.
2. A ênfase nos sintomas comportamentais e mentais e não nos sintomas físicos.
3. Os sintomas do Burnout são relacionados ao trabalho.
4. Os sintomas manifestam-se em pessoas “normais” que não sofriam de distúrbios psicopatológicos antes do surgimento da síndrome.
5. A diminuição da efetividade e desempenho no trabalho ocorre por causa de atitudes e comportamentos negativos, como desânimo, esgotamento e exaustão emocional do trabalhador.

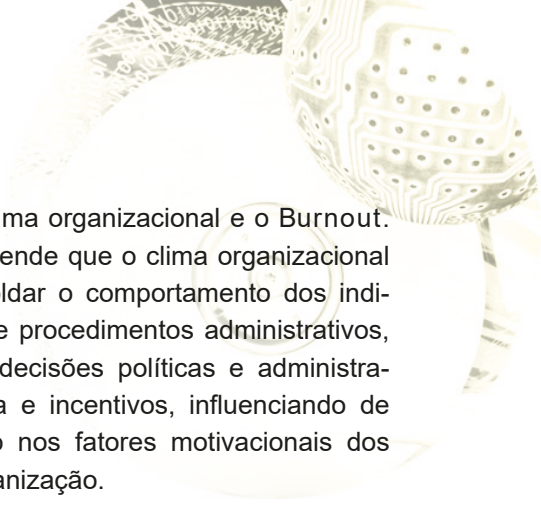
Qual a importância de se aprofundar os estudos quanto à Síndrome de Burnout? Quais os avanços realizados nas últimas décadas quanto ao tema? Por que a Síndrome preocupa a Organização Mundial da Saúde? São perguntas que real-

mente nos levam a pensar sobre a quantidade e a qualidade de informação, pesquisas realizadas sobre a doença, o quanto ainda temos pela frente a buscar em pesquisas, tratamentos, melhorias no estilo de vida e como os novos modelos de trabalho estão levando os profissionais a adoecerem. A OMS tem demonstrado preocupação com o crescimento do número de indivíduos que têm desencadeado a síndrome. Considera-se quatro fatores de risco para o desenvolvimento da doença, e que são pontuadas em diversas pesquisas e publicações científicas, são elas: a organização, o indivíduo, o trabalho e a sociedade.

Com relação aos números levantados por organizações internacionais, 18% dos problemas de saúde profissional da comunidade europeia estão associados à doenças ansiosas e depressão, nos Estados Unidos e no Canadá 11% dos problemas estão associados ao estresse e no Brasil esse número alcança 70% – Dados do International Stress Management Association (ISMA). A OMS tem considerado Burnout como umas das principais doenças dos europeus e americanos, seguidas por diabetes e doenças cardiovasculares. No Brasil, o índice de trabalhadores com doenças ligadas à depressão e à ansiedade chegam ao número alarmante de 70%, o que preocupa e muito as autoridades competentes. Quanto ao reflexo nas organizações quanto à síndrome, destaca-se: implicações financeiras relacionadas à insatisfação do colaborador, absentismo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, qualidade de trabalho, afastamento do ambiente de trabalho por doença ocupacional e, por fim, aposentadoria precoce do trabalhador. Além dos custos financeiros, com admissões, demissões, treinamentos, ainda existe a imagem da empresa.

### 3 SÍNDROME DE BURNOUT E O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é parte importante das organizações, por isso destaca-se a importância de que gestores tenham conhecimento sobre as doenças que podem afetar o trabalhador, assim como os transtornos mentais. Gestores, líderes, supervisores e coordenadores necessitam ficar atentos as suas equipes, aos sinais que os indivíduos passam, às situações do cotidiano que podem levar à insatisfação dos seus colaboradores etc. É dever do gestor motivar e criar um clima favorável para que seus lidera-



dos possam atuar de forma saudável. Equipes motivadas, que trabalham em um ambiente prazeroso, onde sentem-se parte de um propósito, são profissionais mais felizes. Da mesma forma que um ambiente agradável motiva, estima e potencializa bons resultados e ótimas performances, um ambiente inóspito pode ser doloroso e causar esgotamento físico e emocional aos indivíduos. Segundo Machado e Goulart (2005), o clima organizacional nasce da cultura organizacional e da necessidade de satisfação dos seus colaboradores.

Para Chiavenato (2010), o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação da moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. De modo geral, as organizações precisam criar ações internas que possam prevenir o adoecimento de seus colaboradores, e cabe aos gestores, líderes e supervisores administrar o comportamento de seus liderados, objetivando a necessidade de alto desempenho, porém, com qualidade de vida. De acordo com Tamoyo (2008), o clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados. A literatura nessa área fornece as dimensões do clima organizacional. Entre os componentes mais frequentes utilizados, encontram-se a estrutura, o estilo de liderança, a comunicação, o controle, o apoio organizacional, os conflitos e a confiança.

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Já Maslach e Leiter (1997) acreditam que o Burnout não é prioritariamente um problema intrínseco à pessoa, mas é, fundamentalmente, resultante das características do ambiente social da organização, em que a pessoa exerce as suas funções profissionais, visto que existe uma forte

relação entre o clima organizacional e o Burnout. Schein (1982) entende que o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

As organizações têm sua própria cultura, valores, história e identidade, nos quais construiu ao longo de toda sua existência; fazer com que seus colaboradores se sintam parte desta história é a grande sacada dos gestores. Colaboradores motivados e engajados na busca pelo crescimento profissional é hoje o maior desafio das organizações. Para que esse sentimento perdure, é necessário que as pessoas se sintam parte de algo maior. Rotatividade, absenteísmo e falta de comprometimento são um problema comum nas organizações, e implementações como o Endomarketing podem trazer para as organizações sucesso com relação ao clima organizacional. Para isso, deve-se criar meios de amenizar o problema. Segundo Mendes (2004), indicadores como prazer, satisfação, bem-estar, sofrimento e Burnout (tipo de acometimento de estresse específico de condições do trabalho) constituem elementos da psicodinâmica do trabalhador, estudados sob a ótica de diferentes abordagens, como a Medicina do Trabalho, a Psicologia Social e a Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Dias (2007) diz que o “Endomarketing” pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhorias da comunicação e buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Cerqueira (1994) define Endomarketing como sendo um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda e a consolidação de uma nova imagem dentro da empresa. Para Kotler (1998), a comunicação interna permitirá que ele [funcionário] seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas.

Bekin (2004) apresenta dez pontos de questionamentos necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado é o primeiro cliente. Basicamente estão ligados à informação e à comunicação,



que levam à motivação e, conseqüentemente, ao processo de satisfação dos empregados. São eles:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários.
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo.
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação.
5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
6. Os treinamentos são realizados constantemente, tanto no aspecto técnico quanto no reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário.
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.
9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que Burnout apresenta-se como um fenômeno psicossocial que se relaciona ao estresse crônico, ao cotidiano dos indivíduos no trabalho, à exaustão emocional, à despersonalização do indivíduo e à falta de realização profissional. Existem áreas de atuação que são mais afetadas pela doença, em que profissionais lidam de forma mais próxima com indivíduos, é quando há um envolvimento emocional maior. Áreas de saúde, da docência, do tratamento com o ser humano,

podendo os índices sofrerem alterações de acordo com as ocupações pesquisadas, o contexto onde é aplicado e o país. Os sintomas apresentados por indivíduos acometidos pela doença podem ser pontuados como: sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos. Tais sintomas podem acometer o ser humano em níveis de ordem pessoal, profissional e social.

Países mais desenvolvidos buscam por maior conhecimento e investem em pesquisas, criam índices para mensurar a prevalência da doença, desencadeamento, tratamento e prevenção. No Brasil, infelizmente, não dispomos de pesquisas na área ou índices que possam apontar o agravo da síndrome entre os trabalhadores, assim como o tratamento e a sua implementação ou prevenção.

Para a elaboração desse artigo foi realizado levantamento de dados nas bases do Google Acadêmico, Esbsco, buscou-se artigos relacionados à Síndrome de Burnout, ao clima organizacional, Endomarketing, estresse no ambiente de trabalho, doenças relacionadas a fatores estressantes. A pesquisa foi efetuada nos anos de 2018 e 2019. Por meio da pesquisa foi possível concluir que existem muitas áreas de atuação a serem pesquisadas, assim como a aplicação de pesquisas em países desenvolvidos e subdesenvolvidos, diferentes etnias, culturas, entre outros.

Com base em materiais disponíveis, vê-se que muitos autores debatem sobre o tema e que muitas dúvidas pairam sobre o assunto, e mesmo sendo trabalhado desde a década de 1970, pouco ainda se tem sobre o desmembramento, as complicações e a prevenção do adoecimento dos indivíduos quanto as suas ocupações.

#### REFERÊNCIAS

- BAKER, M. J. **Selecting a research methodology**. Westburn: The Marketing Review, 2005.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BEZERRA, A. E. P. **Liderança como força motriz do endomarketing**. Salvador: RP em Revista, 2006.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BLOISE, D. **Análise das características e fontes geradoras da Síndrome de Burnout**: o caso dos professores de cursos de Administração de universidades privadas. 2009. Disponível em: <http://tede.unigranrio.edu.br/handle/tede/79>. Acesso em: 22 set. 2019.

BRITO, L. C. *et al.* Abordagem biopsicossocial e Síndrome de Burnout: em busca da associação dos constructos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 408-424, 2016.

CARDOSO, H. F. *et al.* Síndrome de Burnout: análise da literatura nacional entre 2006 e 2015. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 121-128, 2017.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. O que é Burnout. **Educação: carinho e trabalho**, Petrópolis, v. 2, p. 237-254, 1999.

CORSO, K. B.; FALLER, L. P.; SANTOS, D. L. dos. Síndrome de Burnout nas organizações públicas de saúde e os valores organizacionais. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, 2012.

DIAS, J. G. G. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. 2. ed. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

ELY, F. R. *et al.* **O super-herói (nem tanto) também adocece**: um estudo em saúde do trabalhador com servidores da Polícia Federal

em Santa Catarina. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/89590>. Acesso em: 22 set. 2019.

FARBER, B. A. **Crisis in education**. Stress and burnout in the American teacher. São Francisco: Jossey – Bass, 1991.

GOMES, A. P. R.; QUINTÃO, S. dos R. Burnout, satisfação com a vida, depressão e carga horária em professores. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 29, n. 2, p. 335-344, 2011.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho: *In*: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

GONZÁLEZ-ROMA, V. *et al.* Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, p. 165-174, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, A. M.; GOULART, A. M. A. **Análise de clima organizacional**: estudo de caso em uma agência bancária. Rio de Janeiro: VIII SEGeT (Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia), 2005.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. A verdade sobre o esgotamento: como as organizações causam estresse pessoal e o que fazer com isso. São Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 1997.

MASLACH, C. **Trabalho**: fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papirus, 1999.

MASLACH, C. Entendendo o Burnout. *In*: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no**



**trabalho:** perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, F. M. P. **Incidência de Burnout em professores universitários.** Dissertação de mestrado em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MENDES, R. S. A. D. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.

MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R. (Org.). **Missão investigador:** entre o ideal e a realidade de ser policial. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

OLIVEIRA, J. S. de; CAMPELLO, M. L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.** 2008. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf). Acesso em: 22 set. 2019.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n.18, p. 515-526, 1973.

PERES, T. C. O. Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma Biblioteca Universitária Pública. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 9, n. 2, p. 12-24, 2012.

RIZZATTI, G. *et al.* **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 set. 2019.

SÁ, F. **Burnout: Mais Próximo do Setor da Saúde do que se imagina.** 2017. Disponível em: <http://www.ismabrasil.com.br/img/estresse105.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019.

SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Burnout patients primed with success did not perform better on a cognitive task than burnout patients primed with failure. **Job burnout - Annual Review of Psychology**, n. 52, p. 397-422, 2001.

SCHEIN, H. E. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHUSTER, M. da S. *et al.* Identificação dos níveis de Burnout em um hospital público e aplicação da escala MBI-GS. **RAHIS**, São Paulo, v. 11, n. 4, 2014.

SCHUSTER, M. da S. *et al.* MBI-GS: aplicação e verificação psicométrica na realidade brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 13, n. 4, p. 27-38, 2014.

SILVA, G. G. J. *et al.* Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. **Revista brasileira de Saúde ocupacional**, São Paulo, v. 34, n. 119, 2009.

SIQUEIRA, C. F.; ALMEIDA NETO, J. L. de. Fatores influenciadores na cultura e no clima organizacional que refletem na motivação, liderança e comunicação de uma empresa de Juazeiro do Norte—CE. **ID On-Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 180-202, 2015.

TAMAYO, A., LIMA, D.; SILVA, A. V. **Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho.** Salvador: ENANPAD 2002.

TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de Burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Archives of Clinical Psychiatry**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.





# ARTIGOS

## PESQUISA EM DEFICIÊNCIA INTELLECTUAL:

### ANÁLISE DOS ARTIGOS PUBLICADOS ENTRE 2013-2016 PELA REVISTA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO ESPECIAL

Autora:

**Edlaine Fernanda Aragon de Souza**

Pedagoga pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2009). Pós-graduada em Educação Especial Inclusiva pela UNIASSELVI (2012) e em Deficiência Intelectual pela UNIASSELVI (2016).  
E-mail: edlaine.aragon@gmail.com



#### Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o conteúdo de artigos publicados na Revista Brasileira de Educação Especial sobre Deficiência Intelectual, no período de 2013 a 2016. A escolha da referida revista deu-se pela sua relevância nacional com relação à produção de conhecimento na área de educação especial, visto que ela possui a classificação na Qualis A2, pela Capes. Este estudo caracteriza-se por pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, realizada por meio do levantamento na base de dados SCIELO – Scientific Electronic Library On-line –, no qual foram encontrados 10 artigos que versam sobre Deficiência Intelectual no período delimitado para o estudo. Eles foram organizados em duas categorias de análise, a saber: concepções de professores sobre Deficiência Intelectual e ensino e aprendizagem para alunos com Deficiência Intelectual, apresentando o contexto geral das pesquisas apresentadas, tipo de pesquisa, ano de publicação, gênero dos pesquisadores, área de concentração e, além disso, se desdobrou em analisar o que os pesquisadores apontaram com relação a cada categoria elencada para análise. Os resultados das análises dos artigos revelaram a necessidade de estudos voltados para observações sobre as adaptações curriculares realizadas nas salas de aula regulares, formação inicial e continuada de professores regulares e especialistas na área da educação especial, ensino que abrange a formação acadêmica na rotina de necessidades educacionais especiais, rompendo com concepções deterministas que não acreditam no potencial de desenvolvimento do aluno com deficiência intelectual.

**Palavras-chave:** Educação especial. Deficiência intelectual. Pesquisa bibliográfica.

#### 1 INTRODUÇÃO

A deficiência intelectual é um tema relevante em pesquisas na área da educação especial, por ser uma área ampla e com muitos temas a serem explorados por pesquisadores desse campo. A presente pesquisa teve interesse em investigar por meio dos artigos publicados entre os anos 2013 e 2016 quais foram os principais temas estudados nesse campo e os desafios apontados para essa área. Nesse sentido, pretende-se compreender o que as pesquisas em Educação Especial indicam a respeito da deficiência intelectual. Essa é a questão motivadora para o presente estudo, visando analisar quais foram as problemáticas apontadas e o que as pesquisas indicam para o campo da deficiência intelectual.

A escolha da referida revista se deu pela relevância nacional com relação à produção de conhecimento na área de educação especial, visto que ela possui a classificação na Qualis A2, pela Capes, aliando teoria e prática, a fim de divulgar cientificamente os estudos e práticas nesse cam-

po do conhecimento. Dessa maneira, analisar os apontamentos das pesquisas publicadas nessa revista sobre deficiência intelectual permite observar quais aspectos do ensino e aprendizagem as pesquisas têm se debruçado, além disso, compreender as implicações da pesquisa para o desenvolvimento do campo investigativo na área da deficiência intelectual.

#### 2 DESENVOLVIMENTO

A pesquisa foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa, na perspectiva da análise de conteúdo. O estudo iniciou pelo levantamento de artigos da Revista Brasileira de Educação Especial cujo objeto de estudo foi deficiência intelectual. Dessa forma, uma busca no sítio eletrônico da referida revista indexada ao *Scielo – Scientific Electronic Library On-line* – foi feita a partir do descritor de deficiência intelectual, resultando na seleção de dez artigos que datavam entre os anos 2013 e 2016, conforme a seguir:

- BRAUN, Patrícia; NUNES, Leila Regina d'Oliveira de Paula. A formação de conceitos em alunos com deficiência intelectual: o caso de Ian.
- BRITO, Jessica de; CAMPOS, Juliane Aparecida de Paula Perez; ROMANATTO, Mauro Carlos. Ensino da matemática a alunos com deficiência intelectual na educação de jovens e adultos.
- CECHIN, Michelle Brugnera Cruz; COSTA, Adriana Corrêa; DORNELES, Beatriz Vargas. Ensino de fatos aritméticos para escolares com deficiência intelectual.
- COSTA, Ailton Barcelos da; PICHARILLO, Alessandra Daniele Messali; ELIAS, Nassim Chamel. Habilidades matemáticas em pessoas com deficiência intelectual: um olhar sobre os estudos experimentais.
- DIAS, Sueli de Souza; OLIVEIRA, Maria Cláudia Santos Lopes de. Deficiência intelectual na perspectiva histórico-cultural: contribuições ao estudo do desenvolvimento adulto.
- FANTACINI, Renata Andrea Fernandes; DIAS, Tércia Regina da Silveira. Professores do atendimento educacional especializado e a organização do ensino para o aluno com deficiência intelectual.
- JOAQUIM, Érica Roberta; DANTAS, Luiz Eduardo Pinto Basto Tourinho. Ensino de futsal para pessoas com deficiência intelectual.
- LEONEL, Waléria Henrique dos Santos; LEONARDO, Nilza Sanches Tessaro. Concepções de professores da educação especial (APAES) sobre a aprendizagem e desenvolvimento do aluno com deficiência intelectual: um estudo a partir da teoria vigotskiana.
- PEDRO, Ketilin Mayra; CHACON, Miguel Claudio Moriel. Softwares educativos para alunos com deficiência intelectual: estratégias utilizadas.
- SANTOS, Teresa Cristina Coelho dos; MARTINS, Lúcia de Araújo Ramos. Práticas de professores frente ao aluno com deficiência intelectual em classe regular.

Após a seleção dos artigos, foram aplicados os conceitos de Bardin para realização da análise de conteúdo, que se configura como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Nesse sentido, na sequência da seleção de artigos científicos sobre a temática pesquisada, foi realizada a análise de conteúdo com base na proposta de Bardin (2011, p. 125) a partir de três fases cronológicas destacadas a seguir: “a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados, inferência e interpretação”.

Na pré-análise foi realizada a leitura exploratória de todos os artigos selecionados para verificar se todos tratavam do tema de estudo da pesquisa, observando se estavam dentro do período temporal estipulado para a seleção dos dados. Além disso, foi possível apreender as primeiras impressões, como o maior número de pesquisadoras do sexo feminino em relação à participação masculina que ocorreu em apenas quatro dos dez artigos selecionados, indicando a presença marcante de mulheres nesse campo.

A segunda etapa foi a exploração do material buscando compreender os principais temas abordados. A relação deles com diferentes fatores, como ano de publicação, localidade e instituições proponentes da pesquisa e outras percepções que emergiram durante a exploração do material. Nessa etapa foi possível perceber nos artigos as seguintes características:

- As publicações não se concentram em um único ano ou número específico da revista, sendo em 2013 três, em 2014 duas, em 2015 três e em 2016 duas publicações, mostrando que ao longo desses anos a pesquisa em deficiência intelectual esteve presente nas publicações realizadas pela revista.
- Não houve uma concentração em uma determinada instituição na realização dos estudos. As pesquisas são, em sua maioria, realizadas por estudiosos de universidade públicas, somente um artigo foi realizado por pesquisadores de universidade privada.
- Quanto à localidade em que as pesquisas foram realizadas, 50% dos estudos são de universidades do Sudeste, 20% foram realizados na região Sul, 10% na região Nordeste e 10% na região Centro-oeste, indicando a concentração de pesquisas nessa área na região Sudeste e Sul, que juntas somam 70% das pesquisas selecionadas. Essa constatação mostra a necessidade de incentivo de pesquisas nesse campo nas regiões Norte, Nordeste e Centro-oeste para que possamos ter dados que abranjam a realidade nacional.



- Com relação ao tipo de pesquisa, observou-se que 80% dos artigos eram de relatos de pesquisas empíricas, 10% apresentou revisão de literatura e outros 10% apresentou ensaio sobre o tema, apontando a preocupação em apresentar pesquisas relacionadas a práticas com alunos com deficiência intelectual.

Partindo desse primeiro levantamento de dados no processo de exploração foi possível definir as duas categorias de análise sendo: 1) formação de professores para a prática pedagógica em Deficiência Intelectual; 2) Ensino e aprendizagem para alunos com Deficiência Intelectual. Essas categorias orientaram a fase seguinte de tratamento de dados, inferência e interpretação, por orientarem uma nova leitura de maneira mais aprofundada que teve como desdobramento o entendimento dos apontamentos dos pesquisadores em relação a cada categoria elencada para análise.

A primeira categoria “Formação para a prática pedagógica em Deficiência Intelectual” foi composta por quatro artigos, sendo um ensaio e três relatos de pesquisa. Esses artigos apresentam indicações comuns para o desenvolvimento de práticas pedagógicas junto aos alunos com deficiência intelectual, destacando as potencialidades que essas pessoas possuem e não acentuando as dificuldades por elas apresentadas, propondo uma mudança de paradigmas à luz da teoria histórico-cultural de Vygotsky, tanto para profissionais que atuam na sala de aula comum quanto para os que atuam em salas de atendimento educacional especializado. Leonel e Leonardo (2014, p. 553) indicam que “as escolas precisam, então, oportunizar reais condições de aprendizagem dos conteúdos científicos”, salientando a importância na mudança em perspectivas deterministas que reforçam uma visão infantilizada de pessoas com deficiência intelectual que, muitas vezes, dificulta o desenvolvimento da autonomia dessas pessoas.

Leonel e Leonardo (2014) e Santos e Martins (2015) apontam que os professores ainda apresentam práticas pedagógicas presas a modelos tradicionais de ensino que, ao receberem alunos com deficiência intelectual, consideram o aprendizado desses alunos lentos, contudo, mostram ainda que não há mudanças significativas nas ações pedagógicas realizadas pelos professores.

Fantacini e Dias (2015) apontam, em estudo realizado com professores que atuam no atendimento educacional especializado, a importância de investir na formação continuada dos professores, com foco nas adaptações curriculares e no ensino colaborativo, a fim de efetivar as práticas inclusivas. Sugere-se ainda, a partir dessa pesquisa, implementar novos estudos que tenham como objetivo investigar o trabalho pedagógico realizado na sala de aula visando acompanhar o desenvolvimento e o aproveitamento acadêmico do aluno com deficiência intelectual de maneira mais sistemática, indicando ações que possibilitem a efetivação de ações pedagógicas a serem desenvolvidas nesse campo, bem como a necessidade de pesquisas que investiguem como ocorre o processo de inclusão de pessoas com deficiência intelectual na sala de aula comum com propósito de conhecer estas práticas e quais avanços e desafios elas apontam para o campo de estudo.

A segunda categoria de análise “Ensino e aprendizagem para alunos com Deficiência Intelectual” foi constituída por seis artigos, sendo cinco relatos de pesquisa e uma revisão de literatura nos quais apresentaram três artigos tratando do ensino de matemática para alunos com deficiência intelectual, outros dois utilizando a perspectiva histórico-cultural de Vygotsky como fundamento teórico para compreensão sobre o processo de apreensão de conceitos por alunos com deficiência intelectual e ainda um artigo sobre o ensino de um programa de futsal para um grupo de alunos com deficiência intelectual.

