

Revista Científica

# ESPAÇO ACADÊMICO

**MULTIVIX**

SERRA

**2178-3829**

**REVISTA ESPAÇO ACADÊMICO**

**Volume 11, número 2**

**Serra  
2021**

## **EXPEDIENTE**

**Publicação Semestral**

**ISSN 2178-3829**

**Temática: Multidisciplinar**

**Capa**

***Marketing* Faculdade Multivix Serra**

Elaborada pela Bibliotecária Alexandra B. Oliveira CRB06/396

Revista Espaço Acadêmico/Faculdade Multivix Serra

Serra: (Jan./Jul. 2021).

Semestral

**ISSN 2178 - 3829**

1. Produção Científica – Faculdade Multivix Serra

***Os artigos publicados nesta revista são de inteira responsabilidade de seus autores e não refletem, necessariamente, os pensamentos dos editores.***

**Correspondências**

**Coordenação de Pesquisas Faculdade Multivix Serra**

Rua Barão do Rio Branco, 120, Colina de Laranjeiras, Serra/ES | 29.167-183

**DIRETOR GERAL**

Alcione Cabaline Gotardo

**COORDENAÇÃO ACADÊMICA**

Leandro Siqueira Lima

**BIBLIOTECÁRIA**

Alexandra Barbosa Oliveira

**CONSELHO EDITORIAL**

Alexandra Barbosa Oliveira

Denise Simões Dupont Bernini

Karine Lourenzone de Araujo Dasilio

Michelle Oliveira Menezes Moreira

**ASSESSORIA EDITORIAL**

Karine Lourenzone de Araujo Dasilio

Patricia de Oliveira Penina

## SUMARIO

### **AS CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA INFANFORMAÇÃO DA CRIANÇA...2**

Dalla Bernardina Amarala, Ana Luisa. Souza Matos Milagre, Anne Carolyne. Da Costa Surdine, Mary Stela

### **VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER: RELACIONAMENTO ABUSIVO NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA ..... 21**

Camila Alves Lins, Mariana Lamberti França, Yasmin Lopes Rocha<sup>1</sup>, Getúlio Pinto. Acadêmico do curso de Psicologia - Titulação do orientador – Professor Multivix -Serra

### **AS VANTAGENS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E OS IMPACTOS NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO..... 38**

Diomara Silva do Nascimento de Castro; Maykon Luiz Lima Oliveira; Sarah Kézia da Silva Viana Prof. Hannah Nicchio Loriato

### **A GESTÃO DE CONFLITOS APLICADA NA MELHORIA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL ..... 74**

Fábio Castello Lima· Luã Patrick Campos de Salles· Leandro Barros Sant'ana· José Carlos Pereira Júnior

### **ANÁLISE E GESTÃO DE RISCOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL ..... 104**

Carlos Henrique Altoé Torres, Lennymon C. Gomes Pereira, Robson de Almeida, Matheus De Souza e Silva, Acadêmico do curso de Engenharia Civil, Mestre – Professor Multivix Serra

### **A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DO PSICÓLOGO NO ÂMBITO ESCOLAR..... 126**

Andressa Ferreira da Silva Babilon, Tiago de Oliveira da Rocha, Vinicius de Sousa Fagundes, Geraldo Sebastião Correa.

## AS CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA INFANFORMAÇÃO DA CRIANÇA

Dalla Bernardina Amarala, Ana Luisa

Anne Carolyne Souza Matos Milagre, Anne Carolyne <sup>1</sup>

Da Costa Surdine, Mary Stela <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo aborda a Literatura Infantil sob uma perspectiva formadora, tendo como objetivo principal apresentar a importância da Literatura Infantil no desenvolvimento dos aspectos cognitivos, emocionais e sociais da criança quando trabalhada de forma apropriada dentro das escolas e com o incentivo da família, além de contextualizar o leitor, de maneira breve, acerca da história da Literatura Infantil, sua transição para uma escrita infanto-juvenil e como a Literatura para crianças se desenvolveu no Brasil. Por intermédio de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, foi realizada uma revisão de literatura mediante a exploração de textos sobre a temática proposta. Diante das reflexões, pode-se concluir que a Literatura Infantil quando estimulada e apresentada pelas famílias desde cedo e desenvolvida nas escolas com os recursos e métodos adequados, é capaz de desenvolver aspectos essenciais para a formação da criança, como a sensibilidade, a interatividade e a criticidade, tornando possível o desenvolvimento global do sujeito.

Palavras-chave: Literatura Infantil,

---

<sup>1</sup> Acadêmicas do Curso de Pedagogia da Faculdade Multivix - Serra

<sup>2</sup> Prof.<sup>a</sup> Especialista – Professora Multivix - Serra

## INTRODUÇÃO

A Literatura Infantil é um instrumento facilitador no processo de desenvolvimento da criança, por esse motivo, veremos no presente artigo a Literatura Infantil sob uma perspectiva formadora.

Por muitos anos a literatura foi escrita somente para o público adulto, segundo Da Silva (2009) até o século XVII não havia uma preocupação com a concepção de infância e o mundo infantil não era separado do mundo adulto.

De acordo com Silva e Gonçalves (2020, p. 5):

Em meio às transformações sociais, tendo em vista a decadência do feudalismo e a ascensão da burguesia, a concepção de família passou a ser unicelular [...]. Nesse momento, a infância começa a ser valorizada como faixa etária diferenciada da fase adulta, tendo a criança como um indivíduo que requer uma atenção especial. Dessa forma, houve a necessidade também de se pensar na literatura adequada para esta faixa etária, surgindo, assim, a Literatura Infantil, especialmente na Europa, tendo como precursor o coletor de contos populares orais, Charles Perrault.

Com o surgimento dos contos adaptados, a literatura infanto-juvenil tornou-se ferramenta fundamental no processo de aprendizagem. Dos Santos e Furtado (2017, p. 6) deixam claro que:

É sabido que a escola busca desenvolver na criança competências de leitura e escrita, no entanto, é mister ir além a fim de proporcionar um desenvolvimento social, emocional e cognitivo que permita à criança tornar-se um cidadão ativo, participativo e capaz de construir sua própria história de vida, com cenários de contos de fadas, porém com base real e sólida.

Nesse sentido, este artigo delimita-se a discutir a importância da Literatura Infantil no processo de desenvolvimento da criança, através de um breve histórico da Literatura Infantil, sua transição para uma escrita infanto-juvenil e como a literatura para crianças se desenvolveu no Brasil. Ademais, destacar os benefícios da Literatura Infantil quando utilizada com os recursos e estímulos necessários no âmbito escolar e familiar que contribuem para formação da criança.

A partir da temática escolhida surgiu o questionamento que irá reger essa pesquisa: É possível que a Literatura Infantil, quando utilizada de forma correta nas escolas e inseridas no ambiente familiar, seja capaz de despertar os aspectos cognitivos, emocionais e sociais da criança, tornando-a um indivíduo crítico?

Refletindo sobre a problemática, buscamos como objetivo geral apresentar a importância da Literatura Infantil no desenvolvimento dos aspectos cognitivos,

emocionais e sociais da criança quando trabalhada de forma apropriada dentro das escolas e com o incentivo da família. Ainda temos como objetivos específicos para esse trabalho de conclusão de curso: Estabelecer a importância da escola promover momentos de contato com a Literatura Infantil; Explorar os recursos que auxiliam no aprendizado e despertam o interesse pela leitura; Determinar a importância do incentivo familiar para que a leitura em casa aconteça de forma prazerosa e definir as contribuições da Literatura Infantil para a formação da criança.

A pesquisa, referente aos objetivos, será realizada a partir de uma análise bibliográfica de natureza básica, mediante uma abordagem qualitativa dos textos relativos à temática proposta. Segundo Pizzani e col. (2012, p.54):

Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes.

O presente trabalho será constituído em quatro seções. Na primeira seção será abordado, de maneira sucinta, a concepção da infância, o surgimento da Literatura Infantil e como esta se desenvolveu no Brasil. Na segunda seção, será apresentado o papel da escola e quais recursos e metodologias podem ser utilizados para aproximar a criança da Literatura Infantil. A terceira seção trará a importância do incentivo familiar para tornar a leitura uma prática cotidiana na vida dos pequenos. E na quarta seção, será apresentado as contribuições da Literatura Infantil para a formação da criança.

À vista disso, o presente trabalho justifica-se por estabelecer os benefícios da Literatura Infantil para a criança quando introduzida dentro e fora das escolas, destacando para as famílias e docentes o seu importante papel enquanto mediadores de leitura, incentivando e estimulando o contato com o mundo literário, a fim de assegurar o desenvolvimento do sujeito.

## **1. REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A LITERATURA INFANTIL**

A Literatura Infanto-Juvenil nem sempre existiu, houve um tempo em que a Literatura era somente direcionada ao público adulto. Da Silva (2009) expõem que a criança tinha sua imagem exageradamente apagada e eram vistas como pequenos adultos, que frequentavam os mesmos ambientes, usavam roupas semelhantes e até possuíam as mesmas atribuições, como o trabalho. Foi somente



a partir do século XVIII que a criança começou a ser considerada um ser com características próprias, tornando-se dissemelhante do adulto.

Todavia, Coelho (2010) cita que a ideia de criar uma Literatura para crianças e jovens surgiu inicialmente na França durante a segunda metade do século XVII, a autora ainda expõe os primeiros autores a iniciar essa trajetória:

As Fábulas (1668) de La Fontaine; os Contos da Mãe Gansa (1691- 1697) de Charles Perrault; os Contos de Fadas (8 vols., 1696-1699) de Mme. D'Aulnoy e Telêmaco (1699) de Fénelon foram os livros pioneiros do mundo literário infantil, tal como hoje o conhecemos (COELHO, 2010, p.75).

Mas foi no século XIX que, segundo Coelho (2010), surgem as obras adaptadas por Jacob Grimm (1785 – 1863) e Wilhelm Grimm (1786 – 1859) ou mais conhecidos por Irmãos Grimm. Em suas adaptações traziam histórias voltadas para o público infanto-juvenil, aderindo personagens infantis e lúdicos, como Branca de Neve, Chapeuzinho Vermelho, O pequeno Polegar e João e Maria. Suas histórias buscavam trazer ao leitor as lendas e narrativas populares de forma fantástica, mítica e fantasiosa, que encantavam crianças do mundo todo.