O fato de haver três artigos específicos sobre o ensino de matemática para alunos com deficiência intelectual chamou atenção por apontar uma preocupação do campo, visto que esses artigos representam 30% do total de artigos selecionados para o estudo. Nesse sentido, pode-se aferir que o ensino de matemática tem ocupado um espaço relevante nos estudos sobre o processo de ensino e aprendizagem na área da deficiência intelectual.

Cechin, Costa e Dornelles (2013, p. 89) demonstraram por meio do relato de experiência prática de intervenção com alunos com deficiência intelectual, constituído pela aplicação de encontros para o ensino de fatos aritméticos, apontando que: “o ensino direto é uma abordagem eficaz para os

alunos com necessidades especiais e transtornos na aprendizagem, contribuindo para propostas pedagógicas que visem ensinar na diversidade”.

Brito, Campos e Romanatto (2014) abordaram o uso de jogos para aquisição de saberes matemáticos mostrando que eles se configuram como recursos importantes para aproximar o conteúdo abordado da realidade do aluno. Nessa pesquisa, o grupo de alunos fazia parte de uma turma de EJA – Educação de Jovens e Adultos –, o que motivou os pesquisadores a buscarem jogos que condiziam com a realidade desses alunos, ou seja, não infantilizando o jogo e sim mostrando seu potencial para diferentes faixas etárias e contextos sociais.

Costa, Picharillo e Elias (2016, p. 157) apresentam revisão de literatura focada em pesquisas empíricas sobre o ensino de matemática para pessoas com Deficiência Intelectual, com buscas em bases de dados nacionais e internacionais. Os autores apontam a necessidade de pesquisas nesse campo e apontam que “ainda é necessário aprofundar os estudos acerca das operações aritméticas, principalmente multiplicação e divisão, além dos conhecimentos de geometria básica”.

Como citado anteriormente, os dois artigos tratam da perspectiva histórico-cultural de Vygotsky como fundamento teórico para compreensão sobre o processo de apreensão de conceitos por alunos com deficiência intelectual, ambos utilizam pesquisa empírica com alunos em escolas regulares.

Braun e Nunes (2015, p. 76) afirmam que “compreender como ocorre o processo de formação de conceitos por alunos com deficiência intelectual é uma questão crítica para o educador pensar e propor formas para ensinar e favorecer seu desenvolvimento”, o que mostra a relevância do estudo em tentar compreender como o aluno com deficiência intelectual constrói os conceitos e os aplica nas atividades propostas. Nesse sentido, a possibilidade de aprendizagem se torna profícua, pois as intervenções serão pensadas dentro da lógica de compreensão do aluno.

Pedro e Chacon (2013, p. 209) defendem que “é preciso que o professor atente para as habilidades e dificuldades desses alunos e recorra a estratégias que possibilitem o entendimento da

atividade, a compreensão do conteúdo”, ou seja, o conhecimento sobre a maneira como o aluno atua sobre o objeto de aprendizagem é um fator importante para o trabalho de planejamento e ação pedagógica junto a esses alunos.

Apresentamos a pesquisa de Joaquim e Dantas (2016), que relatou a pesquisa sobre a aplicação de um programa de ensino de Futsal para jovens e adultos com deficiência intelectual, no qual os autores mostram a importância de romper com perspectivas normalizadoras, buscando o desenvolvimento da autonomia pelos alunos dentro de suas potencialidades físicas e intelectuais.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou um olhar sobre o campo da deficiência intelectual, tendo como base de informações os artigos publicados na Revista Brasileira de Educação Especial, que corroborou para apontar avanços como a compreensão do aluno com deficiência intelectual como sujeito de aprendizagem e não como uma eterna criança (DIAS; OLIVEIRA, 2013), mostrando que estes possuem habilidades para aprendizagem de conhecimento científico (LEONEL; LEONARDO, 2014), sendo necessário o avanço em pesquisas sobre as adaptações curriculares que proporcionem situações de aprendizagem para estes alunos (FANTACINI; DIAS, 2015).

Os estudos selecionados trazem em grande parte relato de pesquisas empíricas que contribuem sobremaneira para a formação dos professores nesse campo, visto que, ao estudarem os artigos, podem conhecer relatos de ações realizadas em salas comuns e especializadas.

Dessa forma, os estudos mostraram que existe muito a ser pesquisado sobre as percepções de professores tanto da sala comum quanto das salas de atendimento educacional especializado, bem como sobre as estratégias de ensino e aprendizagem para alunos com deficiência intelectual, o que torna este um campo fértil para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRAUN, Patrícia; NUNES, Leila Regina d'Oliveira de Paula. **A formação de conceitos em alunos com Deficiência Intelectual: o caso de Ian**. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141365382015000100075&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141365382015000100075&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 maio 2016.

BRITO, Jessica de; CAMPOS, Juliane Aparecida de Paula Perez; ROMANATTO, Mauro Carlos. **Ensino da matemática a alunos com deficiência intelectual na Educação de Jovens e Adultos**. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbeel/v20n4/a05v20n4.pdf>. Acesso em: 23 maio 2016.

CECHIN, Michelle Brugnera Cruz; COSTA, Adriana Corrêa; DORNELES, Beatriz Vargas. **Ensino de fatos aritméticos para escolares com Deficiência Intelectual**. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141365382013000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141365382013000100006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 maio 2016.

COSTA, Ailton Barcelos da; PICHARILLO, Alessandra Daniele Messali; ELIAS, Nassim Chamel. **Habilidades matemáticas em pessoas com deficiência intelectual: um olhar sobre os estudos experimentais**. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-65382016000100145&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-65382016000100145&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 26 maio 2016.

DIAS, Sueli de Souza; OLIVEIRA, Maria Cláudia Santos Lopes de. **Deficiência intelectual na perspectiva histórico-cultural: contribuições ao estudo do desenvolvimento adulto**. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141365382013000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141365382013000200003&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 maio 2016.

FANTACINI, Renata Andrea Fernandes; DIAS, Tárzia Regina da Silveira. **Professores do atendimento educacional especializado e a organização do ensino para o aluno com deficiência intelectual**. 2015. Disponível

em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141365382015000100057&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141365382015000100057&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 maio 2016.

JOAQUIM, Érica Roberta; DANTAS, Luiz Eduardo Pinto Basto Tourinho. **Ensino de futsal para pessoas com deficiência intelectual**. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141365382016000100093&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141365382016000100093&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 maio 2016.

LEONEL, Waléria Henrique dos Santos; LEONARDO, Nilza Sanches Tessaro. **Concepções de professores da educação especial (APAE) sobre a aprendizagem e desenvolvimento do aluno com deficiência intelectual: um estudo a partir da teoria vigotskiana**. 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141365382014000400006&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141365382014000400006&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 24 maio 2016.

PEDRO, Ketilin Mayra; CHACON, Miguel Claudio Moriel. **Softwares educativos para alunos com deficiência intelectual: estratégias utilizadas**. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141365382013000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141365382013000200005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 25 maio 2016.

SANTOS, Teresa Cristina Coelho dos; MARTINS, Lúcia de Araújo Ramos. **Práticas de professores frente ao aluno com deficiência intelectual em classe regular**. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141365382015000300395&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141365382015000300395&lng=en&nrm=isso). Acesso em: 27 maio 2016.

STAINBACK, Susan; STAINBACK, William. **Inclusão: um guia para educadores**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Identidades terminais**. As transformações na Política da Pedagogia e na Pedagogia da Política. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.





# ARTIGOS

## O FATOR COACH NO DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

Autores:

**Flávio Demétrius Mailote**

Graduado em Processos Gerenciais (UNIASSELVI – IERGS), Pós-Graduado em Administração de Pessoas (UNIASSELVI-PÓS), Pós-Graduado no MBA em Coaching (UNIASSELVI-PÓS). E-mail: flaviusdemetrius@hotmail.com



**Simone Cristina Schmitz**

Bacharel em Administração de Empresas (PUC), Licenciatura em Ciências Físicas e Biológicas (PUC), MBA em Marketing (SENAC), Pós-Graduada em Gestão de Pessoas (FGV), Pós-Graduada em Docência do Ensino Superior (IERGS), Pós-Graduada em Administração Rural (ULBRA). E-mail: scschmitz@hotmail.com

### Resumo

O acúmulo de conhecimentos obtidos através das mais variadas pesquisas em ramos diversos traz consigo, de tempos em tempos, uma nova seara de profissionais com necessidades distintas de seus antecessores. O mesmo saber que aclara a direção pretendida exige que certos comportamentos sejam adquiridos para que profissionais se tornem aptos para corresponder à demanda dos novos modelos empresariais, bem como tenham qualidade de vida através do trabalho. Neste cenário, surge um profissional representando um novo modelo de competência capaz de realizar mudanças e romper paradigmas. Este, por sua vez, faz frente às exigências mercadológicas inerentes ao âmbito empresarial: o coach. Com o surgimento da metodologia de coaching, as lacunas apresentadas no cenário empresarial, que são representadas, dentre outros desafios, pelo absenteísmo, retenção de talentos, captação de talentos promissores e modelos de gestão, podem vir a ser preenchidas.

**Palavras-chave:** Coach. Coaching. Coachee. DHO. Projeto UMAH. Talentos.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo científico objetiva evidenciar o profissional coach como peça-chave no desenvolvimento humano e por consequência organizacional das empresas que possuem interesse na ampliação de seus resultados através de pessoas.

Alves (2015, p. 11) afirma:

Com o advento da globalização, o mercado passou a demandar um rápido ajuste a interferências internas e externas, visto que houve um substancial aumento da velocidade dos meios de comunicação e transporte. Nesse panorama, tornou-se imprescindível o desenvolvimento de novas competências e habilidades profissionais, antes não tão demandadas, como foco em resultados, dinamismo e capacidade de trabalhar com imprevistos. Assim, ocorreu o início da aplicação de uma metodologia para atendimento de demandas específicas dos profissionais, visando potencializar a geração de resultados e competências individuais, o coaching! O processo de coaching também pode ser interpretado como uma nova abordagem ao estilo tradicional de trabalho, uma transformação os gerentes de hoje nos líderes de amanhã.

Em sequência ao raciocínio, tem-se que o processo de coaching surge como uma forma de aprimorar habilidades e características das pessoas de modo customizado, ou seja, a técnica auxilia o indivíduo ao alcance de resultados efetivos.

Dos chefes autoritários advindos da Revolução Industrial aos líderes humanistas da atualidade, temos uma notável mudança comportamental evidenciada no seio corporativo. Contudo, a “transformação” chefe/líder transcrita na literatura segue em rota de colisão com a prática cotidiana, o que demonstra a natureza demagógica do assunto. Em outras palavras, muitas empresas admiram-se de seus quadros de liderança como sinônimo de acompanhamento da tendência mundial, porém, na prática (e não difícil de detectar), o que se constata é uma casta de chefias travestidas de líderes.

## 2 LIDERANÇA

### 2.1 O CLICHÊ EMPRESARIAL

Embora o termo “chefe” esteja caindo em desuso no Brasil, o comportamento que caracteriza este tipo profissional continua a todo o vapor. O agente que dá ordens e delega afazeres está abrindo caminho (forçosamente) para o agente que dá exemplo e inspira responsabilidade. Não obstante, o caminho é ainda longo para o atingimento do objetivo e conversão total dos chefes em líderes. Afinal, novas aprendizagens é um processo comum em uma cultura como a brasileira; agora, novos comportamentos é outra história.

Nesta emergente necessidade de transformação imposta pelo mercado de trabalho surge uma categoria intermediária: o gestor. Um híbrido de chefe e líder, ou uma fusão parcial de ambos, este possui porções características tanto de um como de outro que são necessárias (aos olhos do empregador) para “gerir” as equipes sob seu escopo.

A nova tendência é de que os gestores sejam incentivados a atuarem como facilitadores, motivadores e líderes com visão integral dos problemas, além de ter bom relacionamento com sua equipe. De modo geral, o fator humano é imprescindível para o sucesso da administração das organizações, em contrapartida, lidar com pessoas ainda é uma dificuldade para a maioria dos gestores (ALVES, 2015, p. 11).

María Marcela Fernández de Claro (2009, p. 17) esclarece que “o gestor deve estimular e criar condições necessárias para que a organização e as pessoas possam desenvolver-se mutuamente a partir das relações que estabelecem”.

## 2.2 FALSO EMPOWERMENT

Primeiramente, vamos assumir o que é empowerment, segundo a visão de Claro (2009, p. 26):

O Empowerment busca reduzir a hierarquização ou a distância entre os diferentes níveis organizacionais e promove a inversão da pirâmide organizacional. Dessa forma, o nível de comprometimento, engajamento e motivação das pessoas aumenta consideravelmente. Cresce também o espírito de cooperação e de compartilhamento dos objetivos organizacionais. As pessoas se sentem mais livres para oferecer sugestões, expor suas ideias e opiniões.

Sabendo a real atribuição do empowerment, vemos que algumas empresas possuem gestores que se utilizam da prática do *Falso Empowerment*, que ocorre sob o pretexto, por parte do gestor, de estar empoderando o colaborador para a execução de funções que exigiriam a atenção do próprio gestor, porém, na verdade o que ocorre é um repasse de afazeres seguido do abandono e/ou negligência por parte do gestor relapso para com seu subordinado. Uma vez que o profissional em situação de liderado percebe tal negligência, não tarda a apresentar os sintomas que caracterizam os fatores que estão na base da Síndrome do Esgotamento no Trabalho, ou seja, esgotamento emocional (sensação de não conseguir mais aguentar a situação), falta de realização pessoal (sensação de que aquilo que se realiza no trabalho não traz realização ou que não tem importância), entre outros fatores.

Claro (2009, p. 27) afirma que “o maior valor das empresas está no talento das pessoas e essas pessoas não permanecem em organizações que não lhes fornecem autonomia e chances de crescimento”. Todavia, a linha que separa a autonomia propriamente dita do falso empoderamento é muito tênue e, de fato, na conjuntura do mercado de trabalho contemporâneo, esta “autonomia”, em muitas situações, é o arauto do descaso e da negligência da gestão instituída. Cabe ao profissional, seja na posição de líder ou liderado, identificar práticas como esta, a fim de se resguardar do resultado deste tipo de artifício: a estagnação da carreira.

Vieira (2015, p. 169) adverte o seguinte:

Considere a perspectiva de um funcionário que vê nas palavras e nas atitudes de seu chefe que ele é importante e, não só isso, que ele também pertence àquela empresa. E que juntos estão ajudando e construindo um mundo melhor. E todo aquele empenho e trabalho não é apenas dinheiro, e sim uma visão de vida. E para este funcionário fica tudo claro: “Não sou um peão ou um recurso, eu sou a própria empresa”.

Todo o sistema de hierarquização de uma empresa é verticalizado representado por pilares. O empowerment é um fenômeno de horizontalização de poder, ou seja, um prodígio de equidade de responsabilidades.

## 3 COACHING

### 3.1 O PROCESSO DE COACHING

O coaching tem a capacidade de ajudar as pessoas a encontrarem novos caminhos e alternativas para suas vidas, nos ramos pessoais e profissionais, através da mudança comportamental do indivíduo, que é acelerada por um agente externo.

Baseado fundamentalmente no diálogo, o coaching está se tornando uma evolução espontânea da ideia de liderança. Possuindo como pilares a estratégia mútua, o desenvolvimento e a mudança comportamental, o coaching se preocupa com a facilitação, não com aconselhamento (ALVES, 2015, p. 17).

Desenvolvimento é a palavra-chave do processo de coaching em qualquer meio ao qual for aplicado!

Lotz e Gramms (2014, p. 17) definem que “o coaching é um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional”.

Alves (2015, p. 25) define a metodologia de coaching da seguinte forma:

O coaching é o maior e melhor programa de capacitação e desenvolvimento humano do país. Trata-se de um conjunto de técnicas, ferramentas e conhecimentos de diversas ciências — como a psicologia, gestão de pessoas, administração, recursos humanos, programação neurolinguística (PNL), sociologia, entre outras — que visa o alcance de resultados rápidos e permanentes em qualquer contexto, tanto pessoal quanto profissional. Coaching é uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Por meio do processo de coaching, o cliente expande e aprofunda a sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva a sua qualidade de vida

Para que o coaching exista, necessariamente deve haver três elementos distintos, a saber: o coach (profissional que aplica as ferramentas da metodologia), o coachee (indivíduo/cliente que passará pelo processo) e o coaching (o processo propriamente dito).

“O papel do coach é estimular o coachee a acessar seus recursos internos, tomar consciência de suas capacidades, buscar forças e motivação para a realização, acreditando em seu potencial. Assim sendo, o coachee caminhará sozinho e obterá sucesso em seus anseios” (ALVES, 2015, p. 25).

Todo o colaborador é um coachee! Coachee/ treinado: é a pessoa que quer, de livre e espontânea vontade, receber todo o exercício disponibilizado pela empresa; e, igualmente, de outros assuntos que julga importantes para o seu trabalho e desenvolvimento na organização. Não obstante, deve-se manter em constante observação que o coaching visa o desenvolvimento eficaz, proporcionando crescimento pessoal e profissional para o coachee através da mudança de comportamento do indivíduo.

De acordo com Alves (2015, p. 92):

O líder de ontem era um tomador de decisão e alocador de recursos que perguntava a melhor maneira de explorar as habilidades de um funcionário em proveito da organização. Os funcionários eram vistos como ferramentas e recursos para a consecução das metas da organização. O líder atual é um desenvolvedor de pessoas e construtor de relacionamentos que pergunta: “como posso ajudar essa pessoa a se tornar a mais valiosa como indivíduo, bem como para todos nós?” O líder atual é um coach.

Reiterando o que foi observado, “o coaching é um processo que visa gerar mudança comportamental, porém, em alguns casos, este método é capaz de transformar de modo tão profundo o indivíduo que passa por esse processo que o mesmo se torna um agente transformador em seu ambiente” (ALVES, 2015, p. 56). Uma transformação no comportamento de uma pessoa implica em mudar praticamente suas raízes. Isto, por sua vez, não é uma tarefa de fácil realização.

As competências técnicas são mais simples de serem desenvolvidas, apesar de envolverem processos de aprendizagem que precisam de tempo e de planejamento. No entanto, as competências de atitudes pressupõem maior complexidade para serem desenvolvidas, precisam de um trabalho específico que leve à mudança de crenças, hábitos, vícios e cultura de uma pessoa, ou seja, a uma mudança comportamental (CLARO, 2009, p. 67).

Claro (2009, p. 60) ressalva um cuidado que as empresas devem se atentar:

O colaborador procura um gestor que não apenas ensine como desenvolver corretamente seu trabalho, mas que seja seu coach e lhe ensine muito mais do que prevê o escopo. Hoje, as regras para que possamos reter nosso capital intelectual mudaram muito nos últimos anos e as organizações que não atentarem para este detalhe terão de correr atrás do prejuízo.

As pesquisas da Fortune Magazine com 1.000 empresas que utilizam coaching “observaram que o processo aumenta a produtividade (53%), os relacionamentos (71%), o trabalho em equipe (67%), a redução de conflito (52%), a redução de custos (23%) e o turnover (12%)” (ALVES, 2015, p. 106).

Um estudo da Latin American Human Resource Partnership (LAHRP) pesquisou: em 2010, 182 empresas de 16 países latino-americanos, sendo 39 do Brasil. Constatou-se que 84,6% já utilizam o coaching. Estes dados mostram a amplitude do coaching ao trabalhar com empresas, executivos, profissionais, estudantes e qualquer pessoa que busque o sucesso com foco e atitude (ALVES, 2015, p. 107).

Sendo o processo de coaching uma realidade:

É emergente considerar que a sociedade atual, caracterizada pela multiplicidade e variedade de organizações, elegeu o trabalho como espaço de atuação e afirmação do indivíduo. Em decorrência, é no mundo do trabalho que se configura a arena de concretização das habilidades individuais que, transformadas em produtos e serviços, afetam a sociedade de uma forma geral, tornando o trabalho uma “prerrogativa humana” (KARKOTLI; RIHAN, 2010, p. 7).

Acolhendo a afirmação anterior, é correto ponderar a importância do coach nos mais distintos processos internos de uma empresa. Da captação de talentos (admissão) às estratégias de retenção de talentos (programa de redução de turnover).

### 3.2 O COACH NA CAPTAÇÃO DE TALENTOS

Ninguém oferece seus préstimos a uma empresa via CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) sem antes passar pela avaliação de, pelo menos,

um profissional do setor de Recursos Humanos que segue um conjunto de procedimentos para avaliar a aderência e alinhamento do candidato com a vaga ofertada. Entretanto, as perguntas adotadas nas entrevistas seguem um padrão que, muitas vezes, não é capaz de extrair o máximo de evidências que colaborem para a adesão ou eliminação do candidato em potencial. Isso pode acarretar numa grande perda para ambos os lados. Por esta razão, fazer os questionamentos assertivamente com a metodologia correta é o diferencial que possibilita a escolha do profissional que, de fato, possa vir a contribuir para o crescimento da organização e seu próprio.

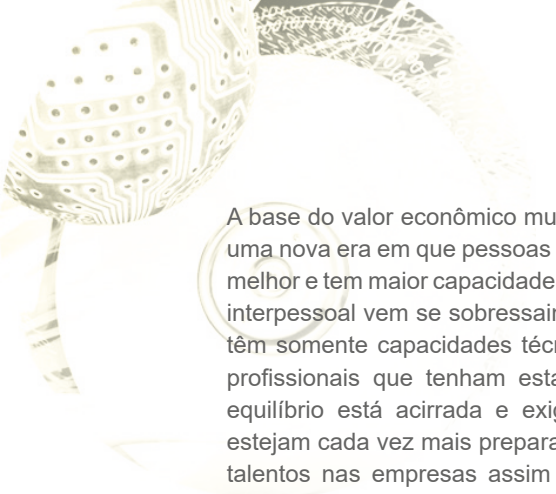
Krausz (2007, p. 26) enunciou que o processo se fundamenta de acordo com os seguintes pressupostos, os quais podem ser empregados na ocasião da entrevista:

- As pessoas sabem mais do que acham que sabem.
- As pessoas possuem recursos nem sempre adequadamente aproveitados para elevar a sua performance.
- Perguntas adequadas, úteis e estimulantes produzem mais resultados do que ordens e comandos.
- Toda falha representa uma oportunidade de aprendizagem.
- Toda aprendizagem é precedida de alguma forma de experimentação.
- Querer é o primeiro passo para o poder e o fazer.

Conforme assegura Lyons (2003, p. 44) “o poder direcional ou estratégico de qualquer diálogo de coach está fundamentalmente em sua capacidade de questionar”. Este processo deve ser iniciado pelo coachee através do desafio de se questionar e, por conseguinte, ter uma visão mais ampla da situação em que se encontra. Saber perguntar para se conseguir as respostas adequadas é essencial. Os questionamentos são fundamentais em um processo de coaching.

Não há dúvidas que o profissional coach possui ferramentas imprescindíveis para a captação de novos talentos para compor o quadro de colaboradores de uma organização. Seu inquestionável poder de obtenção de informações e resultados através de pessoas é o mais eficiente e eficaz.





A base do valor econômico mudou e estamos em uma nova era em que pessoas que se comunicam melhor e tem maior capacidade de relacionamento interpessoal vem se sobressaindo a pessoas que têm somente capacidades técnicas. A busca por profissionais que tenham estas habilidades em equilíbrio está acirrada e exige que os líderes estejam cada vez mais preparados para reter tais talentos nas empresas assim que os encontrar. A falta de talentos nas empresas torna-se, sem dúvida, o maior obstáculo para o crescimento das organizações. As empresas necessitam desenvolver os seus próprios talentos em vez de apenas contratá-los (NONES, 2015, p. 47).

No aclamado quadro do programa Fantástico chamado *Emprego de A a Z*, o consultor de carreira Max Gehringer ao fazer uma simulação de entrevista com algumas pessoas em busca de recolocação, inicia com a seguinte pergunta: “Por que você quer trabalhar nesta empresa e em nenhuma outra?” Uma pergunta objetiva e aberta como esta possibilita ao entrevistador saber assertivamente o que motivou o candidato a buscar uma oportunidade naquela empresa, além é claro, de salário. Similarmen- te, Roberto Justus em seu programa *O Aprendiz* faz pessoalmente entrevistas com candidatas a estágio, iniciando a entrevista com uma pergunta análoga.

Toda a resposta recebida é relativamente proporcional ao questionamento feito, portanto, a habilidade de fazer perguntas que exigem mais do que uma resposta pronta e engessada é uma das características primordiais do coach.

### 3.3 O COACH NA RETENÇÃO DE TALENTOS

No passado, um trabalhador durante toda a sua vida prestava seus serviços para uma, no máximo duas empresas até que enfim se aposentava. Nos dias de hoje, a realidade criou um novo panorama. Carteiras de trabalho apresentam um verdadeiro carnaval de carimbos que representam admissões e rescisões de contratos.

Segundo a página de economia do G1, “quase 25% dos brasileiros pedem demissão de forma espontânea”. Entre janeiro e agosto de 2018, 2,253 milhões de brasileiros deixaram o emprego por vontade própria apesar da crise que deixou mais de 14 milhões de desempregados em todo o país.

Analisando este cenário, inevitavelmente surge a pergunta: o que faz com que tantos profissionais renunciem as suas posições mesmo em um panorama de recolocação incerto como o atual? E ainda: o que as empresas podem (e devem) fazer para reverter este quadro crescente?

Sabe-se que o trabalho continua sendo um elemento importante na estrutura social, sendo depois da família, a segunda esfera da vida mais valorizada. Fabíola Radaê Gewehr Cargnin (2015, p. 19) enfatiza um aspecto vital ao dizer que “o trabalho tem um sentido ligado à possibilidade do indivíduo de modificar o meio e a si próprio a partir daquilo que ele faz e produz, constituindo desta forma, a própria sociedade em que vive”.

Juciléa Tatiana Nones (2015, p. 17) contribui:

As pesquisas têm igualmente mostrado que tanto a estabilidade profissional quanto a qualidade de vida no ambiente de trabalho são grandes prioridades para uma considerável parcelada população. Quando ambos estes motivadores se encontram ausentes, o dinheiro, o mais óbvio dos motivadores externos, se torna um agente de extrema prioridade, já que é o único resultado que se pode obter naquele trabalho específico, então será uma guerra por cada centavo a mais que se pode conseguir. Se o dinheiro, porém, é valorizado, ofertado e recebido como um ato de autovalorização, ele se justifica pelo seu significado.

À luz dos fatos, o turnover é uma situação que traz consequências negativas para qualquer organização, uma vez que, além de ser dispendioso na questão do tempo e financeira, há também a incerteza, pois não se sabe se um novo colaborador irá se adaptar ao clima organizacional e aos demais colegas e vice e versa. Há também o fato de os afazeres da função serem absorvidos por outros integrantes até a nova contratação, o que gera estresse devido à sobrecarga de trabalho.

A retenção de pessoas-chave competentes é uma estratégia competitiva no mercado global atual. Muitas organizações vêm travando a “guerra de talentos”, na qual as poucas pessoas altamente talentosas deixam suas organizações em busca de novas oportunidades em empresas que são vistas como um lugar melhor para trabalhar. Deve-se considerar muitos fatores de custo aqui. Além da perda imediata da contribuição de trabalho e conhecimento organizacional do funcionário,

há também um impacto sobre a capacidade da organização de produzir resultados de negócios (LYONS, 2003, p. 69).

Outro impacto positivo da redução de turnover para a empresa está no fato de que o grupo de trabalho não será prejudicado com perda de produtividade devido ao tempo de aprendizagem de funcionários novatos.

Um dos principais motivos pelo qual um profissional decide encerrar sua carreira em uma empresa é, sem sobra de dúvida, a estagnação. Qualquer indivíduo quer ter a sensação de estar progredindo na carreira. Se a empresa, através do gestor, não proporciona nenhuma forma de ascensão ou ainda dificulta o progresso dos profissionais, é inevitável que eles venham a procurar outro lugar para oferecer seus serviços. Não obstante, durante este período, estarão plenamente desmotivados, visivelmente infelizes e certamente ressentidos com a empresa (ou o gestor). Este tipo de situação tem a tendência de se propagar para a equipe afetando o desempenho da mesma e os resultados obtidos. Muitas vezes, o conflito se instala quando a organização apresenta políticas de gestão de pessoas, mas não as aplica.

Quando empresas investem no treinamento de seus líderes com o objetivo de transformá-los em Líderes Coaches, há uma grande reversão do cenário supracitado. Afinal, as organizações precisam de pessoas com alto nível de comprometimento. A autonomia, a criatividade e a capacidade de liderança passam a ser atributos essenciais das pessoas dentro das empresas.

Para ilustrar o impacto do uso desta metodologia, podemos citar a mudança comportamental gerencial, já que a visão do gerente tradicional como alguém que designa tarefas e as monitora já não existe mais em organizações. Afinal, os gestores motivam, os líderes inspiram! O coaching é uma forma concreta de desenvolver-se e tornar-se um exemplo inspirador para o meio em que convive (ALVES, 2015, p. 73).

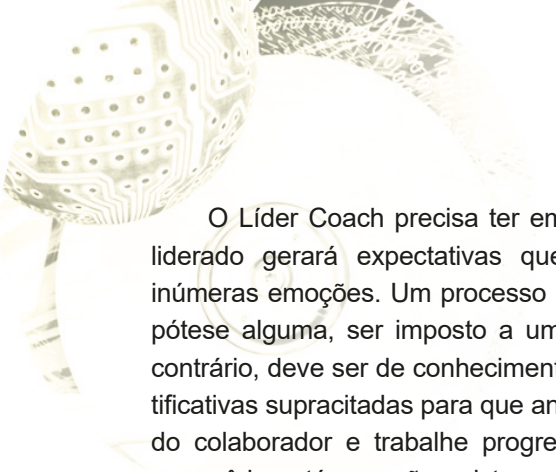
O emprego do coaching para as lideranças já teve seus efeitos comprovados no mercado de trabalho. Um destes casos de sucesso ocorreu na empresa Subway que possuía um alto índice de turnover. A solução adotada foi o “treinamento em

formato de coaching com cada líder (gerente geral, gerentes de loja e supervisores) com o foco no desenvolvimento da estratégia de liderança e comunicação” (ALVES, 2015, p. 75). Com processos bem desenhados e uma comunicação assertiva para alcançar o engajamento dos colaboradores com os processos internos, houve o melhorando nos resultados dos estabelecimentos. O papel do líder que utiliza ferramentas de coaching em sua gestão é saber ouvir e saber perguntar de forma que as pessoas estejam envolvidas na definição das alternativas e na tomada de decisões. Da mesma forma, o papel do líder em uma empresa que adota técnicas de coach será de acompanhar e instigar os colaboradores a compreenderem quais são as posturas limitantes para obter o sucesso. “Esta é uma tendência observada nas corporações que reafirmam a expectativa de que o líder seja o incentivador, o aglutinador da equipe, que ele utilize técnicas que se aproximam das técnicas utilizadas por um coach” (ALVES, 2015, p. 100).

### 3.4 RESISTÊNCIA AO PROCESSO

Como descreveu Whitmore (2004 *apud* KRAUSZ, 2007, p. 156), as justificativas mais comuns para resistir ao processo de coaching são:

- Receio de ser criticado pelos pares, subordinados, superiores hierárquicos.
- Receio de ser tachado de incompetente, incapaz de resolver suas dificuldades sem a ajuda de alguém de fora.
- Receio de ser cobrado pelos resultados.
- Receio de ser considerado como privilegiado, protegido, “queridinho do chefe” etc.
- Perder o seu tempo precioso em vez de fazer o seu trabalho.
- Não obter os resultados esperados e ser despedido.
- Ter que se submeter a um “treinamento” que poderá expor as suas limitações.
- Resistência à mudança. Ter que sair da sua zona de conforto.
- Achar que não tem mais nada para aprender.
- Falta de flexibilidade.
- Insegurança/baixa autoestima.
- Receio de que seus pares e subordinados deixem de respeitá-lo.
- Não deseja assumir maiores responsabilidades.
- Acha que quem precisa mudar é o chefe.
- Não confia na organização ou na pessoa que sugeriu o trabalho de coaching.
- Considera que admitir suas limitações colocará em perigo o seu cargo



O Líder Coach precisa ter em mente que seu liderado gerará expectativas que acarretam em inúmeras emoções. Um processo não deve, em hipótese alguma, ser imposto a um profissional. Ao contrário, deve ser de conhecimento do líder as justificativas supracitadas para que antecipe os receios do colaborador e trabalhe progressivamente para removê-los até que não exista mais barreiras e se observe claramente o leque de oportunidades que o processo de coaching trará a todos os envolvidos. Deve-se também ter em mente os benefícios gerados para a empresa, os quais são: desenvolvimento em cadeia; maior sinergia coletiva; estimulação da criatividade; melhoria no processo de tomada de decisões; saúde dos profissionais; confluência de objetivos; retenção de talentos (ALVES, 2015, p. 73).

Em um cenário corporativo que está claro que todos são beneficiados pelas ações individuais e coletivas, não há como negar a tendência natural de desenvolvimento pluralizado.

## 4 PROJETO UMAH DHO

### 4.1 PROJETO UMAH PARA DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

O que todas as empresas têm em comum? A resposta é: setores. Quanto maior a empresa, tendencialmente, maior é o número de setores que a compõe. É notório que no interior de organizações de porte mais robusto alguns profissionais se deparam com setores ou repartições das quais nunca ouviram falar. Alguns inclusive criados pela própria empresa como resposta a uma necessidade. É neste ponto que fica claro para estes profissionais que ainda há opções a serem avaliadas quanto às profissões as quais podem se engajar. É impossível mensurar o número de profissionais que viraram o lema de suas carreiras quando se depararam com outras possibilidades, alguns cedo, outros quase tarde demais. No entanto, essa transição é uma realidade.

Dentre os seletos profissionais que têm a oportunidade de vislumbrar o portfólio completo de possibilidades de uma organização está o trainee. Como o próprio nome sugere, o trainee é um novo profissional que está em fase de treinamento. No Brasil, o trainee tem a oportunidade de aprender

e se desenvolver ao lado de gestores e lideranças com sólida experiência no mercado em suas respectivas áreas. O objetivo é treiná-lo passando por diversas áreas da empresa expondo-o a grandes desafios para acelerar seu desenvolvimento. Este profissional passa por um ciclo completo que garante que ele conheça a atuação da empresa a fundo e tome decisões que são baseadas não só na realidade de uma área, mas que é pensada na organização como um todo e também em aspectos do mercado. Todavia, os programas trainee no Brasil estão ficando cada vez mais escassos, o que aumenta grandemente os critérios e a disputa por uma vaga no programa.

Uma vez cientes que um programa de trainee possui uma duração que varia de 6 meses a 4 anos (dependendo do nível de responsabilidade que irá exercer na empresa), é necessário estar presente para o fato da inviabilidade de expandi-lo para todos os interessados no interior de uma organização. Todavia, existe a possibilidade de satisfazer a necessidade por parte dos colaboradores que almejam uma oportunidade de ascensão em suas carreiras através de um programa interno com moldes similares ao de trainee. Este programa recebe o nome de Projeto UMAH (a saber: Projeto Uma Hora). Tem por objetivo possibilitar que um colaborador tenha a chance de conhecer e exercer determinada função pelo período de uma hora (1h), sendo em dias e horários específicos acordados entre o colaborador interessado e os líderes das áreas correspondentes.

Os resultados esperados desta interação entre profissionais de setores distintos são:

- Aumento da consciência coletiva.
- Desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos.
- Anestesia da sensação de estagnação.
- Ampliação do acervo intelectual.
- Engajamento e sinergia.
- Resultados mais consistentes e elevados.
- Aumento do entusiasmo.

O renomado escritor Napoleon Hill afirma: “o funcionário entusiasmado é naturalmente aquele que é feliz no trabalho. Portanto, irradia uma atitude mental saudável que se espalha para os outros ao redor, e esses também assumem parte de sua

atitude. Assim todos tornam-se trabalhadores mais eficientes” (HILL, 2017, p. 255).

Um dos aspectos mais positivos desta iniciativa é o fato de ela possibilitar que um profissional tenha contato com uma área que ele tenha interesse e possa, através da imersão, ter um posicionamento mais assertivo obtido pela prática. Isso evita, por exemplo, que este profissional acabe por ser desligado da empresa (ou se desligando) por se deparar com uma realidade que idealizava de outra forma ou por não ser capaz de fazer a entrega esperada para a função. Uma vez tendo vivenciado as nuances da função desejada, a decisão de seguir em frente com uma possível candidatura à vaga futura pode ser melhor avaliada, tanto por parte do colaborador como por parte da equipe que testemunhou seu desempenho no período corrente ao projeto. Isto previne perdas de tempo, capital humano e até recursos financeiros, pois será responsável por uma prévia situacional que facilita o entendimento das partes interessadas na tomada de decisão com a certeza da assertividade em caso de uma futura mudança setorial via promoção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante as exposições apontadas até o presente momento, observa-se empiricamente no cenário que abrange o mercado de trabalho atual, e mediante a prerrogativa de um Líder Coach via empowerment que quando o indivíduo se sente dono do seu trabalho, sente-se mais responsável por ele e, por sua vez, o trabalho ganha maior significado em sua vida.

No entanto, este benefício se faz valer com maior vitalidade quando não se trata de um mero clichê empresarial ou um falso empoderamento. Um colaborador quer autonomia para realizar as tarefas para as quais foi contratado, todavia, não deseja ser negligenciado por sua liderança sob o pretexto do regime de empowerment.

Atualmente, uma grande dificuldade para as organizações é o desenvolvimento de características pessoais mais humanas em colaboradores, principalmente naqueles voltados para áreas mais técnicas que acabam se comportando de modo engessado. É mais fácil ensinar conhecimentos técnicos para uma

pessoa do que alterar seu comportamento; fato este, bem conhecido no cerne das empresas.

Líder coach é aquele que suscita o desenvolvimento e o amadurecimento profissional de sua equipe, ensinando-os a pensar como líderes, fazer o que líderes fazem, transformando-os para que eles se responsabilizem por criar alternativas válidas.

O trabalho tornou-se a maior fonte de oportunidades para desenvolver habilidades e destrezas, agora, a sociedade está organizada de tal forma que se a pessoa não estiver inserida em um trabalho, acaba por ter sua capacidade de se desenvolver reduzida, pois é o único meio conhecido ofertado para tal. Deve-se tomar o trabalho como fonte primária de oportunidades para interação e contato social (network) visando, é claro, a carreira. Uma vez que o líder coach está presente para isto, sua compreensão e interação junto aos colaboradores sob sua liderança passam a atingir um nível mais elevado.

Os profissionais em posição de liderança começam a perceber as transformações ocorridas em sua equipe que geram benefícios muitas vezes intangíveis, a saber: profissionais mais colaborativos e com tomada de decisões mais velozes. Dentre os benefícios do coaching, podem ser citadas a elevação e a manutenção da autoestima da equipe, o ganho de performance, o aumento da produtividade, a redução do nível de estresse derivado de uma melhor organização das ações organizacionais e, associados a estes, em geral, há o aumento dos resultados esperados.

Existe uma equação tácita para o sucesso em cada empreendimento. O fator coach se revela um ponto nevrálgico nesta equação contemporânea. Ignorá-lo pode trazer consequências negativas que tenderão à ruína em um breve lapso de tempo. A verdadeira natureza de qualquer programa de coaching no âmago das empresas é fazer com que os colaboradores se vejam e sintam-se como parte do negócio, pois as pessoas tendem a lutar com mais afinco por aquilo que creem lhes pertencer.

Considera-se então, que o fator decisivo na atualidade para o efetivo desenvolvimento humano e, por consequência, organizacional de todo e qualquer empreendimento é o profissional engajado em transformar pessoas através da mudança



comportamental. Um profissional engajado em inspirar profissionais a atingirem o nível de excelência que jamais haviam aspirado em suas carreiras. Alguém com a capacidade de gerar o entusiasmo e a motivação necessários para fazer com que os indivíduos trilhem um caminho que, inevitavelmente, os levará ao sucesso. Este é o Fator Coach!

## REFERÊNCIAS

ALVES, Erika de Paula. **Introdução ao coaching**. Indaial: UNIASSELVI, 2015.

CARGNIN, Fabíola Radaê Gewehr. **Psicologia organizacional**. Indaial: UNIASSELVI, 2015.

CLARO, María Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Indaial: UNIASSELVI, 2009.

G1. **Economia**. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/24/quase-25-dos-brasileiros-pedem-demissao-de-forma-espontanea.ghtml>. Acesso em: 25 out. 2018.

HILL, Napoleon. **Como aumentar seu próprio salário**. Porto Alegre: CDG, 2017.

KARKOTLI, Ana Paula Balbueno; RIHAN, Gilson. **Aspectos legais em gestão de pessoas**. Indaial: UNIASSELVI, 2010.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena. **Coaching e mentoring**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

LYONS, L. O coaching no cerne da estratégia. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NONES, Juciléa Tatiana. **Coaching e gestão para resultados através de pessoas**. Indaial: UNIASSELVI, 2015.

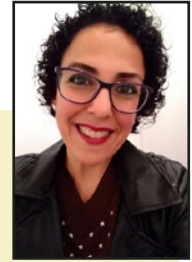
SEJA TRAINEE. **O que é trainee?** [s.d.]. Disponível em: <https://sejatraine.com.br/o-que-e-traine/>. Acesso em: 1º nov. 2018.

VIEIRA, Paulo. **O poder da ação**. São Paulo: Gente, 2015.



# ARTIGOS

## ABSENTEÍSMO: O IMPACTO NAS EQUIPES E NO CLIMA ORGANIZACIONAL



Autores:

**Vanessa Spotti de Souza**  
Gestora em Saúde – Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre.  
E-mail: vanessassouza@hcpa.edu.br

**Fabiana Tramontin Bonho**  
Bacharel em Administração de Empresas, Universidade Luterana do Brasil e Ciências Contábeis pela Universidade Unip. Pós-graduada em Auditoria e Perícia Contábil, Gestão educacional, Gestão e Tutoria EAD e Controladoria. Professora-tutora do Grupo UNIASSELVI. Mestranda em Desenvolvimento Regional pela FACCAT (orientadora). fabiana.bonho@uniasselvi.edu.br

### Resumo

Com o absenteísmo, as equipes acabam sendo sobrecarregadas para que consigam realizar todo trabalho proposto com um número reduzido de funcionários pelas constantes faltas de membros da equipe. Assim, sobrecarregam-se alguns e a equipe pode se tornar muitas vezes competitiva, afetando o clima organizacional da empresa, fazendo inclusive que o relacionamento entre os colegas de trabalho se torne difícil, já que a equipe acaba rotulando o colega ausente como descomprometido e irresponsável. O presente trabalho procura conhecer e analisar os impactos e a influência do absenteísmo nas equipes e no clima organizacional, verificando quais podem ser as ideias para amenizar ou solucionar este problema tão comum nos dias atuais. Para este trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica nos sites Scielo, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e portal CAPES, utilizando as palavras-chave: “absenteísmo”, “equipes”, “liderança”, “gestão de pessoas” e “clima organizacional”, analisando os artigos relacionados ao assunto estudado. O cultivo de um ambiente de trabalho agradável, o fortalecimento da cultura organizacional da empresa e a valorização dos colaboradores podem ajudar a reduzir os índices do absenteísmo na organização. É preciso engajamento por parte de todos, inclusive participação do gestor, dando suporte e motivação à equipe. O planejamento de atividades que propiciem a melhoria no clima e no ambiente de trabalho deve ser pensado em grupo, fazendo com que todos se sintam inseridos como peças-chave da empresa e da equipe.

**Palavras-chave:** Absenteísmo. Equipes. Liderança. Gestão de pessoas. Clima organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças tecnológicas, os métodos de trabalho inovadores e a concorrência na carreira fazem com que as equipes sejam constantemente cobradas pelos gestores a darem o seu máximo nas empresas. Muitos colaboradores não estão preparados para estas cobranças ou não se sentem motivados a se doarem para tais tarefas, sendo assim, podem ocorrer ausências, cujo indicador para identificar esse número chamamos de absenteísmo.

Em função das ausências dos funcionários, muitas empresas acabam sendo prejudicadas na produção e nos serviços oferecidos, alguns funcionários podem alegar salários ruins, insatisfação, más condições de trabalho e problemas de saúde. Sobre o absenteísmo, Penatti, Zago e Quelhas (2006, p. 1) relatam:

O índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores encontram-se em seu tempo programado de jornada de trabalho. O conceito pode ainda ser melhor compreendido pelo somatório dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos, dentro de sua jornada normal de trabalho.

Com o absenteísmo, as equipes acabam sendo sobrecarregadas para que consigam realizar todo trabalho proposto com um número reduzido de funcionários pelas constantes faltas de alguns membros da equipe. Assim, sobrecarregam-se alguns e a equipe pode se tornar muitas vezes competitiva, afetando o clima organizacional da empresa, fazendo inclusive que o relacionamento entre os colegas de trabalho se torne difícil, já que a equipe acaba rotulando o colega ausente como descomprometido e irresponsável.

O aumento do absenteísmo, a falta de confiança e o aumento da competitividade entre os colaboradores da equipe acabam por desmotivar e prejudicar o resultado do clima organizacional, aumentando o estresse no ambiente de trabalho.

O clima organizacional visa analisar o nível de satisfação do colaborador na empresa e verificar quais pontos podem ser melhorados ou modificados para que o clima da empresa seja mais adequado. Algumas empresas procuram dar alguns benefícios aos colaboradores, visando muitas vezes influenciar e/ou criar um clima organizacional melhor na visão do empregado, como planos de saúde, vale alimentação, participação dos lucros etc.

De acordo com Ângelo (2015, p. 1), “a definição mais usada de clima organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas”. Com a mesma opinião, Nascimento e Silva (2012, p. 111) afirmam que o comportamento dos funcionários é diretamente influenciado pelo clima da organização.

O presente trabalho procura conhecer e analisar os impactos do absenteísmo nas equipes e no clima organizacional, sugerindo ideias para amenizar ou solucionar este problema tão comum. Existem atualmente trabalhos que falam do absenteísmo em diversas áreas, principalmente na área da saúde, nas quais há um grande déficit financeiro e de recursos humanos que, somado ao constante aumento de atendimentos na área da saúde, afeta a equipe, o clima organizacional e as instituições de saúde, refletindo, assim, no atendimento final do paciente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Penatti, Zago e Quelhas (2006) reforçam que, nos dias atuais, as empresas têm em seus colaboradores parceiros, os quais entram com a mão de obra, ou seja, o esforço do trabalho, a dedicação e a produtividade, podendo assim serem recompensados através desses esforços, implicando retornos significativos. Com o envolvimento cada vez maior dos colaboradores em todas as etapas de serviço ou produção, o clima organizacional necessita de

constante atenção dentro da organização, pois, conforme Turrioni e Silva (2016, p. 28), “o clima organizacional afeta diretamente o comportamento dos colaboradores, que tendem a se tornarem mais receptivos, produtivos e comprometidos quando vivem em um clima positivo e motivador em que seu esforço é reconhecido e recompensado”.