No Brasil, no início do século XX, o extraordinário Monteiro Lobato surge com uma Literatura destinada a crianças e jovens. Trazia consigo uma linguagem simples e acessível, de forma que seu público pudesse entender e se naturalizar. Tornou a Literatura um instrumento no processo da junção do real com o imaginário. Sua primeira obra voltada ao público Infanto-Juvenil, em 1920, foi “A menina do narizinho arrebitado” (COELHO, 2010).

A partir desse livro, Monteiro Lobato fez surgir um mundo gostoso de sonhar, brincar e viver dentro dele, com personagens que beiram o tênue limite entre imaginação e realidade, com histórias que incentivaram - e ainda incentivam - as crianças a viverem o que é imaginado e o que é real com a mesma intensidade e entusiasmo. (BARBOSA, 2008, p. 37)

A Literatura Infantil foi evoluindo e seus avanços foram tomando cada vez maiores proporções, inúmeros autores se dedicaram a produzir textos voltados para o público Infantil. Barbosa (2008) sustenta que entre as décadas de 70 e 80, ao tomarem ciência dos novos segmentos criados para a abordagem da Literatura Infantil, surgiu o interesse de escritores renomados para escrevê-la, escritores como Clarice Lispector, Vinicius de Moraes, Ziraldo, Ruth Rocha, dentre outros importantes para a Literatura Infantil brasileira.

Sem deixar de lado as representações clássicas dos contos de fadas e visando preparar o indivíduo para a vida abordando temas contemporâneos: A Literatura Infantil produzida hoje surge não só como um instrumento pedagógico,

mas também como uma abordagem consciente e formadora (BARROS, 2013). Pois o contato com os livros infantis permite que a criança explore, imagine, questione e crie sua própria visão de mundo mediante a leitura.

## **1.2 O PAPEL DA ESCOLA E OS RECURSOS QUE AUXILIAM O CONTATO COM A LITERATURA INFANTIL**

Muitas crianças têm seu primeiro contato com a Literatura Infantil no ambiente familiar. Entretanto é necessário entender que nem toda criança tem essa oportunidade, e a responsabilidade de estabelecer o contato com a literatura e desenvolver o gosto pela leitura passa a ser uma função unicamente das escolas (BASSO, 2001).

[...] Zilberman (2003, p. 16) afirma que a sala de aula é um espaço privilegiado para o desenvolvimento do gosto pela leitura, assim como um campo importante para o intercâmbio da cultura literária, não podendo ser ignorada, muito menos desmentida sua utilidade (ZILBERMAN apud CAMARGO; SILVA, 2020).

Barros (2013) diz que a Literatura na escola faz com que a criança compreenda o mundo ao seu redor, sendo um instrumento fundamental para sua aprendizagem e uma prática para toda a vida escolar. Todavia, para Schwarzbold (2011), tradicionalmente a leitura na escola ocorre como uma prática mecanizada, onde o intuito é apenas a decodificação de palavras, o aluno lê para entender outras atividades e o momento da leitura não acontece como uma prática interativa.

Nessa perspectiva, as atividades de interpretação e compreensão da leitura reduzem as vivências literárias dos alunos ao ciclo de ler, interpretar e escrever. Assim, o aluno perde a oportunidade de pensar e problematizar sobre o que está lendo, pois as respostas e conhecimentos acerca do texto já vem predestinados pelos livros didáticos e pelo planejamento do professor (SCHWARZBOLD, 2011).

Deve-se, portanto:

[...] ir além dos textos recortados, encontrados nos livros didático, mas sim, trabalhar efetivamente com livros literários relacionados à faixa etária ou temáticas com possibilidades de desencadear o interesse dos alunos, no sentido de proporcionar o debate, o descobrimento de novas informações e o compartilhamento de experiências vividas entre todos os envolvidos do processo de um real projeto literário (FERNANDES, 2015, p. 20).

Segundo Kaercher (2010) a escola precisa dispor de ambientes confortáveis, espaços adequados, com recursos e acervos de livros disponíveis. Além de prever a organização do tempo destinado ao momento de leitura dentro da instituição, a fim de assumir o compromisso com a formação do leitor.

Os textos literários trabalhados em sala de aula fomentam a construção do conhecimento à medida em que as crianças compreendem a sua realidade. Mas para isso, é necessário que o professor seja mediador das obras literárias, selecionando aquelas que serão trabalhadas e como serão trabalhadas, buscando por recursos pedagógicos possíveis nessa relação entre o livro e as crianças (BASSO, 2001).

Luna e col. (2019) confirmam que o professor é a principal referência para as crianças durante os momentos de leitura e contação de histórias. Por isso, é importante utilizar ferramentas que mantenham a atenção das crianças nesse instante.

A gesticulação, as modulações na emissão da voz, o uso de fantoches ou outros objetos que remetem aos textos, a organização do ambiente, todas essas mediações fazem com que as crianças pequenas fiquem atentas às histórias, sendo muitas vezes capazes de recriar seu conteúdo e evidenciar que entenderam o que foi lido ao falar, representar, brincar, desenhar (LUNA e col., 2019, p. 5).

Pode-se dizer que com os recursos corretos e formas de mediações lúdicas, o processo de compreensão daquilo que foi lido se torna evidente e sujeito a reprodução. Assim, o ato de ler, ouvir histórias e poder recontá-las desenvolve na criança inúmeras habilidades, como a oralidade e a sensibilidade, tornando o momento de leitura mais prazeroso (LUNA e col. 2019).

De acordo com Basso (2001) a relação prazerosa com os livros infantis é capaz de levar a criança a vivenciar momentos de fantasia e imaginação, onde sonho e a realidade se misturam e possibilitam que a criança vivencie emoções que a tornam parte da história, conquistando assim, o pequeno leitor.

O livro impresso é um recurso tradicional que nunca perde a majestade, e a escola pode usá-lo sempre como anfitrião no ensino da Literatura Infantil. Segundo Medeiros (2016, p.10) “[...] é o livro e a palavra escrita que possibilita que a criança tenha o acesso à leitura literária em sua totalidade e potencialidade”.

Decorrente do pensamento de que os livros infantis são capazes de formar o leitor, são exemplos de práticas em sala de aula que auxiliam esse processo e promovem o contato entre a criança e a Literatura Infantil:

- O Cantinho da Leitura:

É um momento em que a criança pode se sentar com outras, escolher o livro que mais a interessa e ler, seja através da leitura de palavras ou da interpretação de figuras, tornando o momento íntimo, interativo e rico em descobertas (SOUZA e col., 2018). Na hora da leitura e contação de histórias é necessário que alguns

aspectos sejam considerados: É preciso que o professor incorpore o personagem, utilizando gestos e expressões, em um ambiente aconchegante e silencioso, além disso, é preciso expor os objetos que serão utilizados, como os livros em prateleiras, aventais coloridos com personagens colados, fantoches e dedoches. Esses recursos são extremamente importantes para aflorar a imaginação e a fantasia da criança, além de estimular e fazer com que muitos desenvolvam a expressão corporal e percam a timidez (De Sousa e Bernardino, 2011).

- A Maleta Viajante:

A Maleta Viajante é uma atividade desenvolvida pela escola, que busca incentivar a curiosidade e o interesse pela leitura através da interação entre o aluno e a família. Tal proposta permite que as crianças conheçam e explorem os diferentes gêneros literários, trabalhando a imaginação por meio da leitura (PRÓ-SAÚDE, 2017).

- Clube do Livro:

Algumas escolas adotam o Clube do Livro como uma forma de traçar metas de leituras. De tempos em tempos acontecem encontros e os alunos levam livros determinados ou escolhidos democraticamente, e tem um período traçado até o próximo encontro para finalizar a leitura. É importante que o aluno realmente leia, para que possa debater, comentar, questionar com os outros aquilo que o interessou no livro. O Clube do Livro proporciona momentos de interação que talvez em sala de aula não aconteça, por isso, geralmente ele é realizado em lugares diferentes, como o pátio, biblioteca e outros (PORTABILIS, 2020).

- Atividade “Cartão Postal para você”:

Nessa atividade de leitura, é interessante que o educador proponha aos alunos um faz de conta. É preciso sugerir ao aluno que se imagine sendo um personagem ou o autor do livro que está lendo, e depois, pedir para que escreva um cartão postal com desenhos e trechos da história, sendo destinado do personagem para o aluno (ÁRVORES DE LIVROS, 2017).

- Atividade “Máquina do tempo”:

Essa atividade consiste em escolher um personagem do livro e imaginar uma vida para ele atualmente. É interessante que o docente pergunte aos alunos, no momento da dinâmica, sobre o que esse personagem faria, como ele agiria em determinadas ocasiões, quem seriam seus amigos e o que ele gostaria de fazer.

Pode ser sugerido aos alunos para recriar uma cena do livro como se o personagem existisse atualmente (ÁRVORES DE LIVROS, 2017).

As atividades propostas têm como objetivo mostrar como o momento de Leitura e o contato com a Literatura Infantil podem se tornar prazerosos quando introduzidos de forma lúdica e descontraída.

Para além dos livros impressos, o E-book, que é um livro digital, proporciona ao leitor uma participação mais atrativa, despertando um interesse ainda maior em quem lê, desde que sua narrativa esteja bem elaborada, permitindo um bom envolvimento e imersão profunda no decorrer da leitura. Os livros disponíveis em formato digital oportunizam que as crianças explorem novas narrativas, novas literaturas e o que é mais importante, novas experiências de leitura (DEBUS e col., 2014).

Segundo Vieira (2007) citado por Lima (2009) afirma que é um equívoco negar a influência da tecnologia na escola nos tempos atuais, todavia, é necessário repensar o papel da escola diante desses novos recursos, fazendo com que tal seja utilizada como uma ferramenta de apoio, não como um substituto das antigas práticas.

Outro recurso que desperta a atenção da criança no momento da leitura é o teatro de fantoches, que segundo De Sousa e Bernardino (2011) estimula a criança a estar atenta aos efeitos sonoros e torna-se um excelente recurso didático para os professores.

O teatro e a literatura nada mais são do que as manifestações culturais e os acervos literários eleitos pelas crianças. [...] O teatro e a literatura na educação infantil, constituem para o processo de alfabetização. Auxilia e muito na educação integral do aluno, pois poderá da conta na reflexão sócio-histórico do movimento humano, oportunizando a criança investigar e problematizar as práticas corporais lúdicas, advindas das mais diversas manifestações culturais e presentes no seu cotidiano, para uma melhor compreensão (DE ANDRADE e col., 2016).

É necessário que o contato entre a Literatura Infantil e a criança seja proporcionando através de momentos de interação entre a criança e a história, vivenciados a partir da leitura, imaginação, fantasia e brincadeira (MEDEIROS, 2016).

A biblioteca torna-se um ambiente propício para estabelecer o contato entre o leitor e o livro infantil. Para os Parâmetros Curriculares Nacionais (1997) o papel da escola e do docente é fundamental na organização da biblioteca escolar tanto quanto é na organização da sala de aula. É importante que os materiais disponíveis

sejam de qualidade, respondendo aquilo que é necessário e adequado para os alunos que a escola atende. A fim de que tenham interesse e curiosidade em frequentar esse espaço é fundamental ter uma biblioteca escolar que coloque livros e textos de diversos gêneros à disposição, e além das opções impressas, é importante dispor de materiais produzidos pelos próprios alunos. Esses requisitos fazem com que a leitura e o uso da biblioteca na escola se tornem uma prática autônoma, que possibilite o aprendizado e principalmente, desperte o gosto pela leitura.

Quando o aluno é inserido em uma biblioteca organizada, sua passagem torna-se prazerosa, diferenciando este ambiente dos demais da escola. Isso faz com que o aluno vá a biblioteca buscando por leituras diversificadas, que geram informações e conhecimentos (SILVA, e col., 2013). De Souza (2019, p. 54) afirma que “[...] tal tem a função de contribuir com o desenvolvimento da cultura, contribuir com o desenvolvimento intelectual e social do aluno [...]”.

Os benefícios que a escola e a Literatura Infantil proporcionam são indiscutíveis, pois além de um instrumento interdisciplinar, desenvolve no aluno a compreensão de sua realidade e possibilita a construção de conceitos sobre o mundo (BELA, 2017). Assim, a escola deve cada vez mais incentivar o contato com os livros infantis, uma vez que a Literatura Infantil não só é capaz de desenvolver a leitura e a escrita, mas também favorece no despertar da imaginação, criatividade e do senso crítico, assegurando o desenvolvimento integral da criança.

### **1.3 A LEITURA NO CONTEXTO FAMILIAR**

A família é um importante condutor da Literatura Infantil até a criança, tendo em vista que, em geral, seu primeiro contato com a leitura acontece dentro de casa, antes mesmo de frequentar a escola (BOTINI, 2014). Entretanto para Luna e col. (2019), ainda é muito comum que as famílias atribuam a responsabilidade do desenvolvimento do conhecimento literário e a aquisição da escrita exclusivamente às escolas, por outro lado, as instituições de ensino relatam que muitos pais omitem sua participação, incentivo à leitura e o acesso aos livros em casa. No entanto é fundamental que o sujeito tenha contato direto com a prática de leitura desde pequeno.

[...] o desenvolvimento de leitores requer um trabalho familiar que vai além daquilo que a escola pode oferecer sozinha. Através do exemplo de pais leitores, já damos um passo enorme na direção de formar crianças leitoras (FERRAREZI JR, 2013).

Assim, quando uma criança nasce em um ambiente onde os pais estão sempre com livros e que vivenciam momentos de leitura, a criança cresce entendendo que ler é algo prazeroso, simplesmente por ter referências e influência familiar (RODRIGUES, 2016).

Se as crianças veem os pais lendo em casa, comumente, constantemente, sistematicamente, elas terão a tendência de imitar isso, de achar que isso é mesmo importante (porque os pais fazem isso sempre), de que isso faz parte da vida e de seguir o mesmo caminho dos pais. O exemplo dos pais como leitores é fundamental para formação de meninos e meninas leitoras (FERRAREZI JR, 2013).

Porém é muito comum encontrar famílias que são compostas por pais que não tiveram a chance de frequentar uma escola, e por isso, não aprenderam a ler e escrever. Assim como, muitas vezes não possuem acesso ou condições de terem livros em casa, e isso, faz com que estimular e motivar a criança se torne mais difícil. Embora essa seja a realidade de alguns pais, é essencial que haja o incentivo familiar para que a criança compreenda a importância da leitura em sua vida e perceba a preocupação de seus pais com sua formação. Dessa forma, as famílias podem incentivar esse ato por meio de contação de histórias orais e demonstrando interesse em saber sobre os momentos de leitura que ocorrem nas escolas (PINHEIRO, 2016).

Ler deve ser um hábito cotidiano e rotineiro na vida de uma criança. Mesmo antes de ser alfabetizada, a leitura deve ser sempre um incentivo e uma ponte para desenvolver a sensibilidade, seja através da música, de canções de ninar, jornais, revistas e principalmente, dos livros de Literatura Infantil (RODRIGUES, 2016). Desta maneira, os pais podem iniciar presenteando os filhos com livros, contando histórias em momentos descontraídos ou até mesmo na hora de dormir, criando uma troca de conhecimento mútuo e estimulando o prazer por ler (SILVA, 1995; SOUZA, SANTOS, 2004 apud REVOREDO, 2010).

Botini (2014) acredita que a Literatura Infantil quando não estimulada ou simplesmente obrigada, passa a ser algo que não é de interesse do indivíduo, ao contrário, tornar o momento de leitura mais informal facilita a aproximação e a compreensão dos textos pelo leitor.

A família não deve simplesmente entregar um livro nas mãos de uma criança, mas sim, criar o hábito de ler a partir de momentos proveitosos de contação e leitura de histórias (GHIZANI; BONFIM, 2019). Bela (2017, p.30) ressalta que “a criança, por sua vez, necessita sentir essa aproximação no sentido

de compartilhar descobertas, buscar respostas para suas dúvidas, ou seja, contar com pais como companheiros nessa trajetória [...]”.

Para isso, pode-se estimular a criança através da leitura dos clássicos literários. Esses são capazes de levar o leitor para uma outra dimensão, trazendo junto informações que enriquecem a vida de quem lê, tornando-o crítico em relação aos textos escolhidos. Grandes clássicos literários sempre viram filmes, e essas adaptações marcam a infância de muitos. Além disso, o uso da tecnologia e adaptações audiovisuais são ótimos recursos para apresentação de obras que estimulam e atraem o interesse da criança a ler e ter o acesso mais fácil e rápido a textos literários (GHIZANI; BONFIM, 2019).

Todos esses recursos são formidáveis para impulsionar a leitura em casa, uma vez que, estão presentes no cotidiano das famílias. Todavia como cita Viana e Martins (2009) citado por Da Cruz (2011, p. 37):

Deve ser salientado que a existência de recursos não é suficiente, *per se*, para estimular práticas culturais associadas à leitura e à escrita. Para tal é necessária a criação de experiências agradáveis, assentes na motivação extrínseca e na funcionalidade da leitura e da escrita no cotidiano das crianças.

A leitura em casa quando acontece de forma regular e interativa dá a condição necessária para formar o pequeno leitor (PINHEIRO, 2016). Nesse sentido, a família torna-se precursor da Literatura Infantil através das vivências proporcionadas com o mundo literário, e contribui de maneira significativa para o desenvolvimento do gosto pela leitura.

#### **1.4 AS CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA INFANTIL**

É durante a infância que a criança inicia seu processo de aproximação com as palavras mediante um constante trabalho realizado pela família e escola. Em conformidade com Fonseca (2015), o contato com o mundo mágico da literatura desperta o interesse que é capaz de contribuir para a formação da criança leitora e aumenta a sua compreensão sobre o meio em que está inserida. Deste modo, pode-se dizer que a Literatura é a arte que une a realidade e imaginação através de uma representação do mundo por meio das palavras (SCHEFFER, 2010 apud SILVA, 2016).

[...] como arte deve ser apreciada e corresponder plenamente à intimidade da criança. A criança tem um apetite voraz pelo belo e encontra na literatura infantil o alimento adequado para os anseios da psique infantil. Alimento, esse, que traduz os movimentos interiores e sacia os próprios interesses da criança (PAIVA; OLIVEIRA, 2010, p.24 apud BOTELHO, 2016, p. 41).



Assim, a Literatura infantil faz com que a criança seja capaz de transpor o seu eu e demonstrar o que sente. Muneveck (2010, p.24) citado por Klunck (2015), diz que é por intermédio das histórias que elas passam a compreender com mais clareza os sentimentos, pois os textos infantis trabalham problemas reais e comuns da infância.

À vista disso, Da Silva (2009) diz que, quando o sujeito tem o contato com os livros desde pequeno e é estimulado por meio de enredos e personagens infantis a enfrentar os seus pavores, superar os seus problemas e a entender como funciona o mundo ao seu redor, faz com que esteja preparado para lidar melhor com as suas próprias emoções. Segundo Veloso (2005, p.3) citado por Botelho (2016, p. 43):

O que as histórias contam à criança permite um estilhaçar das paredes de vidro que a limitam, levando-a a penetrar num mundo que quer conquistar, mas também lançam luz em zonas obscuras do seu íntimo, clarificando dúvidas, desfazendo medos, construindo, enfim, uma identidade.

A Literatura Infantil possibilita que a criança ultrapasse as páginas do livro, permitindo reconhecer os seus próprios anseios e desejos, entender melhor o seu próprio eu e a descobrir sua personalidade.

é ouvindo histórias que se pode sentir (também) emoções importantes, como a tristeza, a raiva, a irritação, o bem estar, o medo, a alegria, o pavor, a insegurança, a tranquilidade, e tantas outras mais, e viver profundamente tudo o que as narrativas provocam em quem as ouve - com toda a amplitude, significância e verdade que cada uma delas fez (ou não) brotar... Pois é ouvir, sentir e enxergar com os olhos do imaginário! (ABRAMOVICH, 1995, p. 17 apud BASSO, 2001, p. 4)

Para além do reconhecimento das emoções, dos sentimentos e da construção de uma identidade, a Literatura exerce papel fundamental na formação do imaginário infantil. De acordo com Klunck (2015), a criança é um ser capaz de criar e inventar sem muitos esforços, mas com o apoio da Literatura Infantil, a imaginação é estimulada a cada livro, ilustração ou história contada.

De Farias e Rubio (2012) citam que ao ler um livro infantil, a criança se envolve com os personagens e se sente parte da história. Isso faz do livro um instrumento auxiliador no desenvolvimento da imaginação. Pois, segundo Botelho (2016), o imaginário infantil pode ser estimulado a partir das sensações que o ato de ler e contar histórias despertam na criança ou da projeção que ela faz em relação aos personagens de um conto. Conforme Abramovich (1995, p.17) citado por Basso (2001, p. 3):

ler histórias para crianças, sempre, sempre [...] é suscitar o imaginário, é ter a curiosidade respondida em relação a tantas perguntas,

é encontrar outras ideias para solucionar questões (como as personagens fizeram...) [...] É a cada vez ir se identificando com outra personagem (cada qual no momento que corresponde àquele que está sendo vivido pela criança) ... e, assim, esclarecer melhor as próprias dificuldades ou encontrar um caminho para a resolução delas [...]