Sobre o clima organizacional, Ângelo (2015, p. 1) afirma que se trata do “indicador de satisfação dos membros de uma empresa, com relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa”. Menezes e Gomes (2010, p. 159) contemplam que:

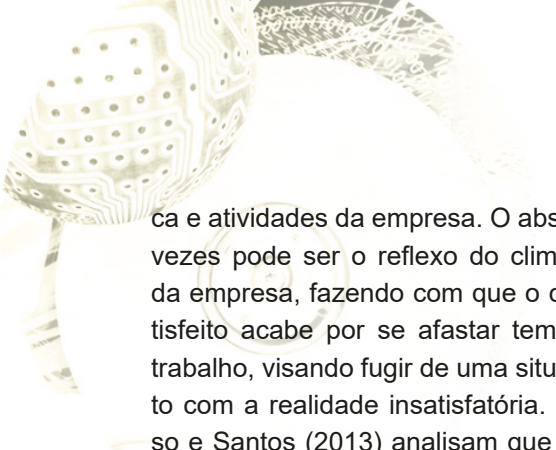
O clima organizacional é um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. Diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho, o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações.

Algumas empresas sofrem todos os dias os impactos do absenteísmo nas equipes. Com o aumento das ausências, os demais colaboradores sofrem com as constantes sobrecargas no trabalho, fazendo com que futuramente esses funcionários venham a adoecer devido à carga de trabalho excessiva e ao estresse causados nas equipes. Os gastos com horas extras, demissões e novas contratações também pesam no orçamento das empresas.

O absenteísmo ocasiona não só custos diretos, mas também indiretos representados pela diminuição da produtividade, aumento do custo da produção, desorganização das atividades, redução da qualidade do produto/serviço, diminuição da eficiência no trabalho, problemas administrativos, limitação de desempenho e até mesmo obstáculos para os gestores (SILVA, 2014, p. 3).

Podemos observar que as relações pessoais, os estímulos para o bem-estar dos colaboradores e as recompensas podem refletir no trabalho destes profissionais, assim como a ligação entre a políti-





ca e atividades da empresa. O absenteísmo muitas vezes pode ser o reflexo do clima organizacional da empresa, fazendo com que o colaborador insatisfeito acabe por se afastar temporariamente do trabalho, visando fugir de uma situação ou confronto com a realidade insatisfatória. Cardoso, Cardoso e Santos (2013) analisam que muitas vezes as condições de trabalho, a liderança, a falta de motivação e de estímulo são algumas das possíveis causas da insatisfação do colaborador, refletindo assim no aumento do absenteísmo, sendo uma causa que parte da própria organização.

Uma das consequências para os gestores das áreas afetadas pelo absenteísmo são as constantes reposições necessárias nas equipes de trabalho, para que as tarefas sejam executadas no tempo certo com a mesma qualidade cobrada pela instituição.

O absenteísmo é um fenômeno que se não for bem observado, avaliado e controlado pode trazer consequências negativas para a organização, pois as ausências de alguns colaboradores acabam sendo supridas por outros que são sobrecarregados de tarefas, interferindo no seu desempenho, na qualidade dos produtos e serviços, na produtividade e, conseqüentemente, nos custos (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013, p. 7).

O líder possui grande importância dentro da equipe, conforme relatam Silva e Fernandes (2018, p. 5):

A forma como o líder se posiciona com relação a sua equipe de trabalho é importante para que o ambiente seja harmônico, gerando comprometimento e responsabilidade, uma vez que este posicionamento do líder não seja adequado, e cause insegurança e insatisfação, pode interferir diretamente no desempenho dos colaboradores e, por sua vez, fazer com que ocorra o absenteísmo no grupo.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa foi realizada através de uma revisão bibliográfica da literatura nos sites Scielo, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e portal CAPES. Definida entre os anos de 2005 e 2019, utilizando as palavras-chave: “absenteísmo”, “equipes”, “liderança”, “gestão de pessoas” e “clima organizacional”. Durante a pesquisa, foram sele-

cionados trabalhos que abordassem os temas relacionados. Além desses artigos, utilizou-se livros e sites que tratam do tema e que foram relevantes ao trabalho de pesquisa.

### 4 RESULTADOS

A partir da análise dos trabalhos relacionados na pesquisa, podemos verificar que o absenteísmo faz com que toda a equipe seja afetada, independente do segmento em que a instituição trabalhe. A importância da chefia na tentativa de melhorar o clima organizacional das equipes afetadas pelo absenteísmo é muito importante. Ela deve analisar cada pessoa como um ser individual, com cultura diferente e que possui várias experiências profissionais em outras instituições, trazendo uma bagagem que pode oxigenar a equipe que já está acostumada aos padrões antigos definidos pela empresa, como salienta André (2010).

Mesmo em situações difíceis, como problema de elevado absenteísmo e/ou clima organizacional em baixa na equipe de trabalho, o líder deve saber agir com calma nas situações de maior estresse e conflito, para que o colaborador não se sinta pressionado e, assim, piore o clima na equipe. Muitas vezes, o líder acaba por se tornar autoritário, podendo inclusive ser mal visto entre os colaboradores. Conforme Nascimento e Silva (2012, p. 112):

Lideranças autoritárias, exposição pública de deficiência no desempenho profissional, trabalho incompatível com a competência do funcionário, ameaças e humilhações constantes, avaliação errônea do trabalho realizado, desvalorização dos resultados, ameaças de transferência ou demissão são comportamentos que chefes e gestores, advindos da sua cultura, promovem no ambiente organizacional e que caracterizam assédio moral, ou seja, agressões psicológicas bastante comuns que causam constrangimento, humilhações, agressões verbais. Essas são atitudes que abalam o psicológico das pessoas e as adoecem.

Analisando as afirmações, pode-se observar que o absenteísmo, unido a um clima organizacional negativo, pode influenciar tanto a produtividade da equipe e do trabalho como interferir na gestão do líder, prejudicando a liderança e toda equipe envolvida.

A chefia deve lembrar que a orientação, a motivação e o reconhecimento auxiliam para que os objetivos sejam alcançados. As necessidades profissionais, como treinamentos e capacitações, devem ser pensadas em alguns casos como situações pontuais para atender às necessidades de colaboradores específicos para que se possa ter resultados mais eficazes. O cultivo de um ambiente de trabalho agradável, o fortalecimento da cultura organizacional da empresa e a valorização dos colaboradores podem ajudar a reduzir os índices do absenteísmo na organização.

Para Silva e Fernandes (2018, p. 7), “[...] não existe a liderança certa ou errada, e sim a ideal para cada situação e momento”, cabe ao líder, com seu conhecimento, experiência e aprimoramento, saber identificar qual é a melhor forma de conduzir a sua equipe de trabalho e ter flexibilidade para impor cada estilo de acordo com as adversidades do dia a dia, para assim não ocorrer o absenteísmo em sua equipe.

De acordo com André (2010, p. 228), deve-se “priorizar, por meio de um planejamento das metas diárias, o preparo para reuniões com dados objetivos e séries históricas, ouvir seus colaboradores e suas bases, estar aberto às novas ideias e refletir antes de emitir uma opinião pode ajudar”.

Menezes e Gomes (2010) afirmam que “conhecer o clima organizacional implicaria, assim, investigar fatores individuais, associados diretamente aos valores, às necessidades e aos tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, as normas e os códigos que representam a cultura da organização”.

Já Aguiar e Oliveira (2015) contemplam que “fortalecer a cultura organizacional é sempre um caminho para reduzir as taxas de absenteísmo, pois um ambiente de trabalho agradável motiva o colaborador a cumprir seus horários e funções”. Complementando as ideias dos demais autores sobre o clima organizacional, Sachet (2019, p. 11) afirma que:

Partindo deste princípio, observa-se que as relações entre colaboradores precisam ser trabalhadas de forma a atender as suas expectativas de

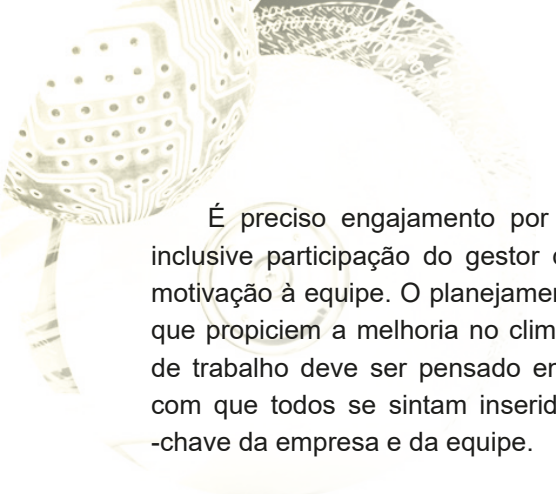
crescimento pessoal e profissional, pois a cultura organizacional deve ser direcionada para revelar o potencial criativo dos trabalhadores, criando condições para sua participação efetiva no planejamento de tarefas, nas resoluções de problemas e, sobretudo, nas tomadas de decisões que afetam o bem-estar individual e coletivo.

Os autores concordam que o clima organizacional reflete na equipe e no absenteísmo. As equipes de trabalho atualmente estão cada vez mais competitivas e algumas vezes é necessário que o gestor analise o andamento dos processos antes de afetar o clima da equipe. Alguns autores falam de possíveis técnicas que podem melhorar ou amenizar o índice de absenteísmo e do clima organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações profissionais sofrem impactos tanto pela pressão no cotidiano do trabalho como pela influência exercida nas mudanças tecnológicas que acabam por aumentar as cobranças do gestor sobre as equipes. Para que a equipe não seja afetada pelo absenteísmo, é necessário acompanhar e analisar as causas de tantas faltas e propor mudanças nas áreas mais afetadas buscando que o colaborador se sinta motivado e parte da engrenagem que move a estrutura da equipe.

Propor atividades que melhorem o ambiente de trabalho e ações preventivas, como reuniões de suporte terapêutico e ginástica laboral, são ideias simples que podem melhorar o clima das equipes. Assim, como ter um espaço dedicado ao bem-estar do colaborador para que nele possam ser realizadas ações e reuniões periódicas para discutir os processos, as atitudes e os comportamentos das equipes para ajudar a esclarecer dúvidas e desfazer mal-entendidos entre os colaboradores. Propor alguns programas de qualidade de vida aos colaboradores, programas de conscientização sobre o tema alertando sobre os impactos que refletem nas equipes, analisar planos de carreira a partir de avaliações de desempenho e assiduidade, assim como promover ações para a melhoria do clima organizacional entre as equipes, os líderes e os gestores podem trazer alguns resultados positivos contra o absenteísmo.



É preciso engajamento por parte de todos, inclusive participação do gestor dando suporte e motivação à equipe. O planejamento de atividades que propiciem a melhoria no clima e no ambiente de trabalho deve ser pensado em grupo fazendo com que todos se sintam inseridos como peças-chave da empresa e da equipe.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Gizele de Almeida Souza; OLIVEIRA, Jannine Rodrigues de. Absenteísmo: suas principais causas e conseqüências em uma empresa do ramo de saúde. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, São Paulo, v. 13, n. 18, p. 95-113, 2015.

ANDRÉ, Adriana Maria. **Gestão estratégica de clínicas e hospitais: liderança e gestão de talentos**. São Paulo: Atheneu, 2010.

ÂNGELO, Vanderlei Moraes de (Org.). **Guia completo do clima organizacional**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional/>. Acesso em: 24 jul. 2019.

CARDOSO, Mauricio Farias; CARDOSO, Janice de Freitas; SANTOS, Simone Rodrigues dos. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 3, p. 107-121, 2013.

SILVA, Jerson Joaquim da; FERNANDES, Carolina Martins. O papel do líder na gestão do absenteísmo no ambiente de trabalho. **Etic- Encontro de Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498**, v. 14, n. 14, 2018.

NASCIMENTO, Ana Maria Oliveira do; SILVA, Silvana Patrícia dos Santos. Assédio moral x clima organizacional: impacto na produtividade organizacional. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, São Paulo, v. 14, 2012.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, p. 158-179, 2010.

PENATTI, Izidro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. Absenteísmo: as conseqüências na gestão de pessoas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Niterói, Rio de Janeiro, v. 3, n. 16, p. 11, 2006.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; PACHECO, Érica Augusta; SEVERINO, Aline Fernandes. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, p. 37-48, 2013.

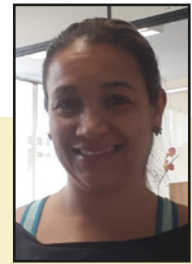
SACHET, Sara Biava. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho: uma revisão bibliográfica**. 2019. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/6652>. Acesso em: 22 out. 2019.

SILVA, Marcos Marcelino. Absenteísmo: conseqüências e impactos na Gestão de Pessoas. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, v. 1, n. 7, p. 1-15, 2014.

TURRIONI, João Batista; SILVA, Patricia Gomes da. Psicopatas corporativos: Eles existem e deterioram o clima organizacional. **Research, Society and Development**, v. 1, n. 1, p. 20-42, 2016.







Autores:

**Ândrea Regina de Camargo**

Bacharel e Licenciada em Enfermagem. Especialista em Gestão Pública Municipal – Saúde Pública. Gestão em Enfermagem e Nefrologia

**Cleide Camargo**

Tecnóloga em Logística. Bacharel e Licenciatura Plena em Administração. Pós-graduada em Logística Empresarial. Docência no Ensino Superior

# ARTIGOS

## EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA ÁREA DA SAÚDE

### Resumo

O uso da Educação a Distância – EAD – na busca de fontes de informação, realização de pesquisas, acesso à base de dados de artigos, teses e periódicos, uso de programas de simulação para treinamento de habilidades e tomada de decisões se tornaram essenciais para o conhecimento dos profissionais da área da saúde. Este trabalho tem como objetivo identificar a visão dos profissionais da saúde mediante o aprimoramento profissional por meio da educação a distância. A pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, realizada por meio de uma revisão bibliográfica. Nos resultados foi averiguado diversas facilidades e dificuldades dos profissionais da saúde mediante o seu aprimoramento profissional por meio da EAD. Assim, a Educação a Distância ainda é uma prática pedagógica desafiadora a ser colocada como prioridade nas ações dos profissionais de saúde, assim como o uso das TIC como componente pedagógico também é um desafio para as instituições de ensino para os docentes e discentes. Na EAD, principalmente com relação aos profissionais da saúde, é necessário paciência, aceitação, dinamismo e disponibilidade para aprender às novas ferramentas pedagógicas, visto que ela vem proporcionando ao profissional acesso ao conhecimento e promovendo a democratização do saber, não apenas pela sua flexibilidade, mas também por possibilitar a utilização de recursos dentro da própria instituição de trabalho.

**Palavras-chave:** Educação. Educação a Distância. Saúde. Profissionais de saúde.

### 1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por diversas mudanças no campo tecnológico e na democratização do acesso à educação, o que vem, a partir da adoção de novas tecnologias voltadas às práticas pedagógicas, influenciando as Instituições de Ensino Superior (KARPINSKI *et al.*, 2017). Com o desenvolvimento e o aprimoramento de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), foi possível estabelecer uma interação adequada e efetiva entre os sujeitos do processo de educação formativa, além de promover a disseminação de informações e, conseqüentemente, a construção coletiva do aprendizado por meio da mediação tecnológica (NASCIMENTO; VIEIRA, 2016).

Atualmente, vive-se a era da cultura digital, que significa o acesso à rede como um meio de comunicação com o mundo, como um local no qual as pessoas aprendem a viver em comunidade, a cooperarem e se auxiliarem mutuamente, ou seja, a aprendizagem colaborativa e a partilha possibilitando a concretização da Educação a Distância (SLOMSKI, 2016).

De acordo com o Decreto 5.622 (BRASIL, 2005, s.p.), a Educação a Distância – EAD – se caracteriza como uma “modalidade educacional onde a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos”.

A Educação a Distância se refere a uma modalidade organizada de autoestudo, supervisionada por professores que orientam e acompanham a distância todo o desenvolvimento dos alunos, sendo considerada uma alternativa para a educação continuada, pela possibilidade de disseminação de informações, transposição de barreiras geográficas e otimização do tempo para o desenvolvimento das atividades propostas. Ela possibilita que os profissionais, por meio dessa modalidade, tenham a oportunidade de realizar suas atividades de trabalho simultaneamente com a formação (CERQUEIRA, 2017).

No Brasil, a EAD está presente desde 1904, quando teve início o oferecimento de cursos por correspondência, sendo posteriormente praticada

através do rádio (1923) e da televisão (1961). Nessa época, o principal enfoque dessa modalidade de ensino era a veiculação de cursos de alfabetização e profissionalizantes. Atualmente, possui uma conotação diferente da praticada anteriormente pelo fato de destinar-se, principalmente, à formação de adultos em nível de graduação, pós-graduação, extensão, cursos sequenciais e educação continuada.

O Ministério da Educação (MEC), pela Portaria nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004, ofereceu a possibilidade de as instituições de Ensino Superior credenciadas modificarem o projeto pedagógico de seus cursos, de modo que poderão, em até 20% das disciplinas e componentes do seu currículo, utilizar método não presencial (NASCIMENTO; VIEIRA, 2016).

A partir de 2006, por meio do Decreto 5.800, foi instituído o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), objetivando o desenvolvimento e o fomento da modalidade de EAD nas Instituições Públicas de Ensino Superior, bem como estimular pesquisas em metodologias inovadoras de Ensino Superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação (UAB, 2006).

A popularização das tecnologias digitais e a introdução da informática em todos os níveis sociais alteraram os modos de comunicação e, nesse sentido, a forma de viver em sociedade. A aprendizagem digital desse novo contexto socioeconômico tecnológico, exige do professor, acostumado à mera transmissão na educação, a sua imaginação criadora para atender às novas demandas sociais de aprendizagem interativa, na qual a mediação das TIC deixa de ser meramente instrumental para converter-se em ações de sentimentos, trocas, conhecimentos e, com isso, os indivíduos passam a ter a necessidade de desenvolverem outras racionalidades, ritmos de vida e relações com os objetos e com as pessoas (SLOMSKI, 2016).

As características que a EAD apresenta contribuem claramente para a democratização do acesso ao conhecimento, amplia os espaços educacionais e diversifica o processo de aprendizagem (KARPINSKI *et al.*, 2017).

## 2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA SAÚDE

A Educação a Distância tem se mostrado vantajosa como instrumento para processos de ensino-

no-aprendizagem não apenas pela característica de acessibilidade em qualquer tempo e lugar, mas principalmente pela multiplicidade de recursos que oferece, a interatividade e a diversidade de estímulos (RODRIGUES; PERES, 2008). O aprendizado através de recursos tecnológicos possibilita a flexibilidade de uso, a formação de grupos virtuais, minimizam as dificuldades de acesso às bibliografias e fortalece as discussões (CERQUEIRA, 2017).

Com os processos de mudança que vêm ocorrendo rapidamente nos setores sociais, o setor da Saúde também vem passando por momentos de grandes transformações, em que há a necessidade de recursos humanos que correspondam às necessidades e às demandas do setor. O uso da EAD na busca de fontes de informação, realização de pesquisas, acesso à base de dados de artigos, teses e periódicos, uso de programas de simulação para treinamento de habilidades e tomada de decisões se tornaram essenciais para o conhecimento dos profissionais da saúde.

A oportunidade de utilizar a web se tornou condição fundamental para capacitação dos profissionais da saúde, pois possibilita o aperfeiçoamento profissional constante e de qualidade por meio do acesso a sites de universidades e revistas científicas, além de poder entrar em contato com outros profissionais para troca de informações e da realização de cursos a distância (RODRIGUES; PERES, 2008).

A EAD se tornou uma ferramenta preciosa para favorecer o crescimento dos profissionais da saúde por meio da disseminação de informações a partir dos cursos a distância mediados pela internet, bem como a importância de desenvolver estudos na área da educação por meio dela, como recurso para educação continuada dos profissionais da saúde. Assim, o problema de pesquisa deste Trabalho de Conclusão de Curso, visa responder à seguinte pergunta: qual a visão dos profissionais da área da saúde mediante o seu aprimoramento profissional por meio da Educação a Distância?

O objetivo geral deste trabalho é: identificar a visão dos profissionais da saúde mediante o aprimoramento profissional por meio da Educação a Distância, sendo que os objetivos específicos são: conhecer a contribuição da EAD para os profissionais da saúde e refletir sobre o seu uso nos pro-

cessos de ensino-aprendizagem na área da saúde. Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva. O estudo exploratório e descritivo permite compreender determinada realidade e fornece subsídios para uma possível e futura intervenção (GIL, 2010).

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, pois o trabalho foi constituído a partir das diversas interpretações dos artigos e textos explorados, além de constar também a apresentação dos dados obtidos, visando à compreensão do problema de pesquisa. Além disso, a pesquisa qualitativa analisa diversos fenômenos, manifestações, ocorrências, fatos, eventos, vivências, ideias, sentimentos, enfim, assuntos que possam representar alguma ação ou mudança de comportamento na sociedade.

Como metodologia foi adotada a Revisão Bibliográfica, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído por fontes secundárias por meio de livros, trabalhos e artigos científicos. Para a busca dos materiais foram utilizadas as seguintes bases de dados: Scielo, Medline, Lilacs e sites oficiais do Ministério da Educação, do Ministério da Saúde e outras bases eletrônicas que abordam o tema em questão. Foram adotados os seguintes descritores: Educação a Distância; Educação Permanente; Educação Continuada; Saúde e Profissionais de Saúde. A seleção adotou como critério de inclusão autores brasileiros e trabalhos com estudo que abordam a Educação a Distância para o aprimoramento dos profissionais da saúde publicados entre 2008 a 2019. O próximo tópico deste trabalho abordará o desenvolvimento através dos Resultados e Discussões dos artigos revisados.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram revisados 11 artigos, sendo 6 Scielo, 4 Medline e 1 Lilacs, cujos pontos principais foram divididos para melhor visualização e compreensão do leitor em dois tópicos, classificados em Facilidades e Dificuldades, descritos a seguir.

#### 3.1 FACILIDADES

Os discentes que estudam na EAD geralmente são adultos, 50% dos respondentes são casa-

dos, o aluno geralmente é descrito como alguém que tem mais de 25 anos, neste caso, observou-se que a maioria apresenta idade entre 26 a 33 anos, grande parte trabalha na área relacionada ao objeto de estudo do curso (86%) e o curso de EAD é importante por contribuir para a capacitação profissional dos pesquisados (KARPINSKI *et al.*, 2017). Uma das grandes facilidades constatadas nos artigos foi a flexibilidade temporal e a quebra das barreiras geográficas, principalmente dos locais distantes dos grandes centros urbanos, onde a pesquisa é fomentada continuamente.

O avanço das TIC trouxe grandes oportunidades de democratização da educação, pois o acesso às informações pode ser compartilhado em tempo real, mesmo em espaços distintos, assim a incorporação da EAD contribui para a potencialização dos programas de educação permanente para o aprimoramento dos profissionais (SILVA *et al.*, 2015).

Outro aspecto destacado pelos sujeitos que já participaram de qualquer experiência na EAD é que o material disponível oferece grande auxílio durante a execução de um curso na modalidade a distância, permitindo, assim, a possibilidade de pesquisa em várias fontes, a facilidade e a agilidade no acesso às informações, além de facilitar o acesso a materiais bibliográficos (SILVA *et al.*, 2015).

Ainda foi ressaltado como agentes facilitadores a autonomia e a flexibilidade de horários proporcionada pela EAD; os entrevistados entenderam que o aluno é o centro do processo de ensino-aprendizagem, pois é ele quem determina o seu próprio ritmo de estudo e sua forma de fazê-lo. Também foi ressaltado o aprendizado colaborativo como uma experiência dos participantes na modalidade a distância.