As histórias possibilitam milhares de descobertas. Através dos livros as crianças conseguem se identificar, reconhecem as suas emoções, conseguem criar e se expressar com mais facilidade. Por esse motivo, para Klunck (2015), torna-se necessário que a criança tenha contato com os livros infantis tanto na escola quanto em casa, para que esses fatores sejam verdadeiramente aflorados. E nesse sentido, a presença de um adulto mediando as interações entre a criança e a história faz-se indispensável, pois são nesses momentos que o afeto e os sentimentos são aguçados.

Barros (2013, p. 28) enfatiza que “[...] a aprendizagem se dá por meio de reflexão, pensamentos, sentimentos, sensações e desejos”. Nesta perspectiva, o autor aponta que o processo de aquisição da leitura se dá através do reconhecimento daquilo que se lê e a partir disso, torna-se possível construir um conhecimento a respeito do texto. Assim, quanto maior sua experiência de leitura, mais consciência e compreensão terá o leitor.

De acordo com Zilberman (1987, p. 23) citado por De Andrade e col. (2016), “o ler relaciona-se ao desenvolvimento linguístico da criança, com a formação da compreensão do fictício, com função específica da fantasia infantil, com credulidade na história e a aquisição do saber”. Ou seja, o ato de ler ocorre mediante a maturação da criança, quando ela começa a identificar os signos linguísticos, os fonemas e a interpretar o que está lendo, traduzindo o imaginário para o real.

Mata (2008) destaca que desde a educação infantil, a escrita também deve fazer parte do cotidiano da criança, não sendo ignorada a sua importância. Por isso é crucial que ela tenha contato com os textos escritos de uma forma prazerosa e desafiadora, utilizando recursos lúdicos e funcionais. Neste sentido, a leitura de histórias é essencial para a aquisição da escrita e da leitura, mas para além disso, é fundamental para o desenvolvimento da linguagem e dos mecanismos cognitivos do aluno, ligados a compreensão, interpretação e aquisição do vocabulário.

Para que a escola contribua na formação do sujeito, o ensino da leitura e da escrita precisam estar contextualizados com as vivências do aluno, dando mais significado ao aprendizado (PERUZZO, 2011). Ademais, a leitura não deve ser

trabalhada individualmente, pois quando desenvolvida de forma interativa, com troca de ideias e opiniões, é capaz de tornar o momento mais agradável através das socializações (MATA, 2008).

Conforme Koch e Elias (2007, p. 19) citado por Revoredo (2010, p. 85), “na atividade de leitura ativamos: lugar social, vivências, relações com o outro, valores da comunidade...”. Em outras palavras, ao ler a criança compreende melhor a sua realidade, consegue ver nas histórias aquilo que ela vive cotidianamente e melhora as suas relações intrapessoais e interpessoais, pois o momento de leitura colabora para uma prática coletiva e individual. Dessa forma, Fernandes e De Oliveira (2013, p.20183) destacam que:

[...] a literatura infantil, é um meio criativo de comunicação que facilita a interação entre o leitor, autor e a sociedade, pode colaborar para a construção de um discurso inclusivo, que enfatize a necessidade de que todos aprendam a viver juntos, em harmonia, na diferença, sendo este o caminho para se interiorizar a concepção de que somos todos dignos de respeito dentro do espaço social em que vivemos.

Deste modo, a Literatura Infantil contribui não somente para aprendizagem da criança, mas também para o desenvolvimento das suas relações sociais, fazendo com que esta tenha um olhar sensível e solidário para com o outro.

Similarmente a literatura, é capaz de tornar o sujeito apto a pensar criticamente, pois a leitura possibilita a transformação do leitor e do meio em que ele vive (MEDEIROS, 2016). Ribeiro e col. (2014) salientam que o pensamento crítico advindo das leituras de Literatura Infantil se dá, muitas vezes, por meio da ludicidade presente nessas obras. Nessa perspectiva, de acordo com Fonseca (2015), a Literatura Infantil além de contribuir para o pensamento crítico-reflexivo, ela cativa e educa a criança.

Por meio da literatura se é possível aprender, a refletir, a questionar, a se comparar, a investigar, a imaginar, a emocionar, a se divertir, a transformar, a viver, e desenvolver uma sensibilidade estética e melhora da expressão linguística, adquirindo mais cultura com diferentes visões de mundo e etc (ARCANJO e col., 2019, p. 5).

Portanto, a Literatura Infantil exerce um papel de extrema relevância na vida de uma criança. Possibilitando o desenvolvimento das funções emocionais, sociais e cognitivas, fazendo aflorar diferentes sensações ao ler uma simples história. Ao trabalhar a Literatura e torná-la frequente na vida da criança é reconhecer os avanços que esta possibilita, assim, garantindo que o pequeno leitor se torne um cidadão crítico, reflexivo, que respeite as diferenças e que saiba interagir socialmente.

## **2. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa, por conseguinte, mostra que a escola é como uma ponte entre a criança e a Literatura Infantil. Pois esta instituição tem a responsabilidade de apresentar o mundo fantástico da literatura para as crianças com recursos lúdicos e interativos por meio de metodologias apropriadas. Através do contato que a escola fornece entre o pequeno leitor e as histórias é possível que a criança desenvolva a leitura e a escrita e se aproprie de conhecimentos acerca do mundo e sobre si.

Similarmente, o estudo aponta que a leitura no ambiente familiar é de extrema importância para a formação da criança. Visto que a família é uma das primeiras instâncias a incentivar o hábito de leitura e proporcionar momentos de afeto e interação com o mundo literário. Através destas situações a família contribui para que a oralidade, a afeição e o pensamento crítico sejam desenvolvidos, tornando a leitura uma prática natural na vida da criança.

Portanto, concluímos que a Literatura Infantil pode ser um instrumento formador e transformador na vida de um indivíduo, sobretudo quando apresentada desde a infância pela família e escolas. Pois ofertar a Literatura Infantil para crianças é permitir o despertar das emoções, da sensibilidade, dos sentidos, da afetividade, da imaginação, da criatividade, da interatividade, do intelecto e criticidade, tornando possível o desenvolvimento integral do sujeito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“MALETA Viajante” trabalha imaginação das crianças e integração com os pais no CEI Jardim Eliane. **Pró-Saúde**. Agosto, 2017. Disponível em: <<https://www.prosaude.org.br/noticias/maleta-viajante-trabalha-imaginacao-das-criancas-e-integracao-com-os-pais-no-cei-jardim-eliane/#:~:text=A%20%E2%80%9CMaleta%20Viajante%E2%80%9D%20%C3%A9%20uma,trabalhado%2C%20melhor%20para%20as%20crian%C3%A7as>>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

10 IDEIAS para desenvolver divertidas atividades de leitura. **Árvore de Livros**. Novembro, 2017. Acesso em: <<http://blog.arvoredelivros.com.br/projeto-de-leitura/atividades-para-desenvolver-leitura/>>. Disponível em: 14 de out. de 2020.

ARCANJO, Roliane dos Santos et al. A CONTRIBUIÇÃO DA LITERATURA (CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS) NA EDUCAÇÃO INFANTIL. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, Nº. 000173, 2019. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/contribuicao-da-literatura-contacao-de-historias-na-educacao-infantil>>. Acesso em: 20 de out. de 2020.

ATIVIDADES de leitura: 11 dicas para invectivar seus alunos. **Portabilis**. 2020. Disponível em: <<https://blog.portabilis.com.br/atividades-de-leitura-para-alunos/>>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

BARBOSA, Vânia Maria Castelo. **A Literatura de Clarice Lispector para Criança: Um Convite à Infância**. 2008.

BARROS, Paula Rúbia Pelloso Duarte. **A contribuição da literatura infantil no processo de aquisição da leitura**. UNISALESIANO–Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, 2013.

BASSO, Cíntia Maria. A literatura infantil nos primeiros anos escolares e a pedagogia de projetos. **Linguagens & Cidadania**, v. 3, n. 2, 2001.

BELA, Patrícia De Sousa Sampaio et al. **A Literatura Infantil, a Formação de Leitores nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e a Formação Docente**. 2017.

BOTELHO, Renata Tavares. **A criança, o reconhecimento e a regulação das emoções através da literatura infantil**. 2016. Tese de Doutorado.

BOTINI, Gleise Aparecida Lenhaverde. **Formação do leitor: papel da família e da escola**. 2014.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs)**. Língua portuguesa: Ensino de primeira à quarta série. Brasília: MEC/SEF. 1997.

CAMARGO, Maria A.; SILVA, Mari J. A literatura infantil como um recurso pedagógico indispensável. **Revista ESPACIOS**, v. 41, n. 09, 2020.

COELHO, Nelly Novaes. **Panorama histórico da literatura infantil/juvenil: das origens indo-europeias ao Brasil contemporâneo**. Barueri, SP: Amarelly, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520454688/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 18 de set. de 2020.

DA CRUZ, Joana Sara Ferraz. **Práticas de literacia familiar e o desenvolvimento literário das crianças**. 2011.

DA SILVA, Aline Luiza. Trajetória da literatura infantil: da origem histórico e do conceito mercadológico ao caráter pedagógico na atualidade. **Revista Eletrônica de Educação do UNIVEM**, Marília, v.2-n.2, p.135-149, 2009.

DE ANDRADE, Edenilza Santos et al. **TEATRO E LITERATURA NA EDUCAÇÃO INFANTIL**. 2016. Disponível em: <<https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/TEATRO-E-LITERATURA-NA-EDUCACAO-INFANTIL.pdf>>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

DE FARIAS, Franci Rennia Aguiar; RUBIO, Juliana de Alcântara Silveira. Literatura infantil: a contribuição dos contos de fadas para a construção do imaginário infantil. **Revista Eletrônica - Saberes da Educação**. 2012.

DE SOUSA, Linete Oliveira; BERNARDINO, Andreza Dalla. A contação de histórias como estratégia pedagógica na educação infantil e ensino fundamental. **Educere et Educare**, v. 6, n. 12, 2011.

DE SOUZA, Neila Gato. **Literatura Infantil: Uma Análise nos Anos Iniciais das Escolas Públicas do Ensino Fundamental do Município de Oriximiná, no Oeste do Estado do Pará/Brasil**. Tese de Doutorado. 2019.

DEBUS, Eliane Santana Dias; JULIANO, Dilma Beatriz; BORTOLOTTI, Nelita; CINTRA, Simone. 6 Seminário de Literatura Infantil e Juvenil. In: I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE LITERATURA INFANTIL E JUVENIL E PRÁTICAS DE MEDIAÇÃO LITERÁRIA. Santa Catarina, 2014. **Anais**, p. 3 - 722 – SLIJ/ Florianópolis: UFSC; UNISUL, 2014. Disponível em: <[https://pnaic.ufsc.br/files/2015/07/6\\_slj\\_2014\\_anais\\_2015\\_02\\_18.pdf](https://pnaic.ufsc.br/files/2015/07/6_slj_2014_anais_2015_02_18.pdf)>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

DOS SANTOS, Daniella Carvalho Pereira; FURTADO, Cássia Cordeiro. **Recursos tecnológicos na literatura infantil**. 2017.

FERNANDES, Priscila Dantas; DE OLIVEIRA, Kecia Karine Santos. TRABALHANDO A INCLUSÃO SOCIAL E ESCOLAR POR MEIO DA LITERATURA INFANTIL. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - EDUCERE. CURITIBA, 2013. **Anais**, p. 20175 - 20185. Disponível em: <[https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/8300\\_4553.pdf](https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/8300_4553.pdf)>. Acesso em: 04 de nov. de 2020.

FERNANDES, Renata Dias. **Aluno desinteressado pela leitura ou aula de leitura desinteressante: trabalhando com letramento literário em sala de aula**. 2015. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/17150>>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

FERRAREZI JR, Celso. A leitura em casa: a participação da família no ensino sistemático da leitura na fase infanto-juvenil. **Trem de Letras**, v. 1, n. 2, p. 14-28, 2013.

FONSECA, Fernanda Cristina de Oliveira. **A importância da Literatura Infantil na formação de alunos leitores**. 2015.45 f. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) - Faculdade de Pará de Minas, Pará de Minas. 2015. Disponível em: <<https://silo.tips/download/a-importancia-da-literatura-infantil-na-formacao-de-alunos-leitores>>. Acesso em: 20 de out. de 2020.

GHIZANI, Janaina Vianni; BONFIM, Lucília Maria Goulart de Andrade. A importância da literatura infantil na formação do leitor crítico. **Caderno Intersaberes**, v. 8, n. 16, 2019.

KAERCHER, Gládis Elise Pereira da Silva. Literatura infantil e educação infantil: Um grande encontro. **Cadernos de formação: Formação de professores. Educação Infantil, princípios e fundamentos**. São Paulo: Unesp, v. 3, p. 135-142, 2010. Disponível em: <<https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/453/4/01d14t10.pdf>>. Acesso em: 15 de out. de 2020

KLUNCK, Aline Theobald. **LITERATURA INFANTIL E A FORMAÇÃO DE LEITORES: UM OLHAR PARA CONTRIBUIÇÃO ESCOLA E FAMÍLIA**, 2015. Seminário de Iniciação Científica do curso de Pedagogia ISSN 2359-554X 16 de outubro de 2015 Disponível em: <<https://docplayer.com.br/68518216-Literatura-infantil-e-a-formacao-de-leitores-um-olhar-para-contribuicao-escola-e-familia.html>>. Acesso em: 29 de out. de 2020.

LIMA, Francis Chagas. **Formando leitores na era digital: reflexões sobre a abordagem da leitura no ensino de E/LE através do mundo virtual**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

LUNA, Iasmin Rhayzza da Silva; DOS SANTOS, Jessica Silva; ROSA, Ester Calland de Sousa. **LITERATURA INFANTIL: CONTRIBUIÇÕES E INCENTIVO DA FAMÍLIA E DA ESCOLA PARA FORMAÇÃO DO ALUNO COMO LEITOR DE LITERATURA**, 2019. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/39399/2403144/LUNA%3B+SANTOS%3B+ROS+A++2019.1.pdf/3060768d-2e4d-4318-952b-67431b96ba6d>>. Acesso em: 02 de out. de 2020.

MATA, L. **A Descoberta da Escrita: Textos de Apoio para Educadores de Infância**. Lisboa: Ministério da Educação – Direcção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular; 2008.

MEDEIROS, Francisca Kalidiane dos Santos. **A leitura de literatura na Educação Infantil: caminhos para a formação do leitor**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3524/3/LeituraDeLiteraturaEduca%c3%a7%c3%a3oInfantil\\_Artigo\\_2016.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3524/3/LeituraDeLiteraturaEduca%c3%a7%c3%a3oInfantil_Artigo_2016.pdf)>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

PERUZZO, Adreana. A importância da literatura infantil na formação de leitores. *In: XV CONGRESSO NACIONAL DE LINGÜÍSTICA E FILOLOGIA. Anais*. Maracanã - Rio de Janeiro. Cadernos do CNLF, v. 15, n. 5, t. 1, p. 95 - 104, 2011. Disponível em: <[http://www.filologia.org.br/xv\\_cnlf/tomo\\_1/08.pdf](http://www.filologia.org.br/xv_cnlf/tomo_1/08.pdf)>. Acesso em: 21 de out. de 2020.

PINHEIRO, Williane Maria Pereira da Silva. **A leitura como prática significativa na formação de leitores nas séries iniciais do ensino fundamental**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/article/view/0000012591/66f8bcfb9fd8f04687b756dea24e288/>>. Acesso em: 06 de nov. de 2020.

REVOREDO, Mariana. **Mediadores de leitura: a participação da família na formação de leitores—um estudo de caso em Presidente Prudente/SP**. 2010.

RIBEIRO, Lidiane; CASTRO, Eliziane; FILHO, Evandro Figueredo. **CONTRIBUTOS DA LITERATURA INFANTIL PARA A FORMAÇÃO DA CRITICIDADE DA CRIANÇA. Littera on line**, v. 5, n. 8, 2014.

RODRIGUES, Cássia Regina Machado. **A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO HÁBITO DA LEITURA.** 2016. Disponível em: <[https://bdm.ufpa.br:8443/jspui/bitstream/prefix/31/1/TCC\\_InfluenciaFamiliaHabito.pdf](https://bdm.ufpa.br:8443/jspui/bitstream/prefix/31/1/TCC_InfluenciaFamiliaHabito.pdf)>. Acesso em: 16 de out. de 2020.

SCHWARZBOLD, Caroline. **Desenvolver a competência leitora: desafio ao professor do ensino fundamental.** Pelotas: Universidade Federal de Pelotas, 2011.

SILVA, Danubia do Rosário Abreu e; GONÇALVES, Rosangela Maria. O papel da literatura infantil no contexto da educação infantil e na formação da criança: uma revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 5, p. e66953078-e66953078, 2020.

SILVA, Eliane de Souza; ENNS, Udo; INOWLOCKI, Márcia Pavelski. A IMPORTÂNCIA DA BIBLIOTECA ESCOLAR NO CONTEXTO EDUCACIONAL DA ESCOLA DO CAMPO NO MUNICÍPIO DE ARAUCÁRIA NO ESTADO DO PARANÁ. *In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO.* Curitiba. **Anais.** 2013, p. 17125 - 17133. Disponível em: <[https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/7104\\_4716.pdf](https://educere.bruc.com.br/CD2013/pdf/7104_4716.pdf)>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

SILVA, Vanessa Alves Franco. **A literatura na Educação Infantil e sua contribuição para a formação de leitores.** 19p. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Pedagogia) - Universidade Federal do Pampa, Campus Jaguarão, Jaguarão, 2016. Disponível em: <<http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/rii/2441>>. Acesso em: 25 de out. de 2020.

SOUZA, Suely Cristina Silva; DA SILVA, Adeilma Oliveira; ALMEIDA, Nailson dos Santos. A IMPORTÂNCIA DO CANTINHO DE LEITURA EM UMA SALA DE AULA DO ENSINO FUNDAMENTAL DA ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA MARIA DALVA CASTOR DA SILVA/BA. **Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional**, v. 11, n. 1, 2018.



## **VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER: RELACIONAMENTO ABUSIVO NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA**

Camila Alves Lins, Mariana Lamberti França, Yasmin Lopes Rocha<sup>1</sup>, Getúlio

Pinto<sup>2</sup>

1- Acadêmico do curso de Psicologia

2- Titulação do orientador – Professor Multivix -Serra

### **RESUMO**

Tendo em vista a violência contra a mulher uma situação recorrente na conjuntura social brasileira, o presente trabalho tem por objetivo trazer uma reflexão sobre esta situação que possui inúmeros aspectos que a compõem, em evidência na pesquisa, a problemática de gênero que busca esclarecer, em sua grande maioria, a violência cometida pelo homem contra a mulher. Apesar dos esforços e avanços já conquistados a fim de trazer mudanças para tal problemática, os órgãos responsáveis não são capacitados para lidar com a violência acometida sobre as mulheres. O trabalho traz a conexão entre gênero e violência; tipos de violência; a lei que ampara a mulher nos casos de violência; e as considerações finais sobre o tema.

**Palavras-chave:** Homens; Gênero; Violência contra a mulher.

### **INTRODUÇÃO**

A psicologia é uma ciência responsável por estudar o comportamento e a psique humana. De acordo com o presente artigo, será revisado a violência contra a mulher e o trabalho da psicologia no manejo de tais demandas. Importante salientar que, este tema se configura de extrema importância atualmente, visto que, as mortes de mulheres por violência continuam a se fazer presentes. Dessa forma, é necessário ser do conhecimento dos profissionais de psicologia como lidar com tal situação, independente, de que área estes estão inseridos.

As mulheres a datar da Grécia, são assoladas com violência, abusos, humilhações e submissões, filósofos importantes na História, seguidores de Sócrates, diziam que as mulheres eram homens inferiores (McLEISH, 2000). Notadamente, mulheres sempre estiveram submetidas à violência, o ato pode ser

entendido como aquele que injuria, humilha, maltrata e viola os direitos, que é empregado não como forma de resistência, mas como meio de controlar e submete-las a permanecer em determinada situação.

Segundo Ribeiro e Coutinho (2011), a permanência dessas mulheres na vivência da violência doméstica diminui sua qualidade de vida, bem como, atinge negativamente sua saúde física, psicológica e principalmente a social e, como resultado as vítimas se isolam continuamente, o que culmina no aumento do seu quadro de vulnerabilidade e com poucas estratégias de enfrentamento.