Segundo Macedo *et al.* (2014), o uso das ferramentas educacionais providas pelo ambiente da teleodontologia tornará o conhecimento mais próximo, a partir do momento em que será possível a intercomunicação rápida e eficiente entre os profissionais da saúde. Considerando o cenário repleto de desafios para a construção e consolidação do SUS, o avanço nas iniciativas de EAD na área da saúde é fundamental para ampliar o acesso a uma formação de qualidade em estados com as grandes dimensões territoriais (PAIM, 2008).



A enfermagem, principalmente, é considerada por muitos uma profissão essencialmente prática, porém, esse fato não se opõe à utilização da EAD como forma ou meio para viabilizar a educação continuada através da realização de cursos livres, de extensão e pós-graduação. De acordo com Rodrigues e Peres (2008), o espaço virtual permite reunir e integrar diversas mídias com finalidades diferentes, possibilitando a criação de atividades variadas e multifacetadas, podendo ser utilizados recursos diversos, como áudios, vídeos e hipertextos, para recriar a realidade, oferecendo oportunidades de experimentação prática por parte do aluno sem que este coloque em risco a vida de um paciente real.

Segundo pesquisa realizada por Silva *et al.* (2016), é importante destacar que, ao incorporar o EAD nos programas de saúde, se alcança um grande número de trabalhadores capacitados e, assim, temos o desenvolvimento de profissionais com postura crítico-reflexiva e comprometidos com a qualidade no desenvolvimento das práticas de saúde.

As mídias sociais têm sido utilizadas em diversos contextos como forma de dinamizar o fluxo de dados e informações para a tomada de decisão, contribuindo para a questão da produção do conhecimento em redes e a ampliação dos canais de comunicação para acesso aos serviços de saúde (PINTO; ROCHA, 2016).

### 3.2 DIFICULDADES

Foram encontradas nos artigos revisados dificuldades em aceitar ou cursar a EAD com o mesmo nível de qualidade que a educação presencial, alguns, por medo da inovação e da mudança de papéis dos agentes educacionais; outros, por preconceito ou por acreditar que a Educação a Distância é um caminho mais fácil para obtenção do diploma (NASCIMENTO; VIEIRA, 2016).

Na área de saúde, em particular na área de enfermagem, a consolidação das estratégias do ensino a distância ainda é pequena, principalmente por ser esta uma profissão que requer o exercício da prática; muitos discentes e docentes questionam como seria a utilização da EAD.

Muitos educadores ainda sentem dificuldade no manejo das TIC. Embora os benefícios das novas tecnologias para o processo de ensino-apren-

dizagem estejam em evidência, as mídias ainda são vistas com restrições por muitos educadores, tanto pelo contexto em que nasceram como pelo receio com relação a seu desempenho, pela falta de condições de ensino e a disponibilidade desses recursos nas Instituições de Saúde em que atuam (SLOMSKI, 2016).

O uso otimizado dos recursos tecnológicos requer uma política de inclusão digital dos grupos envolvidos, a fim de promover interação, socialização e conversações que deem vazão à comunicação dialógica e à construção colaborativa do conhecimento na educação superior a distância (SLOMSKI, 2016).

Além disso, deve-se considerar que nem todos os profissionais possuem habilidades para a utilização de ferramentas virtuais, de modo que é necessária a instrução destes mediante o desenvolvimento de competências para assimilação das novas tecnologias. Para tanto, é preciso uma comunicação efetiva com os tutores. Para o alcance dessas competências, necessita-se de conhecimento para utilizar as novas tecnologias da informação e comunicação, não apenas como meios de melhorar a eficiência dos sistemas, mas, principalmente, como ferramentas pedagógicas efetivamente a serviço dos profissionais que atuam na saúde (SILVA *et al.*, 2017), visto que uma das discussões centrais na EAD se relaciona à mediação pedagógica enquanto aspecto inerente à prática da docência e, na maioria das vezes, responsável pela aprendizagem.

O professor que atua na EAD necessita repensar a sua prática pedagógica, pois existem situações que exigirão domínio de outras habilidades e competências, como a interatividade virtual, que passa a ser um recurso fundamental para o aprendizado na EAD. A interatividade virtual também se apresentou como um fator de dificuldade, porém decisivo para a satisfação dos estudantes. Os entrevistados apontaram sentir a necessidade de se comunicar com o professor utilizando a linguagem escrita, porém, quando utilizaram essa linguagem, alegaram não serem compreendidos (SILVA *et al.*, 2017).

Em pesquisa realizada por Coelho, Azevedo e Tedesco (2017), por meio da análise fatorial de um questionário aplicado aos participantes de



uma conferência sobre EAD, os pesquisadores identificaram três fatores relacionados à satisfação dos participantes, sendo a presença social o fator de maior impacto, contribuindo com 60% da variância, seguido por percepção de oportunidades iguais (equidade), com 7%, e, por fim, habilidades técnicas, com apenas 4%. Dessa forma, quanto maior o nível de presença social percebido pelos participantes, maior a sua satisfação com o evento e melhor a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, pois a criação de um alto grau de presença social pode promover estratégias mais parecidas com aquelas dos cursos presenciais e, assim, tornar o ambiente virtual de aprendizagem mais familiar aos estudantes, criando um clima de aprendizagem mais positivo e melhorando a experiência global de aprendizagem.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação a Distância ainda é uma prática pedagógica desafiadora a ser colocada como prioridade nas ações dos profissionais de saúde, haja vista pelo número restrito de apenas 16 artigos acadêmicos encontrados na pesquisa bibliográfica.

Na EAD, principalmente com relação aos profissionais da saúde, é necessário paciência, aceitação, dinamismo e disponibilidade para aprender às novas ferramentas pedagógicas, visto que ela vem proporcionando ao profissional acesso ao conhecimento e promovendo a democratização do saber, não apenas pela sua flexibilidade, mas também por possibilitar a utilização de recursos dentro da própria instituição de trabalho. É necessário que os docentes e, principalmente, os gestores de saúde se reorganizem para a utilização de recursos multididáticos voltados ao uso da EAD, evidenciando a importância da formação e atualização destes profissionais quanto ao uso das TIC, ressaltando técnicas para a interatividade e a troca de experiências entre os profissionais.

Mesmo com diversas dificuldades apresentadas nas pesquisas com relação à EAD, é importante ressaltar que o aprimoramento profissional é essencial para a área da saúde, visto que muitos profissionais, pelo acúmulo das jornadas de trabalho ou pelas barreiras geográficas não conseguem participar de cursos, não se atualizam, dessa forma, a Educa-

ção a Distância se tornou uma oportunidade única e democrática com relação à educação.

Ficou evidente nos artigos que mesmo a área da saúde possuindo profissões extremamente voltadas à parte prática, é possível o desenvolvimento de ações educacionais práticas e interativas por meio da Educação a Distância, que, permeada pelo uso das tecnologias da informação e da comunicação, vem proporcionando ao profissional acesso ao conhecimento e promovendo a democratização do saber, não apenas pela sua flexibilidade, mas também por possibilitar a utilização de recursos dentro da própria instituição de trabalho.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec\\_5622.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf). Acesso em: 15 nov. 2014.

CERQUEIRA, D. B. **Construção e validação de ambiente virtual de ensino-aprendizagem a distância sobre cirurgia segura**. Dissertação. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Medicina de Botucatu. Botucatu, 2017.

COELHO, W. G. C.; AZEVEDO, P. C.; TEDESCO, R. A percepção do outro no ambiente virtual de aprendizagem: presença social e suas implicações para Educação a Distância. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 70, jul./set. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

KARPINSKI, J. A. *et al.* Fatores críticos para o sucesso de um curso em EAD: a percepção dos acadêmicos. **Avaliação, Campinas**, Sorocaba, SP, v. 22, n. 2, p. 440-457, jul. 2017.

MACEDO, M. C. S. *et al.* Tele odontologia no processo de divulgação e implementação de Bancos de Dentes Humanos. **Revista da ABENO**, Londrina, v. 14, n. 1, p. 30-37, 2014.

NASCIMENTO, J. P. R.; VIEIRA, M. G. Os desafios da institucionalização do ensino superior na modalidade a distância: a visão dos gestores de uma universidade federal.

**Ensaio: Aval. Pol. Pub. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 91, p. 308-336, abr./jun. 2016.

PAIM, M. C. **Projeto EAD SUS/BA**: incorporação do ensino a distância aos processos de educação permanente para profissionais do Sistema Único de Saúde do Estado da Bahia. 2008. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/511200815733AM.pdf>. Acesso em: 22 set. 2019.

PINTO, L. F.; ROCHA, C. M. F. Inovações na atenção primária em saúde: o uso de ferramentas de tecnologia de comunicação e informação para apoio à gestão local. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, p. 1433-1448, 2016.

RODRIGUES, R. C. V. R.; PERES, H. H. C. Panorama brasileiro do ensino de Enfermagem On-line. **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 298-304, 2008.

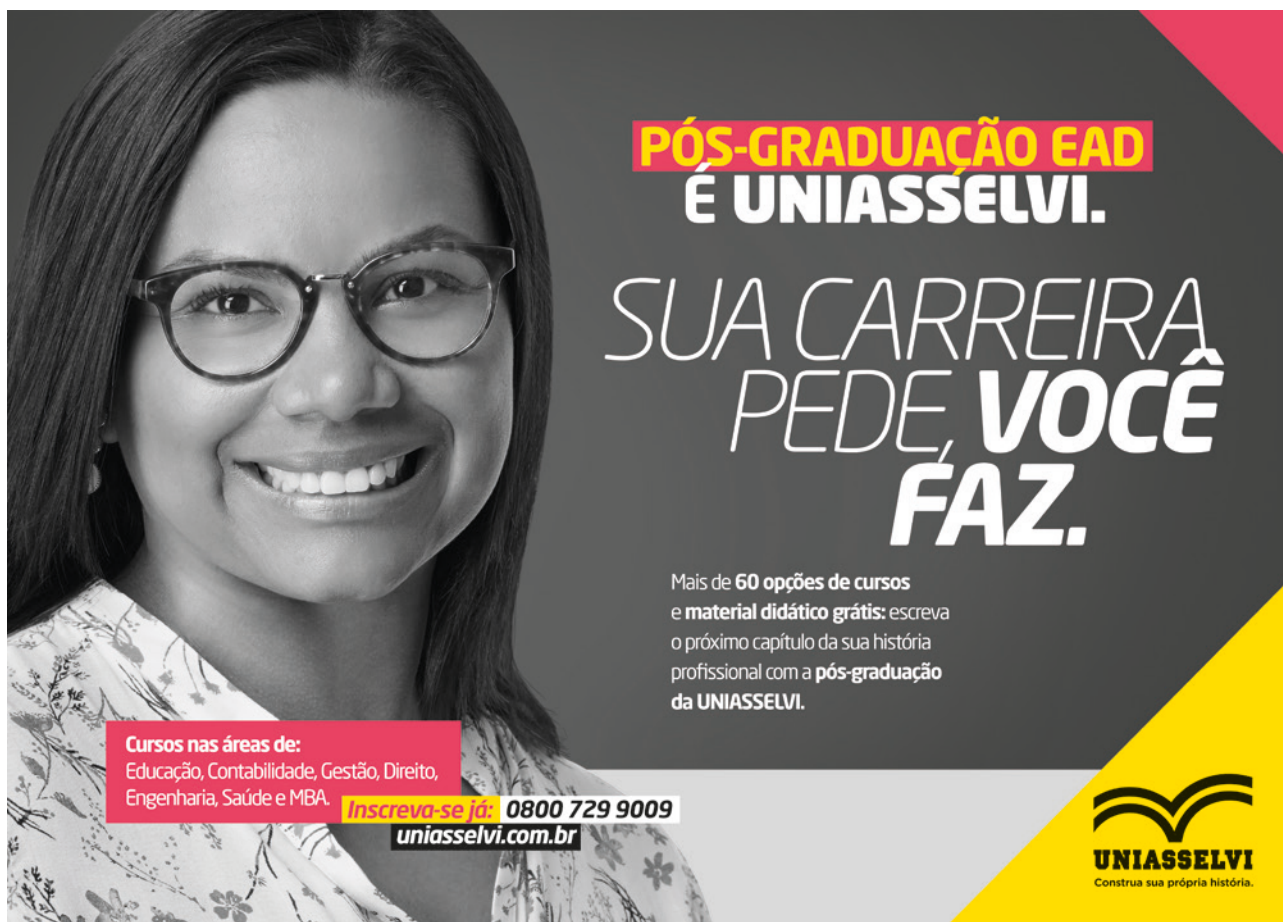
SILVA, A. K. L. *et al.* Impedimentos de Trabalho na EAD. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 37, n.3, p. 683-696, jul. set. 2017.

SILVA, T. C. *et al.* Percepções de estudantes de enfermagem sobre educação a distância. **Ciência Y Enfermería**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 129-139, 2016.

SILVA, A. N. *et al.* Limites e possibilidades do ensino a distância (EAD) na educação permanente em saúde: revisão integrativa. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1099-1107, 2015.

SLOMKI, V. G. *et al.* Tecnologias e mediação pedagógica na educação superior a distância. **JISTEM**, v. 13, n. 1, p. 131-150, jan. /abr. 2016.

UAB-UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL. **Informações da Universidade Aberta**. 2006. Disponível em: <http://www.uab.capes.gov.br/>. Acesso em: 13 fev. 2019.



**PÓS-GRADUAÇÃO EAD  
É UNIASSELVI.**

**SUA CARREIRA  
PEDE, VOCÊ  
FAZ.**

Mais de **60 opções de cursos**  
e **material didático grátis**: escreva  
o próximo capítulo da sua história  
profissional com a **pós-graduação**  
da UNIASSELVI.

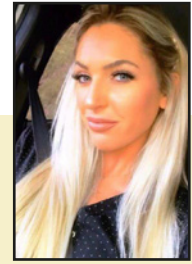
**Cursos nas áreas de:**  
Educação, Contabilidade, Gestão, Direito,  
Engenharia, Saúde e MBA.

**Inscreva-se já: 0800 729 9009**  
[uniasselvi.com.br](http://uniasselvi.com.br)

**UNIASSELVI**  
Construa sua própria história.

# ARTIGOS

## FIM DA CONJUGALIDADE: O DANO MORAL NOS CASOS DE INFIDELIDADE CONJUGAL



Autores:

**Samantha Sabrine dos Santos**  
Bacharel pela Universidade Re-  
gional de Blumenau - FURB  
E-mail: samantha-sabrine@hotmail.com

**Patricia Fontanella**  
Doutora pela Universidade de Lisboa - FDUL  
E-mail: patricia.fontanella@unisol.br

### Resumo

O presente artigo tem como objeto de estudo a responsabilidade civil no Direito de Família, especificamente quanto às questões sobre a extinção da conjugalidade pela não observância do dever de fidelidade recíproca, disposto no artigo 1.566 do Código Civil brasileiro. Por meio da análise jurisprudencial, comparativa e doutrinária, sobre o tema, foi estabelecido um script padrão dos casos em que a infidelidade ultrapassou a esfera do mero aborrecimento e causou efetiva lesão ao direito constitucional à personalidade gerando, por conseguinte, o dever de indenizar.

**Palavras-chave:** Direito de Família. Infidelidade conjugal. Responsabilidade Civil. Dano moral.

### 1 INTRODUÇÃO

Por aproximadamente 86 anos, durante a vigência do Código Civil de 1916, muito se falou em culpa nas relações conjugais, principalmente por se tratar de um fator predeterminante à concessão do desquite, uma das três possibilidades previstas no diploma legal para pôr fim à sociedade conjugal<sup>1</sup>, que, por sua vez, também tinha um rol taxativo de motivos<sup>2</sup>, em que todos, necessariamente, pressupunham a discussão de culpa.

A relevância da culpa nas questões relacionadas ao fim da conjugalidade começou a ser amenizada pela Lei 6.515 de 1977, que instituiu a separação judicial e regulamentou a ruptura do casamento por meio do divórcio. O Código Civil de 2002, acompanhando o contexto social e a evolução jurisprudencial, reduziu bastante os efeitos da

culpa, mas não os suprimiu de todo. A Lei 11.106 de 2005 descriminalizou o crime de adultério e com o advento da Emenda Constitucional nº 66 de 13 de julho de 2010, qualquer discussão acerca da culpa para fins de concessão da separação ou do divórcio no Brasil foi abolida.

Não havendo mais “cônjuge culpado” e “cônjuge inocente” para fins de ruptura da conjugalidade, traz-se a discussão de culpa, desta vez, sob outro aspecto: a responsabilidade civil e o dano moral fundamentado no descumprimento dos deveres conjugais.

Ocorre que o casamento, assim como as demais relações interpessoais, também está sujeito ao “instituto da responsabilidade civil” (VENOSA, 2017, p. 439). O próprio Superior Tribunal de Justiça já se posicionou no sentido de que não há óbice para a

---

1 Art. 315 do Código Civil de 1916. A sociedade conjugal termina: I - Pela morte de um dos cônjuges. II - Pela nulidade ou anulação do casamento. III - Pelo desquite, amigável ou judicial. Parágrafo único. O casamento valido só se dissolve pela morte de um dos cônjuges, não se lhe aplicando a presunção estabelecida neste Código, art. 10, segunda parte.

2 Art. 317 do Código Civil de 1916. A ação de desquite só se pode fundar em algum dos seguintes motivos: I - Adultério. II - Tentativa de morte. III - Sevícia, ou injúria grave. IV - Abandono voluntário do lar conjugal, durante dois anos contínuos.



aplicação das regras gerais de responsabilidade civil no âmbito familiar<sup>3</sup>, principalmente quando as situações apresentadas fogem da habitualidade e causam algum ferimento psíquico e moral no cônjuge lesado, alvejando diretamente o direito constitucional à dignidade humana, cuja proteção está positivada na proteção aos direitos da personalidade prevista no art. 11 e seguintes do Código Civil.

Este trabalho visa, por meio de análise jurisprudencial e da doutrina contemporânea, verificar quais os critérios em que o descumprimento dos deveres conjugais, notadamente o de fidelidade, o qual tem sido considerado gerador de dano moral e, conseqüentemente, reconhecido o dever de reparação civil para com o cônjuge lesado.

## 2 A CONTEXTUALIZAÇÃO DA CULPA NO DIREITO DE FAMÍLIA

O Decreto n. 181 de 24 de janeiro de 1890, promulgado pelo Marechal Manoel Deodoro da Fonseca, “Chefe do Governo Provisório da República dos Estados Unidos do Brasil”, foi a primeira lei brasileira que efetivamente instituiu e regulamentou o casamento civil, separando a Igreja do Estado, substituindo a jurisdição eclesiástica pela civil (LAUX, 2001).

O cenário político da época era instável. O Brasil passava de Império à República e a influência da Igreja Católica ainda era muito sentida na sociedade, principalmente nas relações matrimoniais (LAUX, 2001). Ainda que diante deste contexto, a primeira impressão não pareça favorável, o Decreto n. 181 logrou êxito em regulamentar o casamento civil de uma forma notavelmente completa, abrangendo diversas situações que hoje, 129 anos depois, permanecem no ordenamento jurídico brasileiro.

As primeiras noções de culpa e sua relevância dentro do Direito de Família estão intimamente relacionadas à instituição do casamento civil, especificamente quanto ao fim do casamento, e foi exatamente com referido decreto que surgiram as figuras do “cônjuge culpado” e do “cônjuge inocente”, preconizando, assim, caso ocorresse o fim da sociedade conjugal, salvo por mútuo consenso, teria de haver necessariamente um responsável (art. 82)<sup>4</sup>.

No Código Civil de 1916, os direitos e deveres de ambos os cônjuges estavam expressamente previstos, tanto de maneira genérica ao casal, como se verifica no artigo 231<sup>5</sup>, como de forma específica ao marido (Capítulo II), e à mulher (Capítulo III), esclarecendo que o não cumprimento das normas ensinaria ao outro cônjuge o direito de requerer o desquite.

---

3 Civil e processual civil. Família. Abandono afetivo. Compensação por dano moral. Possibilidade. 1. Inexistem restrições legais à aplicação das regras concernentes à responsabilidade civil e o conseqüente dever de indenizar/compensar no Direito de Família. 2. O cuidado como valor jurídico objetivo está incorporado no ordenamento jurídico brasileiro não com essa expressão, mas com locuções e termos que manifestam suas diversas desinências, como se observa do art. 227 da CF/88. 3. Comprovar que a imposição legal de cuidar da prole foi descumprida implica em se reconhecer a ocorrência de ilicitude civil, sob a forma de omissão. Isso porque o non facere, que atinge um bem juridicamente tutelado, leia-se, o necessário dever de criação, educação e companhia - de cuidado - importa em vulneração da imposição legal, exsurgindo, daí a possibilidade de se pleitear compensação por danos morais por abandono psicológico. 4. Apesar das inúmeras hipóteses que minimizam a possibilidade de pleno cuidado de um dos genitores em relação a sua prole, existe um núcleo mínimo de cuidados parentais que, para além do mero cumprimento da lei, garantam aos filhos, ao menos quanto à afetividade, condições para uma adequada formação psicológica e inserção social. 5. A caracterização do abandono afetivo, a existência de excludentes ou, ainda, fatores atenuantes - por demandarem revolvimento de matéria fática - não podem ser objeto de reavaliação na estreita via do recurso especial. 6. A alteração do valor fixado a título de compensação por danos morais é possível, em recurso especial, nas hipóteses em que a quantia estipulada pelo Tribunal de origem revela-se irrisória ou exagerada. 7. Recurso especial parcialmente provido. (REsp 1159242/SP, Rel. Ministra NANCY ANDRIGHI, TERCEIRA TURMA, julgado em 24/04/2012, DJe 10/05/2012, grifo nosso).

4 Art. 82 do Decreto n. 181 de 24 de janeiro de 1890. O pedido de divórcio só pôde fundar-se em algum dos seguintes motivos: § 1º Adulterio. § 2º Sevícia, ou injúria grave. § 3º Abandono voluntário do domicílio conjugal e prolongado por dois anos contínuos. § 4º Mútuo consentimento dos cônjuges, se forem casados há mais de dois anos.

5 Art. 231. São deveres de ambos os cônjuges: I - fidelidade recíproca; II - vida em comum, no domicílio conjugal (arts. 233, IV, e 234); III - mútua assistência; IV - sustento, guarda e educação dos filhos.



O desquite, por sua vez, era uma das três formas possíveis previstas para colocar fim à sociedade conjugal, sem, no entanto, dissolvê-la, já que até o ano de 1977 o casamento era indissolúvel, conforme previsão constitucional. As outras duas possibilidades tratavam-se da morte de um dos cônjuges, única hipótese em que o casamento seria dissolvido, e da anulação do casamento<sup>6</sup>.

Diversos artigos do Código Civil de 1916 podem ser citados como exemplos claros do desequilíbrio entre cônjuge culpado e cônjuge inocente dentro do processo de desquite: o artigo 320 que preconizava que somente a mulher inocente teria direito à prestação alimentícia; os artigos 321 e o 326 que oneravam o cônjuge culpado com a prestação alimentícia dos filhos naquele e neste com a perda da guarda em favor do cônjuge inocente.

Conforme o artigo 324, a perda do direito de usar o nome do marido dava-se ao fato de a mulher ser condenada na ação de desquite, o 232 que abordava a culpa quanto à anulação do casamento, e os artigos 304, 306 e 307 quanto aos bens dotais.

A relevância da culpa nas questões atinentes ao fim da conjugalidade iniciou seu descenso no ano de 1977, em que, nas palavras de Tartuce (2018, p. 9), “vivificamos a grande revolução do Direito de Família” do século XXI: primeiro com a Emenda Constitucional n. 9 de 28 de junho que alterou o texto constitucional, a fim de que o casamento não fosse mais tido como indissolúvel, e, posteriormente, com a Lei 6.515 de 26 de dezembro do mesmo ano, um importante marco para o casamento civil, pois, após quase um século desde que foi instituído, somente nessa oportunidade é que surgiu a possibilidade de se dissolver a sociedade conjugal por outro modo que não a morte de um dos cônjuges: o divórcio.