É de extrema importância que a atenção seja continuamente voltada para esta demanda, haja vista que não acontecem somente humilhações ou inferiorizações, mas também, mortes. A psicologia possui um papel central na ajuda, apoio e acolhimento de mulheres em situação de vulnerabilidade, que é a manutenção e promoção da saúde mental destas, acometidas de tais atos, sejam eles de quaisquer tipos, e oriundos de quaisquer pessoas, mas, principalmente nas agressões realizadas em casa, pelos seus maridos ou companheiros.

Aprofundar tal demanda é prevenir mortes, bem como, o desenvolvimento de consciência na sociedade. Violência contra a mulher e relacionamento abusivo, se configura em um tabu, especialmente, ao se tratar de casais. É extremamente difundido que não pode haver envolvimento de terceiros em relacionamentos alheios e, em grande parte destes, agressões são presentes e recorrentes e não identificadas, visto que, aqueles que cercam foram condicionados a não intervirem em conflitos de casais, entretanto, esta atitude pode levar a um óbito. É necessário pensar, investigar e esquadrihar cada vez mais este assunto para que menos violências aconteçam, e, conseqüentemente, que a saúde mental seja promovida e não ocorram mortes (SILVA, 2010).

O Brasil é apresentado como um país religioso que possui dogmas circundantes à sociedade, dentre eles, encontram-se pré conceitos e opiniões, acerca da vida da mulher e do relacionamento amoroso. Algumas das crenças difundidas pela religião, sobretudo, a cristã, é sobre a conduta da mulher. Foi ensinado ao feminino, e, conseqüentemente, aprendido o modo “correto” de existir no mundo, um comportamento de silêncio, de supressão de seus desejos diante da manutenção de um sistema preconceituoso, discriminatório e cruel com as mesmas. Assim como, foi propagado que a mulher deve se comportar de determinada maneira em um relacionamento amoroso, aprendido, em especial,

que a submissão é uma honra. Os ensinamentos que a religião, principalmente das igrejas católicas e protestantes, trouxe para a mulher na relação amorosa diversas complicações para estas na conjuntura social, visto que, este jugo colocado sobre as mulheres se tornou enraizado e difundido como a maneira correta de proceder. Em virtude disto, mulheres constantemente, têm morrido apenas pelo fato de serem mulheres, sendo vítimas, majoritariamente de seus parceiros (SILVA, 2010).

Tal assunto precisa ser debatido com mais veemência desde as comunidades até a Academia, bem como, no que tange ao Executivo do País. Além de estudos que precisam ser revisados, e aprofundados, tanto acerca da violência, assim como, a violência de gênero e sobre o patriarcado existente no Brasil. O patriarcalismo difunde a ideia de que homens possuem o direito de poder e posse sobre a vida de uma mulher, que legitima a violência desde a mais recorrente no dia a dia, até uma morte. Acima de tudo, a fim de que, mulheres vivam com mais liberdade, e, também, adquiram conhecimento sobre seus direitos e deveres, a luta contra o patriarcado se apresenta como fundamental no salvamento de vidas.

Para que este conhecimento seja propagado, o presente trabalho usou de revisões não sistemáticas aprofundadas de variadas literaturas, a partir do critério de eleição, a contemporaneidade dos autores e de suas obras, bem como, sua relevância acadêmica, estes com o intuito de contribuir para o entendimento da violência contra mulher e do relacionamento abusivo.

## **REVISÃO TEÓRICA**

De acordo com o Relatório Mundial Sobre Violência e Saúde, disponibilizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a definição de violência consiste no:

Uso intencional da força física ou do poder, real ou em ameaça, contra si próprio, contra outra pessoa, ou contra um grupo ou uma comunidade, que resulte ou tenha grande possibilidade de resultar em lesão, morte, dano psicológico, deficiência de desenvolvimento ou privação (OMS, 2002).

Neste artigo da OMS, o autor salienta que existem tipos de violência, estes são: violência auto infligida, violência interpessoal e violência coletiva. A violência auto infligida refere-se ao suicídio, como pensamentos, ideações e tentativas

suicidas, e atos como automutilação. No que tange a violência interpessoal, está se divide em duas partes: a primeira é a violência praticada por pessoas conhecidas, neste caso, abuso juvenil, violência contra a mulher; a segunda é a violência comunitária que ocorre por partes de pessoas desconhecidas, exemplo disso, são ataques a jovens, estupros por estranhos e a violência praticada em instituições como asilos e orfanatos. Por fim, a violência coletiva, se divide em violência social, política ou econômica. A social, se pratica, por exemplo, com atos terroristas; a política, pode incluir guerras e atos praticados por Estados maiores contra menores; a econômica, são atitudes movidas a ganho econômico, como por exemplo, negar assistência básica para determinada população (Organização Mundial da Saúde, 2002).

Não obstante, existem as naturezas da violência que podem ser: psicológica, sexual, física ou violência envolvendo privação ou negligência. Tais naturezas se mesclam, visto que, uma mulher, por exemplo, pode ser abusada psicologicamente, fisicamente, sexualmente e com privação e negligência, bem como, apenas com uma natureza de violência (Organização Mundial da Saúde, 2002).

A violência sempre fez parte da construção da conjuntura social, embora os indivíduos inseridos nesta evitem falar de tal problemática. Em um primeiro momento, ao tratar sobre violência, o principal pensamento remete à agressão física, entretanto, não são somente agressões físicas que compõem as várias facetas da violência. A agressão não é feita somente de um indivíduo com outro indivíduo, esta pode ser percebida, até mesmo, pela agressão na arquitetura das cidades, que são destruídas, desde pichações (salientando que não estamos falando da arte do grafite) até propriamente dito o quebrar paredes, portões, janelas, muros dentre outros (ODALIA, 2017).

A violência é presente nas coletividades desde os tempos antigos, e em muitas situações, utilizada para a sobrevivência. No entanto, o que pode ser verificado é que a violência acaba por sair deste lugar de subsistência e, caminha para um lugar de atravessamento do outro, que por consequência, o trata como objeto, que se apodera da condição dele de sujeito. Neste sentido, se abre caminhos para os variados desdobramentos que a violência pode causar, sendo um deles, a violência contra a mulher (ODALI, 2017).

Violência começou a ser encarada como um agravo a saúde, desta forma, os órgãos que compõem a saúde a estudaram de forma específica. Como supracitado no ano de 2002, a Organização Mundial da Saúde (OMS) publicou o Relatório sobre Violência e Saúde, que trouxe dados sobre a morbidade em relação a violência, e convidou profissionais da saúde e civis a lançarem um olhar mais atento para tal questão nas sociedades. Importante salientar que, este relatório esclarece o fato de que existem violências que não são vistas, violências estas, contra a mulher dentro de seu lar, bem como, contra idosos e crianças, sejam ela abusos físicos, psicológicos, verbais, privações desnecessárias, dentre outros (SCHRAIBER, OLIVEIRA, COUTO, 2006).

Decorrente dessas questões, a violência contra a mulher surgiu como pauta em organizações internacionais como a OMS, em 1998, quanto esta salientou:

A violência contra a mulher no âmbito doméstico tem sido documentada em todos os países e ambiente socioeconômicos, e as evidências existentes indicam que seu alcance é muito maior do que se supunha (TELES, MELO, 2017).

Apesar da divulgação midiática sobre este tema, a preocupação com a violência que as mulheres sofrem, é feita de forma banal. Há uma alimentação destes conteúdos, em que existem números elevados de violência tratados de forma natural, que corroboram na alta permanência de tais taxas. Conseqüentemente, tal tratamento por parte da mídia, culmina que inúmeras mulheres se enxerguem em um lugar de violência. Decorrente dessa trivialização do abuso contra as mulheres, surgiu o feminicídio, que por definição seria, mulheres as quais morrem por serem mulheres. Hodiernamente, os casos de feminicídio, violência e abusos contra mulheres continuam altos, os poderes e autoridades que tangem a saúde pública devem rever e estudar este tema de maneira mais aprofundada (TELES, MELO, 2017).

A partir das revisões já feitas, em um relacionamento íntimo, podem ocorrer abusos, a saber: abuso sexual, físico e/ou psicológico que é feito por meio de ameaças, poder ou força física. O abuso sexual é feito sem o consentimento da vítima, não necessariamente precisa ocorrer o coito em si, podem ser usados objetos, instrumentos, ou até forçar a outra parte a realizar ações sem consentimento, bem como: esta pode ser drogada ou forçada a tomar substâncias

psicoativas. O abuso físico ocorre por meio de agressões, como: socos, empurrões, tapas, dentre outros. E o abuso psicológico pode ser feito por meio de falas que diminuem a autoestima da vítima, assim como: chacotas e humilhações, seja com a presença apenas dos dois ou de terceiros (OMS, 2002) (PAIVA, FIGUEIREDO, 2003).

O relacionamento abusivo provém, de uma sociedade machista e patriarcal que visa a posse sobre o corpo, liberdade, inteligência e fala da mulher. O amor abusivo no Brasil é extremamente romantizado pelas novelas, no entanto, sobretudo nas músicas. O abuso pode se configurar de maneira sutil, visto que, é comumente difundido, desde que, não haja agressão física, a mulher não está em situação abusiva. Uma conquista grandiosa para a luta feminina contra abusos e violência, foi a Lei Maria da Penha, todavia, esta é usada apenas para casos de agressões físicas, com comprovações verídicas. Contudo, existem uma camada de mulheres sofrendo abusos psicológicos e verbais não sendo contempladas por esta lei. Vale ressaltar que a violência nunca é somente agressão física, e pode ser manifestada por meio de um amor, carinho e proteção exacerbadas, além disso, podem ser praticadas não, somente, por parceiros amorosos, mas por familiares, sujeitos no âmbito profissional, ou até mesmo desconhecidos (SOUZA, SOUZA, SANTOS, SANTOS, 2020), (SILVA, SANCHES, LOPES, 2020).

## **RESULTADO E DISCUSSÕES**

### **1.1 DADOS SOBRE A VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER**

De acordo com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública em conjunto com o Sistema Único de Saúde, no ano de 2018, 1182 mulheres em idade fértil foram mortas. Este levantamento foi com base no CID-10 que indica morte por agressão (DATASUS). Conteúdos midiáticos e sociais continuam mostrando os aumentos destes casos, não apenas em mulheres férteis, mas em todas as idades.

Uma vez abusada, a mulher acaba por desenvolver um trauma de tamanho significativo, que pode, em função deste trauma desenvolver variadas consequências e tomada de decisões por parte da vítima. Tais consequências podem ser uma gravidez indesejada, no caso de um abuso sexual; tentativas de

suicídio; desenvolvimento de depressão; abuso de entorpecentes; dentre outros. Sendo que estas podem acabar desenvolvendo doenças físicas por exagerarem com substâncias, relações interpessoais, comida entre outras. O papel da psicologia se apresenta como suporte a este trauma instaurado nessas mulheres e para aliviar o sofrimento causado em suas vidas (OLIVEIRA; JORGE. 2007).

Tendo em vista a pandemia que se deu início no ano de 2020, com o vírus Covid - 19, mudanças em todo o mundo passaram a acontecer, uma das mais importantes foi a quarentena, se isolar completamente em casa, para que não haja transmissão. Em virtude disso, muitos casos de violência e abuso contra mulheres se tornaram mais comuns, tal tema vem sendo discutido com muita força na atualidade e cada dia ganhando mais visibilidade, segurança e amparo para vítimas em situações de abuso seja ele sexual, físico, psicológico dentre outros. Mesmo que ainda seja um tema bastante discutido e falado nos dias hodiernos, ainda não foi definido o que se fazer, no senso comum, é um assunto tabu, e por continuamente, profissionais não sabem agir em situações como esta (OLIVEIRA; JORGE. 2007).

## 1.2 TIPOS DE VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER

Falar sobre violência é mais do que somente a física, apesar de ser a mais difundida, pois as marcas deixadas por ela são visíveis e por consequência mais fáceis de denunciar. A violência pode ser vista em três meios principais: físico, sexual e psicológico.

De acordo com Verardo (2004), admitir que se vive em uma situação de violência é um grande desafio para grande parte das mulheres, muitas se burlam e ocultam que tal violência está a acontecer. A mulher acata as humilhações e inferiorizações de seu agressor, resultando na sua permanência na violência. Os dados divulgados, por vezes podem ser menores do que realmente existem, porque muitos não são denunciados ou nem contabilizados.

“Dados disponíveis sugerem que em alguns países aproximadamente uma em cada quatro mulheres relatam violência sexual por um parceiro íntimo” (OMS, 2002).

Por serem parceiros, muitos homens se acham no direito ao corpo da mulher, refletindo [...] a cultura do machismo, disseminada muitas vezes de forma implícita ou sub-reptícia, coloca a mulher como objeto de desejo e de propriedade do homem, o que termina legitimando e alimentando diversos tipos de violência, entre os quais o estupro. Isto se dá por dois caminhos: pela imputação da culpa pelo ato à própria vítima (ao mesmo tempo em que coloca o algoz como vítima); e pela reprodução da estrutura e simbolismo de gênero. (CERQUEIRA; COELHO, 2014).

Além do abuso sexual, a mulher está exposta a sofrer, abuso psicológico, que neste caso, não há agressões físicas, no entanto, as consequências de tal ato são tão graves quanto. A violência psicológica é todo ato ou falha que causa ou pretende causar dano à autoestima da mulher, dentre as demais modalidades de violência, é a mais difícil de ser identificada. Esta é responsável por levar a mulher a se sentir desvalorizada, intensificar a ansiedade e adoecer com facilidade, situações que, se arrastadas durante um longo período de tempo e, se agravadas, podem levar a vítima a provocar suicídio (BRASIL, 2001).

A rotina da mulher que sofre abuso psicológico geralmente é de constante medo, aonde ela nunca sabe qual será o próximo passo do companheiro, se ele ao chegar à casa trará flores ou se irá, mais uma vez, afirmar sua condição de subordinada e “estúpida” – ainda que satisfaça todos os seus desejos, ele nunca estará satisfeito e sempre encontrará uma maneira de atacá-la quando chegar do trabalho. (MILLER, 1999).

Além de sofrer psicologicamente e sexualmente, em muitos casos o abuso físico é o mais divulgado, deixando marcas físicas e geralmente é o que leva a denúncia por parte das vítimas. E é só dessa forma que é descoberto o crime e com alguma chance, o término é possível e também a violência.

A violência doméstica é um grave problema que afeta famílias de diversos países e classes sociais. Há estimativas de 20% a 50% de violência física contra mulher perpetrada pelo parceiro pelo menos



uma vez na vida em todo o mundo. (MOREIRAI; GALVÃOI; MELOI; AZEVEDOII ,2008).

Dentro dessas relações abusivas, o ciúme pode ser um dos fatores que mais contribuem para o desencadeamento da violência por parte dos homens dentro de uma relação. As manifestações de ciúme podem variar, desde ameaças de violência, ocorrências de espancamentos até assassinatos. Em muitos casos, o parceiro ataca a mulher com uma raiva intensa, com a intenção de causar dano corporal ou, até mesmo, a morte (SEO, 2005, p.6).

### 1.3 PSICOLOGIA E GÊNERO

Falar sobre a violência contra a mulher é, regularmente, associar ao companheiro ou ex-companheiro da vítima, tendo vista que, em muitos casos, estas figuras são responsáveis pela maior parte dos crimes cometidos. Esse ato acontece muitas vezes dentro do próprio ambiente familiar, sendo mais difícil de ser visto por terceiros.

A violência de gênero produz-se e reproduz-se nas relações de poder onde se entrelaçam as categorias de gênero, classe e raça/etnia. Expressa uma forma particular de violência global mediatizada pela ordem patriarcal, que delega aos homens o direito de dominar e controlar suas mulheres, podendo para isso usar a violência (ARAÚJO, 2008).

A violência vivida pelas mulheres é uma questão de saúde pública, sendo a forma mais comum cometida por parceiros íntimos. Estes momentos se apresentam de forma grave, expressando a desigualdade de gênero, sendo sentidas na saúde física, psicológica e reprodutivas, mesmo depois de que a violência é cessada. Frequentemente, é difícil definir de fato a violência cometida, como por exemplo a sexual, haja vista que, em muitas culturas o sexo sem ser consensual é obrigação de esposa.

Vários fatores contribuem para que a violência sexual dentro de relações de parcerias estáveis seja de difícil reconhecimento e delimitação. Por exemplo, as diversas denominações dos atos de agressão (violência, estupro, abuso e, por vezes, assédio), associado ao fato de prática sexual não consensual ser considerada em muitas culturas como dever da esposa (SCHRAIBER, 2007).

## 1.4 MOTIVOS QUE LEVAM A PERMANÊNCIA NA RELAÇÃO ABUSIVA

Estudos recentes tentam entender o porquê as mulheres permanecem e como algumas delas conseguem se livrar de relações abusivas. Algumas conseguem sair mais rapidamente e outras permanecem por muito tempo, meses e anos.

Ao se tratar de violência dentro de um relacionamento, um dos primeiros questionamentos a serem feitos é do porquê a mulher se sujeita a continuar dentro de uma relação em que há violência e desrespeito por parte do companheiro. Mesmo sabendo da situação em que vive, sendo muitas vezes um ambiente nocivo para se estar, elas não conseguem se livrar.

Estudos acerca dessa temática vem apontando dados semelhantes ao demonstrarem que a dependência emocional e financeira, a valorização da família, a preocupação com os filhos, a idealização do amor e do casamento, o desamparo diante da necessidade de enfrentar a vida sozinha e a ausência de apoio social, aparecem como alguns dos fatores favoráveis a permanência de mulheres em relacionamentos abusivos (MIZUNO; FRAID; CASSAB, 2010; OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Miller (1999), existe um recurso consciente ou inconsciente, no qual a mulher utiliza para defender sua permanência na relação, relatando não possuir recursos financeiros para se manter, o medo da solidão e outros fatores emocionais, explicações estas que a vítima usa para defender sua continuidade junto ao parceiro agressor. As pessoas que fazem parte dessa relação buscam formas distintas de procurar no outro uma forma de compartilhar seu sentimento, tendo a ideia de troca. E também a ideia de encontrar no outro algo que o completa e o medo de não encontrar alguém que supra essa necessidade, se mantém junto com a esperança de mudança.

Partir não quer dizer que as mulheres estejam decididas a se divorciarem. Elas mantêm durante muito tempo a esperança de que seu companheiro venha a mudar. Esperam que a ruptura tenha sobre ele uma função de eletrochoque, que ele venha a se corrigir, e, mesmo depois de afastadas, têm vontade de ajudá-lo e continuam a ter pena dele ou a desculpá-lo (HIRIGOYEN, 2006).

Segundo Soares (1999), o rompimento do ciclo de violência é um processo demorado, onde ocorrem várias hesitações de rompimento. Em muitos momentos

as mulheres tem a iniciativa do término mas desistem por diversos motivos como financeiro, familiar, entre outros, levando muitas vezes a dúvida por parte de terceiros que não entendem o porquê de sofrer e continuar nessa situação. Levantando também a dúvida da própria vítima, que se questiona sobre o acontecimento e se não há exageros por parte dela, sendo bem comum nessas relações que a própria afirmação é posta em dúvida.

Considerar que a denúncia às autoridades competentes revela a definição absoluta de todo o processo, é desconhecer tal processo e desprezar a dinâmica destas relações (MARQUES, 2005).

### 1.5 LEI MARIA DA PENHA E CONSEQUENCIAS DA VIOLENCIA

O movimento que teve seu grande ápice na Revolução Francesa, o feminismo, continua lutando pelos direitos de igualdade em relação aos homens, bem como, defender a liberdade da mulher, tirando-a desse lugar de posse e propriedade que a sempre colocaram. Tal movimento luta também contra a alienação que é causada no povo feminino, visto que, muitas mulheres não sabem que não precisam estar em um relacionamento abusivo, não sabem de sua força, de sua capacidade, não experimentaram um pouco de liberdade.

Dentre os movimentos sociais de direitos humanos, o feminismo foi positivamente um dos que conseguiram vencer barreiras culturais significativas para exercer pressões em âmbito internacional e nacional, objetivando a conquista dos direitos humanos das mulheres (BENEVIDES, 2016).

Uma das grandes conquistas da luta das mulheres contra a violência, foi a Lei Maria da Penha. Entretanto, apesar das violências silenciosas, sendo estas identificadas como violência psicológica, moral e patrimonial, constarem na redação da lei supracitada, inúmeras denúncias não se tornam conhecidas pelos meios de Justiça. Isto se reflete em números que constata que três a cada cinco mulheres são vítimas de relacionamentos abusivos, fazendo com que a naturalização da violência contra a mulher alcance as agressões dentro de um

relacionamento em um momento de descontrole, desentendimento, um problema privado e até mesmo com algo motivado pela própria vítima (CAMPOLINA, 2015).