A Lei 6.515/77 trouxe mudanças consideráveis ao Código Civil de 1916: o divórcio, a extinção do

desquite, a mudança do regime legal de comunhão universal de bens para a comunhão parcial de bens, entre outros. No que tange à culpa, a perda do interesse pela discussão já começa a dar sinais sutis: nos 54 artigos sancionados, em nenhum há menção da palavra “culpa”, tampouco foram feitas referência às expressões “cônjuge culpado” e “cônjuge inocente”; em contrapartida, nota-se que o legislador, em alguns artigos, substituiu a palavra culpa pela expressão “dar causa”, quando faz referência ao motivo que ensejou o fim da conjugalidade.

A linha temporal nos leva ao Código Civil de 2002; no entanto, é necessário mencionar que a Constituição Federal de 1988 incorporou em seu texto a novidade trazida pela EC n. 9 de 28 de junho de 1977, fazendo constar no artigo 26, §6º: “O casamento civil pode ser dissolvido pelo divórcio, após prévia separação judicial por mais de um ano nos casos expressos em lei, ou comprovada separação de fato por mais de dois anos.”<sup>7</sup>, e a Lei 7.841 de 17 de outubro de 1989, haja vista sua contribuição para a desconstrução da culpa na sociedade conjugal.

A Lei 7.841/89 deu nova redação ao caput do artigo 40 da Lei 6.515/77 para, nos casos da conversão da separação judicial em divórcio, excluir a necessidade de comprovar a causa da separação, restando apenas a comprovação do lapso temporal:

**Redação do caput do artigo 40 antes da Lei 7.841/89** - No caso de separação de fato, com início anterior a 28 de junho de 1977, e desde que completados 5 (cinco) anos, poderá ser promovida ação de divórcio, **na qual se deverão provar o decurso do tempo da separação e a sua causa.**  
**Nova redação do caput do artigo 40** - No caso de separação de fato, e desde que completados 2 (dois) anos consecutivos, poderá ser promovida ação de divórcio, **na qual deverá ser comprovado decurso do tempo da separação** (grifo nosso).

Assim, é de fácil constatação a perda progressiva do interesse pela discussão da culpa sobre o

---

6 Art. 315. A sociedade conjugal termina: I- Pela morte de um dos cônjuges. II- Pela nulidade ou anulação do casamento. III- Pelo desquite, amigável ou judicial. Parágrafo único. O casamento válido só se dissolve pela morte de um dos cônjuges, não se lhe aplicando a presunção estabelecida neste Código, art. 10, segunda parte.

7 Art. 226. A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado.  
[...] § 6º O casamento civil pode ser dissolvido pelo divórcio, após prévia separação judicial por mais de um ano nos casos expressos em lei, ou comprovada separação de fato por mais de dois anos. [...]

fim da conjugalidade, pois, o próprio legislador foi aos poucos se desvinculando do dogma, nas palavras de Madaleno (2017, p. 78):

Mostra a trajetória processual brasileira que cada vez interessava menos ao Direito ocupar-se em longos embates jurídicos da pesquisa da culpa pela derrocada nupcial. A visão moderna do casamento, que prioriza a dignidade da pessoa, não podia mais permitir vazios conflitos internos de ponderação da dignidade conjugal, sugerindo que a pesquisa da culpa gerasse a responsabilidade social e jurídica pelo fim do amor.

O Código Civil de 2002, publicado 86 anos após a publicação do primeiro Código Civil brasileiro, em 1916, na parte especial sobre Direito de Família, é caracterizado pelo compilado das normas anteriores. Algumas questões provenientes do Código Civil de 1916 ainda permaneceram, outras foram alteradas, de toda forma, a relevância da culpa seguiu perdendo força principalmente pela maior flexibilidade dada aos cônjuges de pôr fim à vida conjugal. Um destes exemplos é o artigo 1.573 do Código Civil atual que trouxe um rol exemplificativo de motivos que podem vir a tornar insustentável a comunhão de vida<sup>8</sup>, ao contrário do que acontecia com o Código Civil de 1916, onde o rol das causas que poderiam ensejar o desquite era taxativo, sem margem para interpretações (artigo 317).

Sobre o que não alterou, é de suma importância destacar os deveres conjugais. O que antes estava no artigo 231 daquele código, passou a compor o artigo 1.566 deste, com a pequena inclusão de um inciso:

Art. 1.566. São deveres de ambos os cônjuges:  
I – Fidelidade recíproca;  
II – Vida em comum, no domicílio conjugal;  
III – Mútua assistência;  
IV – Sustento, guarda e educação dos filhos;  
**V – Respeito e consideração mútuos** (grifo nosso).

Conforme o menor prestígio da culpa nas questões que versam sobre o fim da conjugalidade, tem-se a Lei 11.106 de 28 de março de 2005 que não alterou propriamente o Código Civil, mas revogou o artigo 240 do Código Penal, descriminalizando o adultério, e finalmente, a Emenda Constitucional n. 66 de 13 de julho de 2010 que extinguiu de vez as “causas subjetivas (culpa) e objetivas (tempo)”<sup>9</sup> para dissolução da sociedade conjugal, tornando o divórcio “limpo e direto, que não exige prova alguma que não seja a da existência do casamento” (MADALENO, 2017).

Traçada a linha cronológica da culpa no Direito de Família, partindo do ponto de maior prestígio ao de menor prestígio, o inconformismo reside no seguinte fato: se a discussão de culpa não tem mais relevância para o fim da conjugalidade, por que os deveres conjugais permaneceram no ordenamento jurídico?

A fidelidade recíproca, por exemplo, é um dever conjugal expresso no artigo 1.566 do Código Civil e também um dos “pilares da sociedade monogâmica”; no entanto, a não observância desse dever, ou seja, a infidelidade, embora eivada de reprovabilidade social, não tem relevância jurídica para o Direito. A infidelidade conjugal por si só passou a ser tratada como uma “vicissitude da vida em sociedade” e, então, o cônjuge traído poderá, tão somente, requerer a separação ou o divórcio; Diz-se “tão somente” porque o casamento, em que pese se tratar de um contrato especial de Direito de Família, não se pode executá-lo como ocorre com as obrigações comuns.

Ocorre que o histórico evolutivo do Direito de Família acompanhado pelas mudanças sociais latentes, que interferem diretamente nas leis e vice-versa, não resultaram na obsolescência da culpa, mas na análise da culpa sobre outro enfoque: a responsabilidade civil e a possibilidade de se obter indenização pelos danos morais causados pelo

8 Art. 1.573 do Código Civil de 2002. Podem caracterizar a impossibilidade da comunhão de vida a ocorrência de algum dos seguintes motivos: I - adultério; II - tentativa de morte; III - sevícia ou injúria grave; IV - abandono voluntário do lar conjugal, durante um ano contínuo; V - condenação por crime infamante; VI - conduta desonrosa. Parágrafo único. O juiz poderá considerar outros fatos que tornem evidente a impossibilidade da vida em comum.

9 LÔBO, Paulo Luiz Netto. Divórcio: Alteração constitucional e suas consequências. Disponível em: <http://www.ibdfam.org.br/artigos/629/novosite>. Acesso em: 18 ago. 2019.

cônjuge que, ao não cumprir com os deveres conjugais previstos no Código Civil, deu causa ao fim do relacionamento.

### 3 O INSTITUTO DA RESPONSABILIDADE CIVIL

“Todo e qualquer ato realizado por alguém, seja intencional ou não, ainda que tenha caráter omissivo, gera alguma consequência” (MODRO, 2016, p. 11), e é junto a quando a consequência resulta em dano que é aplicada a responsabilidade civil. Em poucas e renomadas palavras, tem-se que o instituto da responsabilidade civil busca “[...] restaurar um equilíbrio patrimonial e moral violado” (VENOSA, 2017, p. 437), sendo o interesse em restabelecer este equilíbrio à fonte geradora da responsabilidade civil (DINIZ, 2013).

Ainda nas palavras de Diniz (2013, p. 51), “a responsabilidade civil é a aplicação de medidas que obriguem uma pessoa a reparar dano moral ou patrimonial causado a terceiros, em razão de ato por ela mesma praticado, por pessoa por quem ela responde, por alguma coisa a ela pertencente ou de simples imposição legal”.

A busca pelo *statu quo ante* ou a compensação de natureza indenizatória do que não pode ser efetivamente reparado ou restabelecido depende da natureza do bem lesado, que pode ser material ou imaterial. A lesão ao bem material (patrimonial) é de fácil constatação e mensuração porquanto afeta coisas precificadas, sendo que, em regra, o

*quantum* indenizatório é o valor da coisa atingida<sup>10</sup>, diferentemente do que ocorre quanto ao bem imaterial, moral ou extrapatrimonial. O dano moral caracteriza-se pela afetação psíquica e moral, a ofensa à honra, privacidade, intimidade, nome e até à própria imagem da pessoa física ou jurídica<sup>11</sup>.

Neste sentido, conforme Gonçalves (2009, p. 359):

Dano moral é o que atinge o ofendido como pessoa, não lesando seu patrimônio. É lesão de bem que integra os direitos da personalidade, como a honra, a dignidade, intimidade, a imagem, o bom nome etc., como se infere dos art. 1º, III, e 5º, V e X, da Constituição Federal, e que acarreta ao lesado, sofrimento, tristeza, vexame e humilhação.

Existe divergência doutrinária quanto ao conceito de dano moral. Enquanto alguns doutrinadores conceituam o dano moral como a lesão em si, como é o caso de Gonçalves, citado anteriormente, outros conceituam o dano moral como o efeito da lesão. Segundo Modro (2016, p. 12), “dano moral, portanto, é a dor resultante da violação de um bem juridicamente tutelado”.

Segundo Modro (2016), dano moral difere do dano patrimonial também no quesito *quantum debeat*, pois, existindo entendimentos jurisprudenciais semelhantes sobre dano moral, envolvendo similitude fática a que foi atribuída determinada quantia a título de indenização, perfazendo uma espécie de script padrão de “causa/consequência”, o dano moral é essencialmente subjetivo, não existindo uma medida econômica preestabelecida, (Súmula 281/STF)<sup>12</sup>. Para alguns doutrinadores, o

10 Apelação cível. Ação de cobrança. Furto de veículo. Seguro acionado. Cobertura negada. Procedência parcial na origem. Insurgência recursal. Alegação de ausência de garantia contratual. Evento não previsto na apólice. Fato avaliado como apropriação indébita. Irrelevância da conceituação dada ao evento delituoso. Relação de consumo. Dever de indenizar reconhecido. Nos casos de contrato de seguro de veículo automotor, verificada a perda da coisa segurada, pouco importa a tipificação dada ao crime do qual o segurado é vítima, de modo que deve a seguradora cumprir com sua obrigação de indenizar o segurado. Dano material. Quantum indenizatório. Excesso verificado. Adequação ao valor de mercado do bem evidenciado nos autos. A indenização deve sempre se dar da forma mais ampla, a fim de que a reparação seja integral. Lucros cessantes. Ausência de prova sobre a destinação comercial do veículo e dos valores que deixou de auferir. Pedido indenizatório afastado. “indemonstrado o uso comercial do veículo para fins de transporte de cargas, improcede a pretensão de lucros cessantes por sua paralisação, pois a prova da sua destinação econômica constitui o fato constitutivo do direito do autor (art. 333, I, CPC)” (apelação cível n. 2010.081269-5, de xaxim, rel. Des. Monteiro rocha, julgada em 9-5-2012). Recurso conhecido e parcialmente provido. (TJSC, Apelação Cível n. 2010.075474-0, da capital, rel. Des. Jairo Fernandes Gonçalves, Quinta Câmara de Direito Civil, j. 16-08-2012, grifo nosso).

11 Súmula nº 227/STJ. A pessoa jurídica pode sofrer dano moral.

12 Súmula nº 281/STF. A indenização por dano moral não está sujeita à tarifação prevista na Lei de Imprensa.

valor fixado deverá atender a três finalidades: caráter compensatório, caráter punitivo/dissuasório, caráter exemplar/pedagógico (MELO *apud* DINIZ, 2013), e para o Superior Tribunal de Justiça, conforme entendimento uniformizado<sup>13</sup>, deve-se observar o caráter bifásico para fixação de indenizações por dano moral.<sup>14</sup>

Consoante é o entendimento do Egrégio Tribunal de Justiça de Santa Catarina<sup>15</sup>:

[...] A reparação pecuniária envolvendo o constrangimento moral deve sempre ser estabelecida de molde a impor coerente e estreita equivalência entre o montante indenizatório e o interesse jurídico lesado. Exatamente por isso, não se deve atribuir cifra que resulte em um ganho extraordinário e desproporcional, tampouco impor minguado valor, dissonante do prejuízo experimentado. A razoabilidade, à luz das especificidades do fato, das condições das partes envolvidas, da intensidade do dano e da sua repercussão, é que deve tutelar o respectivo arbitramento. (TJSC, Apelação Cível n. 0038134-22.2012.8.24.0038, de Joinville, rel. Des. Jorge Luis Costa Beber, Segunda Câmara de Direito Civil, j. 08-08-2019).

Quanto ao fundamento, tem-se a responsabilidade civil objetiva e a subjetiva (DINIZ, 2013). Naquela não há a discussão de culpa, refere-se à culpa no sentido amplo, pois o dever de reparar independe da comprovação de culpa ou dolo, sendo baseada na Teoria do Risco, incorporada em nos-

so ordenamento jurídico pelo parágrafo único do artigo 927 do Código Civil: “Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem”. No tocante à responsabilidade civil subjetiva, adotada majoritariamente pelo ordenamento jurídico brasileiro, é imprescindível a comprovação da culpa em sentido estrito ou do dolo para que surja o dever de indenizar (DINIZ, 2013), sendo assim, aquele a que der causa, mediante apuração do ato ilícito, nexos causal, dano e culpa (leia-se culpa ou dolo), estará obrigado por lei a reparar a ofensa (artigo 927, caput, do Código Civil).

Pois bem, estabelecida a definição de dano moral, diversas são as indagações que cingem o tema: a comprovação da existência e a extensão do dano, a precificação da lesão psíquica, o enriquecimento sem justa causa de quem pleiteia, a eficácia da pecúnia como compensação, entre outras, mas uma indagação em especial é de suma importância à discussão do dano moral no Direito de Família: a distinção da efetiva lesão ao direito à personalidade do mero aborrecimento.

Sabe-se que o mero aborrecimento, o “dissabor cotidiano”, não gera danos morais passíveis de indenização. Entende-se que meros aborrecimentos fazem parte da vida em sociedade, são

---

13 STJ. NOTÍCIAS. O método bifásico para fixação de indenizações por dano moral. Disponível em: [http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias-antigas/2018/2018-10-21\\_06-56\\_O-metodo-bifasico-para-fixacao-de-indenizacoes-por-dano-moral.aspx](http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias-antigas/2018/2018-10-21_06-56_O-metodo-bifasico-para-fixacao-de-indenizacoes-por-dano-moral.aspx). Acesso em: 21 ago. 2019.

14 “[...] as Turmas da Seção de Direito Privado do STJ, em razão da dificuldade de se sistematizar parâmetros objetivos, vem uniformizando a adoção do critério bifásico para garantir o arbitramento equitativo da quantia indenizatória, valorados o interesse jurídico lesado e as circunstâncias do caso, minimizando eventual arbitrariedade ao se adotar critérios unicamente subjetivos do julgador, além de afastar eventual tarificação do dano”. (AgInt no AREsp 900.932/MG, Rel. Ministro MOURA RIBEIRO, TERCEIRA TURMA, julgado em 25/02/2019, DJe 27/02/2019, grifo nosso).

15 Apelação cível. Ação declaratória de inexistência de débito e cancelamento de registro nos sistemas de proteção ao crédito c/c indenização por dano material e moral. Sentença de parcial procedência. Inconformismo da demandada. Responsabilidade civil. Inscrição indevida nos cadastros de proteção ao crédito. Ausência de dívida. Ato ilícito incontroverso. Dano moral in re ipsa. Prejuízo presumido. Precedentes. Pedido de minoração do quantum indenizatório. Viabilidade. Necessidade de observância aos princípios da proporcionalidade e razoabilidade. Redução imperiosa. Acolhimento do recurso no ponto. Recurso conhecido e parcialmente provido. A reparação pecuniária envolvendo o constrangimento moral deve sempre ser estabelecida de molde a impor coerente e estreita equivalência entre o montante indenizatório e o interesse jurídico lesado. Exatamente por isso, não se deve atribuir cifra que resulte num ganho extraordinário e desproporcional, tampouco impor minguado valor, dissonante do prejuízo experimentado. A razoabilidade, à luz das especificidades do fato, das condições das partes envolvidas, da intensidade do dano e da sua repercussão, é que deve tutelar o respectivo arbitramento. (TJSC, Apelação Cível n. 0038134-22.2012.8.24.0038, de Joinville, rel. Des. Jorge Luis Costa Beber, Segunda Câmara de Direito Civil, j. 08-08-2019, grifo nosso).



infortúnios cotidianos e, portanto, não consubstanciam um efetivo dano psíquico. O dano moral indenizável seria, então, situações que fogem à razoabilidade, ao moralmente aceitável pela sociedade, o comportamento que “[...] cause sofrimento, vexame e humilhação intensos, alteração do equilíbrio psicológico do indivíduo, duradoura perturbação emocional [...]” (TJSC, A. C. n. 0000001-13.2014.8.24.0046, rel. Des. Newton Trisotto, Segunda Câmara de Direito Civil, j. 02.03.2017).

Assim, nos questionamos sobre o que é habitual nas questões que versam sobre o fim da conjugalidade, qual o limite do razoável e que situações seriam capazes de gerar um dano moral indenizável.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contextualização histórica da culpa no Direito de Família que, não coincidentemente, confunde-se com a contextualização histórica do casamento civil, permite verificar de forma ampla a perda do interesse legislativo e social pelo “causador” da ruptura conjugal.

A inquirição da culpa dentro do casamento e a estigmatização do cônjuge culpado e do cônjuge inocente objetivavam justamente “desestimular a dissolução da família”, persuadindo os cônjuges por meio de “intimidações” a ficarem no relacionamento (DIAS, 2013).

Com o advento da Emenda Constitucional n. 66/2010, que extinguiu de vez as causas subjetivas (culpa) e objetivas (tempo) para a decretação do divórcio, as questões referentes à culpa perderam todo o sentido, já que automaticamente foi extinta também a “separação-sanção”.

Ocorre que, ao contrário das causas subjetivas e objetivas do divórcio, os deveres conjugais persistiram no tempo, seja pela norma (artigo 1.566 do Código Civil) ou pelo sentido coletivo da sociedade brasileira, fato é que negar a culpa existente no casamento é justamente o desrespeito a um desses deveres, e negar a culpa para dissolver o casamento é negar o dever de fidelidade, passando este a constituir mera faculdade jurídica, o que não pode acontecer.

Em se tratando o Direito de Família e o Direito Civil, ramos do direito privado e consistindo o instituto da responsabilidade civil instrumento vital para a gerência da vida em sociedade, por que não seria possível a aplicação de tal instituto ao Direito de Família?

Considerando a divergência doutrinária entre juristas muito respeitados no Direito de Família e no Instituto Brasileiro de Direito de Família - IBDFAM - é que se mostra sensato o modelo dual ou binário proposto pelo doutrinador Flávio Tartuce: com culpa e sem culpa, haja vista atender melhor aos “múltiplos anseios da sociedade pós-moderna, identificada pelo pluralismo e pela hipercomplexidade”.

Do exposto, conclui-se pela aplicabilidade da responsabilidade civil nas questões que versam sobre o fim da conjugalidade quando, do descumprimento do dever conjugal de fidelidade recíproca, advierem situações que suficientemente provadas, ensejam a reparação. A exemplo estão os casos citados no subtítulo 4, cujas demandas foram procedentes não pela conduta infiel verificada, mas por ter sido a traição e as circunstâncias da descoberta causadoras de profundo dano psicológico, que cabe dizer, ultrapassem a “esfera do mero aborrecimento” e do moralmente aceitável.

#### REFERÊNCIAS

ANDRIGHI, Nancy. **Recurso Especial** nº 1.159.242. 2012. Disponível em: [https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=14828610&num\\_registro=200901937019&data=20120510&tipo=51&formato=PDF](https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=14828610&num_registro=200901937019&data=20120510&tipo=51&formato=PDF). Acesso em: 21 ago. 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 19 ago. 2019.

BRASIL. Decreto nº 181, de 24 de janeiro de 1890. **Promulga a lei sobre o casamento civil**. Sala das sessões do Governo Provisório. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-181-24-janeiro-1890-507282-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BRASIL. Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del-2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del-2848compilado.htm). Acesso em: 21 ago. 2019.

BRASIL. Emenda constitucional nº 9 de 28 de junho de 1977. **Dá nova redação ao §1º do artigo 175 da Constituição Federal**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1970-1979/emendaconstitucional-9-28-junho-1977-366981-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Diário Oficial da União. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm#art186](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm#art186). Acesso em: 20 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.106, de 28 de março de 2005. **Altera os arts. 148, 215, 216, 226, 227, 231 e acrescenta o art. 231-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11106.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11106.htm). Acesso em: 19 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916. **Código Civil dos Estados Unidos do Brasil**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1910-1919/lei-3071-1-janeiro-1916-397989-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 28 ago. 2019.

CAHALI, Yussef Said. **Dano moral**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas. **Recurso Especial nº 922.462**. 2013. Disponível em: [https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=22683746&num\\_registro=200700301624&data=20130513&tipo=51&formato=PDF](https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=22683746&num_registro=200700301624&data=20130513&tipo=51&formato=PDF). Acesso em: 21 ago. 2019.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das famílias**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

DIAS, Maria Berenice. **Supremo acertou ao não diferenciar união estável de casamento**.

2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-jun-14/berenice-dias-stf-acertou-igualar-union-estavel-casamento>. Acesso em: 17 ago. 2019.

DINIZ, Maria Helena. **Responsabilidade civil**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

FARIA, Camila. **Adulterio**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.infoescola.com/sociologia/adulterio/>. Acesso em: 18 ago. 2019.

GALLOTTI, Maria Isabel. **AGRG no Agravo em Recurso Especial nº 566.277**. 2014. Disponível em: [https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=41421767&num\\_registro=201402089912&data=20141114&tipo=51&formato=PDF](https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=41421767&num_registro=201402089912&data=20141114&tipo=51&formato=PDF). Acesso em: 21 ago. 2019.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAUX, Maria Aparecida Bernart. **O casamento e a constituição federal**. Blumenau: Nova Letra, 2001.

LÔBO, Paulo Luiz Netto. Divórcio: **Alteração constitucional e suas consequências**. 2010. Disponível em: <http://www.ibdfam.org.br/artigos/629/novosite>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MADALENO, Rolf. **Manual de direito de família**. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

MODRO, Nielson Ribeiro. **Considerações sobre a responsabilidade civil: um estudo comparado entre o dano imaterial nos ordenamentos jurídicos brasileiro e português**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

OLIVEIRA, Euclides Benedito de. **União estável: do concubinato ao casamento - antes e depois do novo código civil**. 6. ed. São Paulo: Método, 2003.

PEREIRA, Rodrigo da Cunha. **Princípios fundamentais norteadores do Direito de Família**. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

PESQUISA DE JURISPRUDÊNCIA, STF. **Súmula 281**. Brasília. Disponível em: <http://stf.jus.br/portal/>

jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=%28%-28SUMULA+281%29%29+NAO+S%2EFLS-V%2E&base=baseSumulas&url=http://tinyurl.com/y587tovh. Acesso em: 21 ago. 2019.

RIBEIRO, Moura. **AGINT** no Agravo Interno em Recurso Especial nº 900.932. 2019. Disponível em: [https://ww2.stj.jus.br/processo/julgamento/eletronico/documento/mediado/?documento\\_tipo=91&documento\\_sequencial=91645690&registro\\_numero=201600939666&publicacao\\_data=20190227&formato=PDF](https://ww2.stj.jus.br/processo/julgamento/eletronico/documento/mediado/?documento_tipo=91&documento_sequencial=91645690&registro_numero=201600939666&publicacao_data=20190227&formato=PDF). Acesso em: 21 ago. 2019.

SALOMÃO, Luis Felipe. **Recurso Especial nº 1.760.943**. Disponível em: [https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=92710015&num\\_registro=201801188908&data=20190506&tipo=91&formato=PDF](https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=92710015&num_registro=201801188908&data=20190506&tipo=91&formato=PDF). Acesso em: 21 ago. 2019.

SILVA, Regina Beatriz Tavares. **Novo Código Civil Comentado**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STJ. Notícias. **O método bifásico para fixação de indenizações por dano moral**. 2018. Disponível em: [http://www.stj.jus.br/sites/porta/p/Paginas/Comunicacao/Noticias-antigas/2018/2018-10-21\\_06-56\\_O-metodo-bifasico-para-fixacao-de-indenizacoes-por-dano-moral.aspx](http://www.stj.jus.br/sites/porta/p/Paginas/Comunicacao/Noticias-antigas/2018/2018-10-21_06-56_O-metodo-bifasico-para-fixacao-de-indenizacoes-por-dano-moral.aspx). Acesso em: 21 ago. 2019.

STJ. **Súmula 227**. Disponível em: <https://scon.stj.jus.br/SCON/sumanot/toc.jsp#TIT-1TEMA0>. Acesso em: 21 ago. 2019.

TARTUCE, Flávio. **Direito civil: direito de família**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

TJSC. **Apelação Cível n. 0000001-13.2014.8.24.0046**. Segunda Câmara de Direito Civil. 2017. Disponível em: [http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only\\_ementa=&frase=&id=AABAg7AADAAP5PeAAD&categoria=acordao\\_5](http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only_ementa=&frase=&id=AABAg7AADAAP5PeAAD&categoria=acordao_5). Acesso em: 21 ago. 2019.

TJSC. **Apelação Cível n. 0302012-03.2014.8.24.0058**. Terceira Câmara de Direito Civil. 2017. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=dano%20resul->

[tante%20-%20pressuposto%20essencial%20para%20a%20caracteriza%E7%E3o%20da%20responsabilidade%20civil&only\\_ementa=&frase=&id=AABAg7AADAANr1zAAO&categoria=acordao\\_5](http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=dano%20resul-tante%20-%20pressuposto%20essencial%20para%20a%20caracteriza%E7%E3o%20da%20responsabilidade%20civil&only_ementa=&frase=&id=AABAg7AADAANr1zAAO&categoria=acordao_5). Acesso em: 21 ago. 2019.

TJSC. **Apelação Cível n. 0038134-22.2012.8.24.0038**. Segunda Câmara de Direito Civil. 2019. Disponível em: [http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only\\_ementa=&frase=&id=AABAg7AAGAAKoPiAAO&categoria=acordao\\_5](http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only_ementa=&frase=&id=AABAg7AAGAAKoPiAAO&categoria=acordao_5). Acesso em: 21 ago. 2019.

TJSC. **Apelação Cível n. 0050074-34.2009.8.24.0023**. Quarta Câmara de Direito Civil. 2018. Disponível em: [http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only\\_ementa=&frase=&id=AABAg7AAEAAJwd6AAH&categoria=acordao\\_5](http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only_ementa=&frase=&id=AABAg7AAEAAJwd6AAH&categoria=acordao_5). Acesso em: 21 ago. 2019.

TJSC. **Apelação Cível n. 2010.075474-0**. Quinta Câmara de Direito Civil. 2012. Disponível em: [http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only\\_ementa=&frase=&id=AAAbmQAABAAO16yAAP&categoria=acordao](http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only_ementa=&frase=&id=AAAbmQAABAAO16yAAP&categoria=acordao). Acesso em: 21 de agosto de 2019.

TJSC. **Apelação Cível n. 2013.062427-1**. Primeira Câmara de Direito Civil. 2014. Disponível em: [http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only\\_ementa=&frase=&id=AAAbmQAACAAGjukAAD&categoria=acordao](http://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/html.do?q=&only_ementa=&frase=&id=AAAbmQAACAAGjukAAD&categoria=acordao). Acesso em: 21 ago. 2019.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito civil: família**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2017.





# ARTIGOS

## A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO PROFESSOR

### Resumo

A gestão democrática é aquela que propicia o diálogo entre os envolvidos, aquela alicerçada nos princípios da democracia e voltada para a construção política do cidadão, amplamente incentivada pelas políticas educacionais brasileiras implementadas desde a década de 1990. O Plano Nacional de Educação recomenda que cada sistema de ensino implante a gestão democrática. A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centralizada no conhecimento. Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Aprendizagem. Gestão.

### 1 INTRODUÇÃO

Com relação à formação inicial de professores, Santos (2008) aponta que esta é responsável pelo começo da socialização profissional e por fornecer as bases do pensamento pedagógico. Logo, o que se espera dessa primeira formação é que ela seja capaz de criar processos reflexivos sobre a teoria e a realidade da atuação do professor.

A formação e a prática docente na voz do professor de escola pública são interessantes e gratificantes, apesar das mazelas do Estado e dos baixos salários, pois agregam valores únicos que serão sentidos mais tarde ao longo da vida no magistério. Trata-se aqui da educação como uma possibilidade/oportunidade de formação, autônoma e democrática e, como tal, responde a determinadas demandas sociais, por isso, o interesse numa perspectiva democrática em se tratando de docente. Isto porque o curso de formação continuada, especificamente promovidos pelo Governo Federal e Estadual, na atualidade, tem recebido uma atenção especial por parte da sociedade, possibilitando, aos professores de escola pública, participar

Autor:

**João Carlos Greco**

Graduado em Direito pela Universidade Augusto Motta, na cidade do Rio de Janeiro, com mestrado em Direito pela Universidade de Roma "La Sapienza", na Itália.

Graduado em Pedagogia pela UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí. Graduado em História pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi, em Blumenau. Especialista em Direito Penal e Direito Processual Penal pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. Advogado e professor em Blumenau. E-mail: grecojc@netron.com.br



desses cursos que, de outra forma, poderiam cursar, pelo contexto em que se inserem.

Assim, a agilidade e a democratização com que as informações circulam cotidianamente pelo mundo implicam em dinâmicas diferenciadas de acesso e desenvolvimento do conhecimento, requerendo, portanto, novas maneiras de abordagem pedagógica e diversos posicionamentos do professor em sala de aula.

Na análise e na interpretação dos acontecimentos, fatos e eventos históricos se fazem necessários, o que sugere aos professores que selecionem alguns conceitos-chave, os contextualizem e sistematizem coerentemente de forma precisa com os dados empíricos que estão ao seu alcance.

No exercício da docência com estudantes de diferentes faixas etárias e condições socioculturais, é necessário introduzir e encaminhar tarefas que promovam atividades de ensino e aprendizagem norteadas por critérios, pois as palavras geralmente circulam confusas para os alunos.

## 2 CONCEPÇÃO DE GESTÃO

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana e organizada.

É diferente daquela participação em que a comunidade escolar apenas aprova as decisões previamente tomadas pela diretora e/ou sua equipe. É muito comum hoje, que na tentativa de ser um gestor democrático, o Diretor consulte os professores, ou até o próprio Conselho Escolar, sobre suas decisões. Podemos dizer que esta é uma pseudo-gestão democrática, porque ela queimou etapas importantes que é o processo de elaboração e planejamento das propostas.

É fundamental que o gestor valorize o processo decisório o qual compreende a identificação das metas e objetivos perante os problemas a serem enfrentados, a execução e a avaliação dos resultados, como indicador para retomada do planejamento. É com esta postura que o gestor, de fato, se aproximará do exercício democrático.

O gestor é um líder democrático que usa todas as situações do cotidiano para ensinar alunos, professores, funcionários e pais a participarem da sociedade. O diretor deverá abandonar a roupagem de chefe e tornar-se um líder, o que se denomina gestor.

A aprendizagem e a apropriação dos conhecimentos e os conceitos científicos podem ocorrer de forma muito diferente, dependendo da escola, dos alunos e do ambiente em que se encontra.

Diante da constatação deste processo, é possível tomar alguns cuidados na tentativa de aproxima-

mar as duas dimensões e relacionar o máximo possível os conceitos nas mais diversas realidades. Para estudantes do ensino fundamental, é preciso que o conceito espontâneo esteja apreendido para que conceitos históricos possam ser introduzidos, de forma simples e direta.

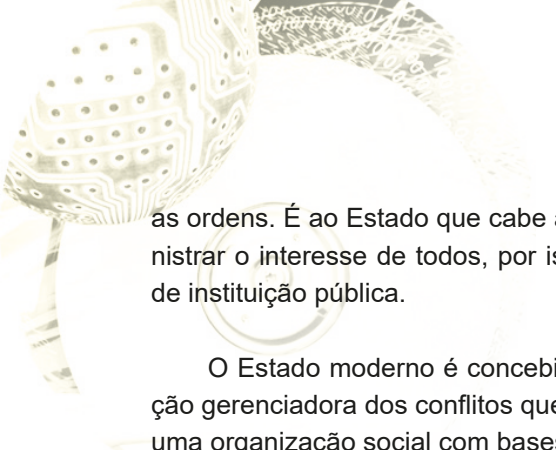
Com isso, a busca pelo conhecimento é um ato consciente e que permite ao professor ser mais autônomo e mais crítico. Neste sentido, Freire (2011) considera a palavra mais que instrumento neste processo de ensinar e aprender, pois a palavra representa a origem do diálogo. O diálogo aqui neste contexto ocorre entre professor/aluno e entre aluno/aluno num processo de interação no chão da escola.

As políticas públicas de formação docente foram abundantes nos últimos anos. Desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases, em 1996, a formação docente inclui duas frentes: a formação inicial, que inclui todos os processos de qualificação em cursos de graduação em licenciatura e pós-graduação; e a formação continuada que reúne todos os projetos de formação em serviço, como os cursos e as capacitações oferecidos pelas redes de ensino.

Vale lembrar que a formação docente é uma das políticas do eixo Valorização dos Profissionais da Educação, porque é sabido que a execução de um currículo inovador requer revisão de concepções docentes que devem sempre ser atualizadas.

Estado, Política e Educação andam sempre juntas, e sempre será assim, pois convém explicar, que a política educacional de um país se constitui pelo conjunto de políticas públicas que estão em vigor naquele período histórico. As políticas educacionais são sempre a expressão das intencionalidades dos governantes para responder às demandas sociais para a educação, logo, todas elas implicam uma ideologia e um particular projeto político, normalmente alinhado às concepções políticas partidárias dominantes.

O Estado, aqui entendido como um conjunto dos poderes políticos de uma nação; o governo; o gerenciador institucional do poder é a instituição que, desde os primórdios do capitalismo, foi eleita a instituição para equalizar as forças que movem a sociedade. A economia capitalista implica a contração de classe e isso resulta em conflitos de todas



as ordens. É ao Estado que cabe a tarefa de administrar o interesse de todos, por isto sua condição de instituição pública.

O Estado moderno é concebido como instituição gerenciadora dos conflitos que são próprios de uma organização social com bases capitalistas. Na acepção original do Estado, a mediação no exercício da liberdade constitucional e da igualdade constitucional entre os homens, compreende a instauração da equidade, implicando, pois, que esta instituição se represente como a instância de justiça e da vontade universal de todos na sociedade organizada politicamente. Tais faculdades, entretanto, só se consolidam mediante a constituição de um Estado autenticamente democrático, depositário dos interesses da coletividade e desprendido dos interesses de classes mais abastadas.

As políticas públicas nacionais implicam na política educacional local, pois na maioria dos casos os estados e os municípios organizam suas políticas públicas tomando como ponto de partida as orientações do Ministério da Educação - MEC. Como exemplo, podemos citar o Programa de Ampliação do Ensino Fundamental de nove anos, que, de programa nacional, desdobrou-se em diversas versões para atender as demandas locais.

A lei 11.274/2006, sancionada em 6 de fevereiro de 2006, altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996), dispondo sobre a duração de 09 anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 anos de idade. Esta lei possibilitou que cada município organizasse sua política pública e a implantasse.

Cada município a instituiu ao seu modo, variando as condições de oferta e o atendimento à demanda expressou as diretrizes políticas de cada administração municipal ou estadual.

São diversas as políticas públicas que fazem parte da política educacional do Brasil, o que, na sua maioria relacionam-se entre si. A relação entre elas deriva-se do alinhamento político que assumem perante o projeto educacional estabelecido.

Ao agir diretamente sobre experiências reais e suas contradições, a retórica dos representantes do Estado vincula-se à construção da ideia de que,

reformado, o sistema educacional poderia servir aos interesses de todos: aos pobres porque, pela escolarização, veriam ampliada sua esperança em melhorar a qualidade de vida; aos mais abastados, porque veriam satisfeitas suas necessidades de segurança convivendo pacificamente com os desiguais que atuariam com espírito de cidadania. Este quadro explica a inclusão e a expansão das políticas de atendimento aos jovens e adultos – EJA, Educação Especial, Educação Indígena e Educação Profissionalizante.

Para dar curso à reforma, os representantes governamentais de perfil neoliberal buscaram consolidar o novo projeto de educação, fazendo uso dos dados estatísticos que evidenciavam a baixa produtividade do sistema em todos os níveis de ensino público; a falta de vagas, altas taxas de evasão e repetência, a centralização administrativa, professores pouco qualificados, entre outros. Este movimento impulsionou os discursos para uma interpretação bipolar acerca da educação escolar; por outro lado, vista como a grande culpada pelo atraso e pobreza; e, por outro, como o principal setor da sociedade responsável pela promoção do desenvolvimento econômico, a distribuição de renda e a elevação dos padrões de qualidade de vida.

Na visão imediata dos adeptos da filosofia neoliberal, as falhas de produtividade necessitavam de resolução, a fim de corresponder às demandas do mundo do trabalho, levando a educação a cumprir com o seu papel: formar um novo perfil de ser humano. Na acepção dos gestores, as mudanças de ordem administrativa eram, portanto, o fundamento da qualidade e da superação da crise educacional. Tratou-se de consolidar a lógica do custo-benefício nas políticas sociais.

Em busca da almejada qualidade, as políticas públicas, de aparência inovadora primavam pela eficácia e eficiência. A lógica do discurso enfatizava que a educação brasileira não cumpria com seu papel, razão pela qual havia pobreza e desigualdade social.

Esta retórica abolia as explicações históricas e trazia promessa de mudança na estrutura da educação, adequando-se aos novos padrões produtivos, apenas com um redimensionamento das políticas educacionais. A partir de estimativas e estatísticas, os problemas que se arrastam pela história da Re-

pública do Brasil, como a exclusão escolar e o currículo impróprio à realidade da maioria da população brasileira, foram atacados com a elaboração de políticas para todos os níveis de ensino.

Viñao (2001, p. 95), pesquisador das políticas educacionais espanholas, analisa “que a reforma educacional processa-se alterando fundamentalmente as políticas educativas das nações, afetando o governo e a administração do sistema educativo e escolar, a sua estrutura ou financiamento, o currículo, conteúdos, metodologia e avaliação do sistema educativo”. As alterações são promovidas pelas instâncias políticas, linearmente presumindo a consolidação de políticas de inovações e, por consequência, de melhorias.

É razoável conceber novas políticas públicas quando se deseja modificar o contexto educacional, mas esse processo não pode prescindir da discussão ampla e alargada com a sociedade e com os profissionais da educação, haja vista que a unilateralidade e o centralismo administrativo são procedimentos que historicamente comprometeram a qualidade da educação brasileira.

Decorrentes dessa cultura, as políticas públicas gestadas nos órgãos oficiais nem sempre tiveram o resultado esperado na prática escolar, porque o processo não propiciou a interlocução desejada com a comunidade educacional.

Este contexto cultural implica incertezas e favorece o mercado, sobretudo porque o Estado, nas últimas décadas, tem assumido, preponderantemente, o papel de catalisador dos efeitos sociais do modelo econômico. Serve ao ofício de administrar as questões políticas para equalizar as forças constituintes da sociedade e legitimam a racionalidade e a técnica como fundamentos da reforma cultural exigida pelo novo modelo produtivo.

Pela institucionalização das políticas públicas, o Estado naturaliza a mudança constante. Fortalece os valores liberais nas relações sociais e produz consensos em torno da imperiosa reforma educacional, que se mostra pouco propensa a afetar as estruturas porque mascara as relações de poder que lhe são intrínsecas.

Além disto, reconhece-se progressivamente a importância de a administração pública desenvolver-se em acordo com as demandas expressas na realidade

das comunidades. Para tanto, torna-se apropriada a política da descentralização administrativa que, além da facilidade em contemplar as necessidades locais, também se desenvolveria com a participação representativa dos segmentos envolvidos.

Logo, o princípio da autonomia é um dos fundamentos da gestão descentralizada, visto que quando se valoriza a participação das pessoas, é importante conceder-lhes autoridade para decidir e definir encaminhamentos para as questões analisadas.

No campo pedagógico, serve de exemplo para o exercício da gestão descentralizada, a formulação dos projetos pedagógicos nas escolas e dos projetos educativos nas redes de ensino. Ao convidar educadores e pais para discutir e elaborar os referidos projetos, é preciso dar-lhes autonomia para fazer opções quanto aos fundamentos da proposta.

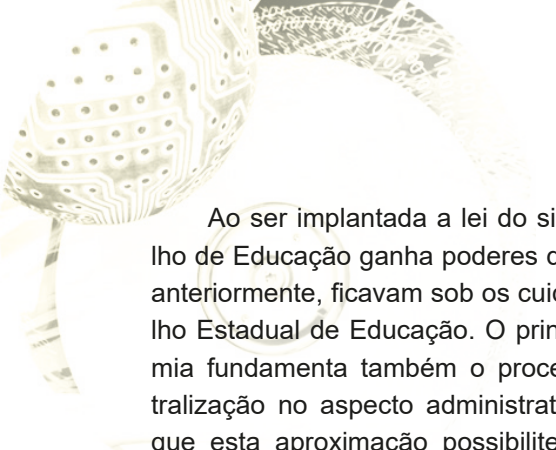
Neste processo, as políticas públicas nacionais, como os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), servem como referenciais metodológicos, uma vez que se constituem num conjunto de orientações curriculares para professores que atuam no magistério público e privado do sistema educacional brasileiro.

O que é um sistema de ensino? Esclarecer este conceito é muito importante porque há muitas pessoas que confundem com rede de ensino, mas sistema não é sinônimo de rede. Os sistemas de ensino incluem as três redes: a pública, a privada e a do terceiro setor (filantropia). No caso do sistema municipal, ele abrange as escolas de educação infantil e de ensino fundamental existentes no município.

A ideia de gestão descentralizada é constituída sob o pressuposto da autonomia administrativa, financeira e pedagógica das instituições. Entre as instituições encontram-se os municípios que, ao gerenciar seus sistemas de ensino, podem, inclusive, baixar normas complementares para torná-los mais conveniente às demandas da sua realidade educacional.

Esta medida concedeu vigor ao papel do Conselho Municipal de Educação nos municípios, uma vez que estes passaram a atuar como gestores do sistema municipal, podendo, pois, programar políticas públicas que atendam às demandas públicas ou privadas do seu município.





Ao ser implantada a lei do sistema, o Conselho de Educação ganha poderes deliberativos que, anteriormente, ficavam sob os cuidados do Conselho Estadual de Educação. O princípio da autonomia fundamenta também o processo de descentralização no aspecto administrativo. Pretende-se que esta aproximação possibilite um olhar mais cuidadoso sobre a realidade social e educacional, assim como facilite a participação da comunidade na gestão escolar.

Os princípios da descentralização estão articulados com o modelo de gestão democrática, porque referendam a autonomia decisória e a organização de órgãos colegiados como é o Conselho de Educação.

Não se pode esquecer que a gestão do Conselho de Educação deve respeitar as normas legais nacionais. Os pressupostos da política de gestão descentralizada não significam desorientações com relação às políticas nacionais e, por isso, têm limites ao potencial de ação de seus entes federados (municípios e estados) quanto ao desenvolvimento de seu próprio projeto educacional.

### **3 A FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR**

Considerando a complexidade do trabalho do gestor, a formação inicial sozinha não é capaz de garantir ao professor todo o aperfeiçoamento para a carreira de gestor. Assim, a formação continuada tem grande importância em tal contexto.

A formação continuada articulada à formação inicial e às condições de trabalho, salário e carreira, é uma das dimensões importantes para a materialização de uma política global para a formação e a valorização do profissional da educação.

Deve-se entender o ensino como criação, e não pela transmissão de conhecimentos já existentes. Tal criação baseia-se em modelos já existentes, porém elabora um conhecimento novo que faça sentido ao aluno. Para tanto, criar não é tarefa simples, não é simplesmente aplicar uma teoria, exige muito esforço do professor.

Diante destas considerações, destaca-se a importância de pensar nos processos de formação do gestor, e como essa formação irá influenciar as suas práticas. Essa aquisição de conhecimentos é

fundamental e necessária, considerando a realidade da gestão escolar no Brasil.

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A atividade docente vem se modificando em decorrência de transformações nas concepções de escola e nas formas de construção do saber, resultando na necessidade de repensar a intervenção pedagógica na prática escolar. Na sociedade contemporânea, as rápidas transformações no mundo do trabalho, o avanço tecnológico configurando a sociedade virtual e os meios de informação e comunicação incidindo com bastante força na escola, aumentam os desafios para torná-la efetivamente democrática.

Os professores são cobrados cada vez mais em sala de aula, por isso, justifica-se a necessidade de atualização constante. Ao longo da minha vida de docente sempre procurei fazer cursos de aperfeiçoamento e de formação continuada, pois servem para enriquecer os conhecimentos do professor e atualizá-lo dentro do contexto da escola.

A formação continuada mostrou a possibilidade de implementação de novas estratégias na escola, no entanto, isso demanda mudanças profundas com relação ao processo de ensino-aprendizagem e também na estrutura e na organização da escola. Será um processo penoso, pois toda mudança gera conflitos, insegurança e o nosso modelo de organização ainda precisa de muitas adaptações.

Os discursos nos encontros de formação focam o aluno como sujeito. Fala-se da sua formação humana integral, entendendo que cada um tem sua particularidade e que aprende em momentos diferentes, mas na prática, ainda é a nota que o classifica e diz se ele poderá avançar.

É necessária uma mudança institucional, ou seja, a dinâmica de contratação de professores, com dedicação exclusiva, para que possam se envolver com a comunidade escolar, além de uma efetiva mudança junto aos estudantes, modificando a cultura, em que a avaliação deixa de ser uma quantificação de seu conhecimento apenas, mas um instrumento que auxilie na aprendizagem.

Existem alguns problemas básicos e não foram ainda solucionados, por exemplo, a dificuldade dos professores em trabalharem em mais de uma escola, as avaliações bimestrais durante o ano letivo quando os alunos precisam absorver os conte-

údos o mais rápido possível para depois devolver essas informações básicas. A escola precisa ser vista como algo mais, como um elemento fundamental na vida desses jovens e não apenas como um local de trabalho do professor.

A formação continuada é uma das opções que pode provocar essa mudança que vai muito além das técnicas, conceitos e metodologias. É um desenvolvimento de todos em benefício da capacidade de solucionar problemas com relação ao contexto escolar.

Acreditamos que a formação continuada é a forma de aproximar os pressupostos teóricos com a prática pedagógica do professor em sala de aula, além de possibilitar que encontremos caminhos mais adequados a nossa realidade.

É necessário que todos se envolvam, pois a escola é feita pelos alunos, professores, pais, equipe pedagógica e gestora. Sabemos, também, que a formação continuada não desenvolve o mesmo sentido para todos os envolvidos, mas a combinação de alguns fatores poderá levar as práticas diferenciadas em sala de aula.

O desenvolvimento profissional envolve formação inicial e continuada articuladas a um processo de valorização da identidade profissional dos professores. Não se ignora que esse desafio precisa ser prioritariamente enfrentado no campo das políticas públicas.

Todavia, não é menos certo que os professores são profissionais essenciais na construção desta nova escola, entendendo que a democratização do ensino passa pela sua formação, sua valorização profissional, suas condições de trabalho.

É certo que temos muito a fazer, pois as políticas públicas não são suficientes e por mais que as coisas tenham melhorado um pouco, ainda falta muito para conseguir uma educação de excelência. Acreditamos que dias melhores virão, apesar da falta de vontade política em melhorar o nível da educação e o nível dos professores.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins. de. **O Estado, a política educacional e a regulação do setor da educação no Brasil: uma abordagem histórica.** In: FERREIRA, N. S.; AGUIAR, A da S. (Org).

Gestão da educação; impasses perspectivas e compromissos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Lei nº 11.274/2006**, de 6 de fevereiro de 2006. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/11274.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11274.htm). Acesso em: 23 out. 2019.

CHIARELOTTO, Arivane Augusta. **Políticas públicas em educação:** formação pedagógica para docentes. Itajaí: UNIVALI, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GIMENO SACRISTAN, José; PÉREZ GOMEZ, Ángel. **Compreender e transformar o ensino.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. Vygotsky. **Aprendizado e desenvolvimento:** um processo sócio-histórico. São Paulo: Scipione, 1993.

PÉREZ GÓMEZ, Ángel Ignacio. **A cultura escolar na sociedade neoliberal.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

PIAGET, Jean. **A epistemologia genética.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

POPKEWITZ, Thomas Stanley. **Reforma Educacional:** uma política sociológica; poder e conhecimento em educação. Trad. Beatriz A. Neves. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SANTOS, Antônio Roberto dos. LDB 9.394/96: Alguns passos na formação de professores no Brasil. In: GRANVILLE, Maria Antonia (Org). Teorias e práticas na formação de professores. Campinas: Papirus, 2. ed., 2008.

SAVIANI, Dermeval. **Sistemas de ensino e planos de educação:** o âmbito dos municípios. In: VER. EDUCAÇÃO E SOCIEDADE. Campinas/São Paulo, Unicamp, no. 69, dez/1999, p. 119-135.

VIÑAO, Antonio. Fracasan las reformas educativas? La respuesta de un historiador. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO (Org). Educação do Brasil: história e historiografia. Campinas, SP: Autores Associados; São Paulo: SBHE, 2001.

# ARTIGOS

## VIOLÊNCIA ESCOLAR

### Resumo

A violência é um tema que afeta a vida de todos os que a cercam, deixando feridas que dificilmente cicatrizam. Esse problema estende-se às escolas fazendo com que discentes e docentes vivenciem diariamente momentos de pavor. Em muitos casos, há omissão por parte do responsável diante dos abusos e agressões que os menores sofrem em alguns lares, muitas vezes, a própria família causa tal sofrimento, tornando a criança e o adolescente vulnerável às drogas, ao bullying, ao cyberbullying, ao desrespeito com os professores, à agressividade e à depredação do patrimônio escolar. Além disso, é de suma importância o posicionamento por parte da escola, de autoridades específicas e principalmente da família, para zelar pela criança e pelo adolescente, respeitando, orientando, cuidando e, principalmente, amando, para que a vítima encontre um refúgio e para que possa ser identificada a raiz do problema, assim, possibilitando a ação a ser tomada diante de tais violências. Dessa forma, o estudo busca investigar e reportar através de pesquisas bibliográficas uma compreensão dos tipos de violência que alunos e professores enfrentam diariamente e como conscientizar e prevenir tais violências.

**Palavras-chave:** Violência. Conscientizar. Prevenir.

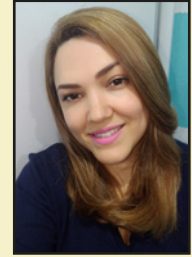
### 1 INTRODUÇÃO

A violência percorre por diversos setores até chegar à escola. Uns dos que mais afeta crianças e adolescentes é a violência familiar. Manifestando-se como agressões, abusos ou negligência por parte dos responsáveis, sejam por abandono, por não levar a escola ou por não dar assistência na educação dos menores. Em muitos casos, o responsável está vendo que a criança ou o adolescente é vítima de algum ato de violência, porém não faz nada para cessar este tormento, tornando-se cúmplice de tais atos. Por outro lado, no intuito de educar, os pais acabam exagerando nos castigos como forma de correção. Há responsáveis que pensam serem donos de seus filhos, como se fossem objetos, esquecendo que eles precisam ser vistos como um ser humano integral.

Desse modo, algumas crianças e adolescentes vivem em um ambiente atribulado, presenciando diversos problemas, inclusive mau exemplo de seus familiares. Em alguns casos, esses problemas avançam etapas, ou seja, saem da infância e chegam à fase adulta.

Outra questão que muitas vezes se entrelaça à violência escolar é a facilidade nas quais essas

Autora:  
**Ana Paula Farias Mohr da Rocha**  
Pós-graduada em Orientação Educativa, Educação especial inclusiva e Libras - Língua Brasileira de Sinais (UNIASSELVI). Graduada em Pedagogia (UNIASSELVI). Professora na Escola Estadual Visconde de São Leopoldo.  
E-mail: paula.mohr.rocha@gmail.com



crianças e adolescentes têm de se relacionarem com as drogas e, até mesmo, com o tráfico delas. Há casos em que traficantes observam os jovens para tentar corrompê-los, infelizmente, em muitas vezes, conseguem. Esses jovens acabam levando as drogas para dentro da escola na qual estudam. Dependendo da escola, os traficantes já abordam na saída, objetivando recrutar novos integrantes.

A escola se encontra no meio de diversos tipos de violência, como drogas, bullying, desrespeito com os professores, agressividade, depredação do patrimônio escolar etc. Nesse sentido, este trabalho tem o objetivo de abordar o tema violência escolar e medidas de prevenção e conscientização.

### 2 VIOLÊNCIA ESCOLAR

A escola deixou de ser só um espaço para a educação e convívio de crianças e adolescentes, tornando-se também um ambiente que precisa lidar com os conflitos diariamente, entre eles, a violência. A falta de estrutura familiar é um dos principais casos que traz a violência para dentro da escola.

Muitas famílias estão em situação de elevada vulnerabilidade: adolescente que trabalha e cuida de

seus irmãos; meninas que têm filhos cedo; vivem na mesma casa três gerações que se cuidam e trabalham para o sustento coletivo. O ambiente e as condições de vida costumam provocar muito estresse relacionado à sobrevivência, rupturas de vínculo, uso abusivo de drogas e muito sofrimento nas relações comunitárias, sobretudo nos locais em que há violência relacionada a tráficos de drogas e armas (LYRA; CONSTANTINO; FERREIRA, 2010, p. 150).

Desse modo, é notório que muitos alunos sofrem com todo o tipo de violência por parte de seus familiares, como abandono, abusos, drogas e agressões. Conforme Abreu (2000, p. 60), “uma criança submetida a castigos e sem oportunidade de negociar seus desejos com os pais, possivelmente terá estrutura para se tornar uma pessoa sujeita à submissão intensa ou ao ato de rebeldia”. Há pais que confundem responsabilidade de cuidar com opressão, causando dor e sofrimento, tratando seus filhos como se fossem objetos.

Dessa forma, muitas crianças e adolescentes enxergam nas drogas o preenchimento das lacunas deixadas pelas famílias. Atualmente, em algumas escolas, é possível encontrar alunos usuários. Isso faz com que a escola se torne um local com diversos problemas, gerando inúmeros tipos de violência por parte dos alunos.

Para Ristum (2010, p. 79), “a violência escolar se expressa em várias modalidades: violência entre alunos, violência de aluno contra professor, da escola e do professor contra o aluno, [...] do aluno contra o patrimônio da escola (depredação), entre outras”. Devido a isso, a escola deixa de ser um lugar de refúgio e segurança, tornando-se um ambiente difícil de conviver.

De acordo com Assis e Marriel (2010, p. 46), “a violência dos estudantes se manifesta por meio de diversas situações, como: vandalismo, pichações na parede, xingamentos e agressões físicas a professores, indisciplina no recreio e roubos no ambiente escolar”. Tais comportamentos causam tensão no ambiente escolar, tornando difícil o convívio entre os professores, os alunos, a equipe gestora e os demais funcionários.

Após a autora conhecer um grupo de crianças e adolescentes num bairro de periferia, a qual parti-

cipavam do “Projeto comunitário dos menores do jardim X”, supervisionado por uma assistente social que realizava atividades, esses recebiam merenda. Com o objetivo de ocupá-los e afastá-los das ruas, pois simplesmente depredavam residências e escolas. Foi a partir desse conhecimento que a autora resolveu realizar um estágio em uma escola da rede estadual que possuía o maior número de crianças e adolescente ligados ao projeto. Os alunos eram rebeldes e irrequietos, mas a agressividade deles se manifestava no recreio, no qual eles brigavam muito entre si. As causas dessas brigas iam desde lanche diferente que o aluno trazia até um simples toque que era dado sem querer no corpo do colega (GUIMARÃES, 2005 p. 4).

Diante do que foi relatado pela autora, a violência só é praticada porque o indivíduo tem algo dentro de si, ou seja, um vazio ou um trauma.

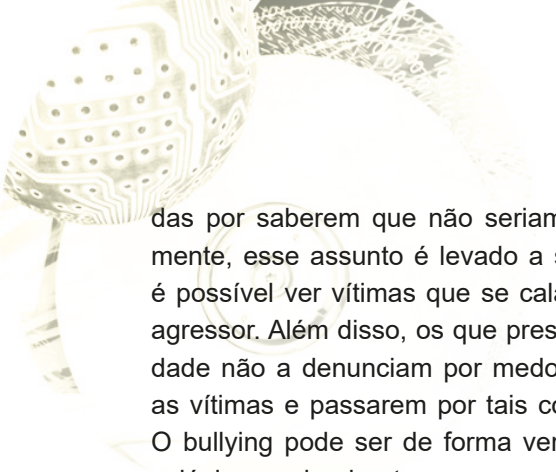
Conforme Guimarães (2005, p. 4), qualquer brincadeira e comentário poderia ser interpretado como ofensa e a partir disso a briga corporal era só um passo. É possível perceber que a violência é praticada porque há lacunas dentro da criança e do adolescente que foram preenchidas com sentimentos negativos, os quais fazem se manifestar tais violências, lamentavelmente, nos dias atuais, é possível presenciar tais comportamentos exteriorizados pelos alunos na maioria das escolas.

É possível presenciar crianças sendo agredidas por seus colegas. Muitas delas preferem ficar isoladas a terem um convívio social. Dessa forma, surgem as famosas “brincadeiras”, tornando a vida das vítimas dolorosas, causando o desinteresse pela escola e prejudicando o aprendizado delas. Essas “brincadeiras” que causam sofrimento são chamadas de bullying.

Dentre as diversas formas de violência entre alunos, o bullying é, atualmente, uma das que mais têm preocupado os profissionais da escola e também os pais. Antes pouco estudado e considerado próprio para idade e ambiente escolar, as pesquisas sobre bullying escolar evidenciam sua alta frequência, a grande diversidade de suas formas e as consequências danosas para todos os que neles estão envolvidos: agressão, vítima e testemunhas (RISTUM, 2010, p. 81).

O bullying na escola sempre existiu, entretanto, era visto pelos pais ou pela comunidade escolar como “coisa de criança”. As vítimas sofriam cala-





das por saberem que não seriam ouvidas. Atualmente, esse assunto é levado a sério, mas ainda é possível ver vítimas que se calam por medo do agressor. Além disso, os que presenciam tal crueldade não a denunciam por medo de se tornarem as vítimas e passarem por tais constrangimentos. O bullying pode ser de forma verbal, física e psicológica, podendo atravessar os muros da escola, que é o caso do cyberbullying.

Segundo Serna (2018), o cyberbullying é a violência praticada contra alguém através das tecnologias, como e-mail, messenger, SMS ou redes sociais; quem pratica esse ato tem o intuito de intimidar, difamar, ridicularizar, humilhar e até ameaçar a pessoa. Ao contrário do bullying, não é comum a violência ser praticada por mais de uma pessoa e, na maioria das vezes, a vítima não sabe quem é o responsável por tanto sofrimento.

Outra forma de violência é a depredação contra o patrimônio escolar. De acordo com uma entrevista realizada por Guimarães (2005, p. 3-4), em uma escola em que era possível verificar esse tipo de violência, “os funcionários relataram que não havia a invasão de gente de fora e que o ‘quebra-quebra’ era feito pelos próprios alunos, principalmente os do ‘ginásio’ que danificavam torneiras e válvulas das descargas, agindo de tal forma ‘por farra’, só para bagunçar”. Nesse sentido, representa que alunos depredadores têm prazer em destruir o patrimônio da escola, como se fosse uma diversão. O que eles não enxergam é que a instituição escolar é deles mesmos, ou seja, deveriam zelar.

Por fim, é analisada a violência contra professores, algo assustador e que causa pânico entre os profissionais. Esse tipo de violência vai desde furar os pneus dos carros dos docentes até ameaças, chegando, em alguns casos, à violência física. Ristum (2010, p. 82) contempla um caso relatado por uma professora que temia reprovar seus alunos, ou até mesmo dar notas baixas a eles, devido a ameaças veladas que recebia, essa professora contou, a título de exemplos, a fala de um aluno ao receber uma nota baixa: “por menos que isso já morreu um”.

Atualmente, é possível ver facilmente o desrespeito com os professores, que outrora eram tratados com temor, e hoje muitos fazem pouco caso da presença desses mestres. Para amenizar tais violên-

cias, é preciso um trabalho em conjunto com toda a comunidade escolar, além das autoridades necessárias, agindo de forma democrática e participativa.

## 2.1 MEDIDAS PARA CONSCIENTIZAÇÃO E PREVENÇÃO DA VIOLÊNCIA NA ESCOLA

Para amenizar tais violências, é preciso um despertar de atitudes de todos os envolvidos:

O enfrentamento e a superação da violência na escola dependem do posicionamento de “todos os autores” que nela atuam. Especialmente o ministério e as secretarias de educação, os diretores, os professores, os funcionários, os alunos e seus familiares, bem como os parceiros comunitários, ONGs, conselhos, empresas e sociedade geral têm o papel na discussão crítica e na proposição de melhores posições para o ensino no país, em um cenário em que a violência não seja aceita como valor (ASSIS; MARRIEL, 2010, p. 61).

É preciso o empenho de todos para conscientizar e diminuir a violência na escola. Dificilmente ela será extinta, exemplo disso é o caso das drogas ou excesso de consumo de álcool, mesmo com inúmeras campanhas e projetos realizados, não houve sua total extinção. No entanto, é preciso conscientizar, pois, a cada pessoa que conseguir entender a destruição que esses males causam na vida dos seres humanos, haverá menos indivíduos sofrendo devido a isso.

Abreu (2000) afirma que essa mobilização e conscientização deverá ser realizada com a participação de todos os órgãos públicos e da comunidade local. A autora ainda ensina os seguintes passos: identificar os problemas que afligem os membros da comunidade, realizando um diagnóstico para ter certeza o que está acontecendo; identificar os objetivos de quem pratica os atos de violência na escola, procurando entender qual é o objetivo e o porquê de tal prática; identificar as demais relações que podem ter reflexo na escola, ou seja, ir além dos muros da escola, conhecendo como é a vida da pessoa, quem é a família e seus amigos; hierarquizar os problemas, priorizando o que necessita ser resolvido urgentemente.

Nesse sentido, há, ainda, os critérios que irão se relacionar com a ação devida, critérios que buscam identificar estratégias na ação para minimizar

ou resolver de maneira efetiva o problema; além disso, atribuir competências e responsabilidades aos envolvidos, distribuindo atividades para cada um; e avaliar a ação durante e no término do processo, para analisar se o objetivo foi alcançado ou se haverá necessidade de mudanças.

Para isso ser realizado, deve-se prevenir, estando atento aos sinais que a criança ou o adolescente transmitem, seja através de isolamento, mau comportamento, marcas de agressão etc. O professor é o observador principal, pois é ele que tem um contato direto com os alunos, além de toda comunidade escolar e órgãos competentes.

Desse modo, é necessário resgatar o aluno, mas, para isso, em muitos casos, é preciso resgatar a família inteira, porque a raiz da violência muitas vezes é encontrada no meio familiar.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi apresentado neste artigo, fica evidente que a violência se tornou um fenômeno assustador diante de inúmeros fatores. Em alguns casos, ocorrendo devido ao mau exemplo dos responsáveis, sendo omissos diante das agressões e abusos sofridos pelos seus filhos, ou seja, negligentes e sem amor.

Por trás de um aluno agressivo, calado, vítima ou praticante de bullying, usuário de drogas, que desrespeita os professores e depreda o patrimônio escolar há a verdadeira raiz de tais violências. De alguma forma, quem pratica tais ferocidades necessita preencher ou esvaziar isso dentro de si. Até porque, se os familiares, a escola ou as autoridades não cuidam, os traficantes de plantão suprem esse vazio.

A maioria dos casos de violência escolar é pela falta de estrutura familiar. A negligência de muitos responsáveis é alarmante. Se a família fizesse seu papel, sendo presente na criação e educação de seus filhos, orientando e cuidando, grande percentual da violência escolar não existiria. Entretanto, não isentas, sociedade, autoridades específicas e, principalmente, escola têm um papel fundamental na intervenção diante dessas violências, pois muitas vezes a escola identifica o problema e relata à

família. Com isso, é dever de todos zelar pela segurança e bem-estar da criança e do adolescente, porém a família tem que ser a primeira interessada no seu dependente.

Dessa forma, uma estrutura familiar forte, aliada em respeito, compreensão, repreensão, cuidado e principalmente amor, possibilita ao aluno poder enfrentar violências dentro e fora do ambiente escolar, pois ele verá no seu lar um refúgio para se abrir, pois a família o protegerá, procurando seus direitos com o auxílio da escola ou de autoridades competentes.

### REFERÊNCIAS

- ABREU, Sergio Roberto de. **Violência na escola: o papel das instituições.** In: ARRIETA, AZEVEDO GRICELDA (Org.). *A Violência na escola: a violência na contemporaneidade e seus reflexos na escola.* Canoas: UBRA, 2000.
- ASSIS, Simone Gonçalves de; MARRIEL, Nelson de Souza Motta. **Reflexões sobre violência e suas manifestações na escola.** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2010.
- ALVES, Nilda; GARCIA, Regina Leite (Org.) **Fazer e pensar dos supervisores e orientadores educacionais.** São Paulo: Loyola, 1994.
- GRINSPUN, Miriam Zippin. **Autonomia e ética na escola: o novo mapa da educação.** São Paulo: Cortez, 2014.
- GUIMARÃES, Áurea Maria. **Dinâmica da violência escolar: conflitos e ambiguidade.** Campinas: Coleção Educação Contemporânea, 2005.
- LYRA, Gabriela Franco Dias; CONSTANTINO, Patrícia; FERREIRA, Ana Luísa. **Quando a violência familiar chega até a escola.** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2010.
- RISTUM, Marilena. **Violência na escola, da escola e contra a escola.** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2010.
- SERNA, Juan Moises de la. **Cyberbullying.** Madri: Babelcube. 2018.

## CURSOS E CARREIRAS

# A UNIASSELVI está sempre do seu lado.

Todos os polos e unidades da UNIASSELVI atendem às exigências do MEC e são preparados para que você tenha uma excelente experiência de aprendizado. Vá até a UNIASSELVI mais próxima e seja muito bem-recebido!

**Mais de  
80 opções  
de cursos de  
pós-graduação.**

<sup>1</sup> Verifique o início das turmas.

<sup>2</sup> Consultar polo.

<sup>3</sup> Metodologia diferenciada com estudos de livros digitais. Mais informações no site.

### EDUCAÇÃO

#### CURSO

Administração Escolar, Supervisão e Orientação  
Alfabetização e Letramento  
Arte e Educação  
Coordenação Pedagógica  
Docência no Ensino Superior  
Educação Alimentar e Nutricional na Educação Básica<sup>1</sup> **NOVO**  
Educação a Distância: Gestão e Tutoria  
Educação de Jovens e Adultos  
Educação Especial: Deficiência Auditiva  
Educação Especial: Deficiência Física  
Educação Especial: Deficiência Intelectual  
Educação Especial: Deficiência Visual  
Educação Especial Inclusiva  
Educação Física Escolar  
Educação Infantil e Anos Iniciais  
Educação Integral e Integrada  
Educação no Campo<sup>1</sup> **NOVO**  
Fundamentos e Organização Curricular<sup>1</sup> **NOVO**  
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  
Psicologia Educacional  
Psicopedagogia  
Psicopedagogia Clínica e Institucional  
Supervisão Educacional  
Tecnologias Digitais Aplicadas à Educação **NOVO**  
Teologia  
Treinamento Desportivo

### ENGENHARIA

#### CURSO

Engenharia de Produção  
Engenharia de Segurança do Trabalho<sup>2</sup>

### SAÚDE/GESTÃO

#### CURSO

Estética Avançada  
Fisiologia do Exercício **NOVO**  
Gestão Hospitalar

### PSICOLOGIA

#### CURSO

Neuropsicologia<sup>1</sup> **NOVO**

## **GESTÃO**

### **CURSO**

Administração de Pessoas  
Administração Estratégica  
Administração Mercadológica  
Administração Financeira  
Auditoria  
Ciência de Dados<sup>1</sup> **NOVO**  
Gestão de Cooperativa de Crédito  
Gestão de Operações e Logística  
Gestão de Pequenas Empresas  
Gestão e Educação Ambiental  
Gestão e Organização Esportiva  
Gestão em Vendas  
Gestão por Competências<sup>1</sup> **NOVO**  
Governança de TI  
Marketing Digital  
Políticas e Gestão de Serviço Social

## **JURÍDICA**

### **CURSO**

Direito Civil  
Direito Penal  
Direito Trabalhista  
Investigação Forense e Perícia Criminal<sup>1</sup> **NOVO**

## **CONTABILIDADE**

### **CURSO**

Controladoria  
Contabilidade  
Contabilidade Pública<sup>1</sup> **NOVO**

## **MBA**

### **CURSO**

MBA em Business Intelligence<sup>1</sup> **NOVO**  
MBA em Coaching  
MBA em Design Thinking<sup>1</sup> **NOVO**  
MBA em Gestão do Agronegócio  
MBA em Gestão e Políticas Públicas Municipais  
MBA em Gestão de Negócios Imobiliários<sup>1</sup> **NOVO**  
MBA em Gestão de Processos **NOVO**  
MBA em Gestão de Projetos  
MBA em Finanças e Política Fiscal  
MBA em Gestão Empresarial  
MBA em Gestão Pública

## **METODOLOGIA DIFERENCIADA**

### **CURSO**

Enfermagem do Trabalho<sup>3</sup> **NOVO**  
Enfermagem Geriátrica e Gerontologia<sup>3</sup> **NOVO**  
Farmácia<sup>3</sup> **NOVO**  
Nutrição Hospitalar<sup>3</sup> **NOVO**  
Urgência e Emergência<sup>3</sup> **NOVO**





**UNIASSELVI**

Construa sua própria história.

[uniasselvi.com.br](http://uniasselvi.com.br)

0800 729 9009