A definição de violência contra a mulher pela Lei Maria da Penha é:

(...) qualquer ação ou omissão baseada no gênero que lhe cause morte, lesão, sofrimento físico, sexual ou psicológico e dano moral ou patrimonial: I – no âmbito da unidade doméstica (...) II – no âmbito da família (...) III – em qualquer relação íntima de afeto, na qual o agressor conviva ou tenha convivido com a ofendida, independentemente de coabitação (BRASIL, 2006).

Devido a criação desta lei, agressores podem ser levados à justiça e serem punidos por seus atos, entretanto não é garantido que estes irão mudar seu modo de pensar e agir, e por conseguinte, deixar de agredir mulheres. Sendo diferente do que se espera, muitas vezes a perseguição aumenta depois da denúncia por se sentirem lesados.

Passado, entretanto, pouco mais de uma década da entrada em vigor da Lei Maria da Penha, os índices de violência doméstica e familiar contra a mulher recrudescem de modo a dizer que a judicialização dessa violência está longe de modificar os comportamentos dos agressores (BENEVIDES, 2016).

Além de sofrer com agressões e abusos diversos, a mulher tende a receber culpa por problemas dentro de um relacionamento amoroso, como: traições, relação matrimonial e sexual que podem ser mal sucedidas, de modo que a própria vítima se coloca em dúvida, e, comumente assume o lugar de erro, sendo assim, em vez de identificar seu agressor como culpado, ela se questiona e acaba excluindo a culpa do parceiro (SOMMACAL, TAGLIARI, 2017).

Muitas mulheres permanecem com seus parceiros por pelo menos três anos, mesmo com mais de uma queixa, quando inseridas neste contexto, as vítimas se isolam e perdem sua rede de apoio, tornando-as mais vulneráveis. Isso faz com que muitas delas permaneçam com seus agressores por anos, sem que ninguém saiba, o que, frequentemente, gera dúvidas da veracidade quando o fato é exposto. Isto causa sofrimento não só por parte dos abusos, mas pela falta de confiança nas próprias palavras.

O apoio da família é essencial para a mulher que se encontra nesta situação, no entanto, algumas vezes, o que deveria ser um fator de proteção acaba se transformando em fator de risco. No caso de famílias que defendem o casamento como único, a violência termina por ser vista de forma banal, influenciando a mulher a continuar na vivência do matrimônio. Dependendo do contexto familiar, os indivíduos desta família já passaram ou passam por situações similares (SCHRAIBER et al., 2007).

O relacionamento abusivo é algo extremamente grave e deve ser tratado com mais seriedade, visto que traumas graves podem ser gerados à vítima. Todas as mulheres que passam por este trauma, estão propensas a desenvolver alguma psicopatologia, como depressão, pânico, fobias, e, até mesmo, sintomas psicóticos. Dependendo do grau e do tipo de abuso, a mulher irá precisar de um tratamento eficaz e de longo prazo. O abusador, regularmente, não possui a ciência dos seus atos, bem como, este pode ter algum transtorno psicológico, ou algum trauma que o leve a praticar tal ato.

Encorajar términos de relacionamentos como finalidade que a mulher saia como culpada é um erro, visto que, a vítima já se encontra machucada pelos constantes abusos, com autoestima completamente abalada, geralmente, com um trauma instaurado.

Algumas pesquisas evidenciam que a violência do parceiro tem tendência a aumentar após o término, levando em conta que as restrições não são adequadas devido a questões como a custódia dos filhos (RHATIGAN et al. 2006).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das revisões feitas, importante ratificar que existem vários tipos de violência e muitas delas podem se manifestar silenciosamente, visto que, a mais conhecida é de fato a violência física. Entretanto, os outros tipos de abusos e violência são tão graves quanto a física, então é importante que um olhar cuidadoso seja direcionado pra esse lugar também. A psicologia tem um papel de combate contra a violência, além do apoio, acolhimento e ajuda com a vítima e seus familiares. Além disso, o profissional de psicologia, serve também para a

manutenção de um sistema contra o patriarcado e contra todo e qualquer tipo de violência, independentemente de quais sejam as vítimas, mulheres, crianças, idosos, dentre outros.

Apesar da Lei Maria da Penha ser de grande ajuda para as mulheres vítimas de violência, existem aquelas que continuam a sofrer abusos, ou estão em relacionamento abusivos sem notar por não haver uma agressão física, por exemplo. As mulheres precisam ser encorajadas a falar, conversar, pedir ajuda, e também precisam conhecer todo este estudo que foi feito, para que elas saibam quando estão neste lugar de vítima de violência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENEVIDES, Marinina Gruska. **Os direitos humanos das mulheres: transformações intitucionais, jurpidicas e normativas no Brasil**. Fortaleza: EdUECE, 2016. Psicol. Am. Lat. N.14 México out. 2008. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000300012](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000300012)>. Acesso em 4 nov 2020.

BOCK, Ana Mêrces. FURTADO, Odair. TEIXEIRA, Maria de Lourdes. **Psicologia**. Editora Saraiva. 2 ed. São Paulo. 2020.

ARAUJO, M.F. (2008). **A abordagem de gênero na clínica com casais**. Em Gomes, I.C. (org) Família: diagnóstico e abordagens terapêuticas (p.38-44). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. **Violência intrafamiliar: orientações para a prática em serviço**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

CAMPOLINA, Thaís. **A naturalização da violência contra a mulher em frases do cotidiano**. Portal Revista Fórum, 2015, Disponível em: <<http://www.revistaforum.com.br/ativismodesofa/2015/11/26/naturalizacao-daviolencia-contra-mulher-em-frasescotidiano/>>. Acesso em out 2020.

CERQUEIRA, D.; COELHO, D. S. C. **Estupro no Brasil: uma radiografia segundo os dados da Saúde** (versão preliminar). Nota Técnica Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo.

Editora Atlas S.A. 2008. Disponível em :

<<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf&ved=2ahUKEwj5-6eW74TqAhVCF7kGHYSHAVYQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw0jnKSJzMB5w1X115SnOwxl>>. Acesso em: out 2020.

HIRIGOYEN, Marie-France. **A Violência no Casal: da coação psicológica à agressão física**. Trad. Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. MILLER, L. Protegendo as mulheres da violência doméstica. Seminário de treinamento para juízes, procuradores, promotores e advogados no Brasil. Trad. Osmar Mendes. 2. Ed. Brasília: Tahirid Justice Center, 1999.

JANIZE LUZIA BIELLA - MULHERES EM SITUAÇÃO DE VIOLÊNCIA – **Políticas Públicas, Processo de Empoderamento e a Intervenção do Assistente Social**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO SÓCIO ECONÔMICO DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL, FLORIANÓPOLIS – SC - 2005.

MIZUNO, C. FRAID, J, A. CASSAB, L. A. **Violência contra a mulher: por que elas simplesmente não vão embora?** I Simpósio sobre estudos de gênero e políticas públicas. Universidade Estadual de Londrina, 24 e 25 de junho de 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/gpp/pages/arquivos/3.CamilaMizuno.pdf>. Acesso em: nov 2020.

SCHRAIBER, Lilia; OLIVEIRA, Ana Flávia; FRANÇA-JUNIOR, Ivan; DINIZ, Simone; PORTELLA, Ana Paula; LUDEMIR, Ana Bernarda; VALENÇA, Otavio; COUTO, Márcia. **Prevalência da violência contra a mulher por parceiro íntimo**

em regiões do Brasil. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/rsp/2007.v41n5/797-807/pt/>> . Acesso em 29 out 2020.

McLEISH, Kenneth. **Aristóteles: a poesia de Aristóteles**. UNESP, SP. 2000.

ODALIA, Nilo. **O que é violência**. Editora Brasiliense. São Paulo, 2017.

OLIVEIRA, Eliany; JORGE, Maria Salete. **Violência contra a mulher: sofrimento psíquico e adoecimento mental**. Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste. vol. 8, núm. 2, maio-agosto, pp. 93-100. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Relatório Mundial sobre Violência e Saúde**. Genebra, 2002.

PAIVA, Carla. FIGUEIREDO, Bárbara. **Abuso no Contexto do Relacionamento Intimo com o Companheiro: Definição, Prevalência, Causas e Efeitos**. Psicologia Saúde e Doenças. Vol 4. Páginas 165-184. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/psd/v4n2/v4n2a01.pdf>> . Acesso em: out 2020.

Ribeiro, C. G. & Coutinho, M. L. L. (2011). **Representações sociais de mulheres vítimas de violência doméstica na cidade de João Pessoa-PB**. *Psicologia e Saúde*, 3(1), 52-59.

SCHRAIBER, Lilia. OLIVEIRA, Ana Flávia. COUTO, Márcia. **Violência e Saúde: estudos científicos recentes**. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2006.

SEO, Khallin Tiemi. **Principais fatores desencadeantes de ciúme patológico na dinâmica de relacionamento conjugal**. Revista Científica Eletrônica de Psicologia – ISSN 1806-0625 Publicação Científica da Faculdade de Ciências da Saúde de Garça /FASU – Mantida pela Associação Cultural e Educacional de Garça Ano III, NÚMERO, 2005.



SILVA, Deborah. SANCHES, Mariele. LOPES, Vitoria. **A idealização do relacionamento abusivo e a Lei Maria da Penha**. Brazilian Journal of Development. Curitiba – Paraná. 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/17427/14146>>.

Acesso em out 2020.

SILVA, Sergio. **Preconceito e discriminação: as bases da violência contra mulher**. Psicologia: Ciência e Profissão. Brasília. 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932010000300009&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932010000300009&script=sci_arttext). Acesso em out 2020.

SOMMACAL, C. L.; TAGLIARI, P. A. **A cultura de estupro: o arcabouço da desigualdade, da tolerância à violência, da objetificação da mulher e da culpabilização da vítima**. Revista da Esmesc, v. 24, n. 30, p. 245-268, 2017.

SOUZA, Carla. SOUZA, Fernanda. SANTO, Jayne. SANTO, Taymara. **Relações Abusivas: um estudo contemporâneo sobre a violência doméstica em nossa Senhora das Dores/Sergipe**. Ciências Humanas e Sociais. Aracaju. 2020.

TELES, Maria Amélia. MELO, Mônica. **O que é violência contra mulher**. Editora Brasiliense. São Paulo. 2017

VERARDO, M.T.; DINIZ, N.M.F.; LOPES, R.L.M.; GESTEIRA, S.M.A.; ALVES, S.L.B.A.; Gomes, P.G. **Estudio sobre salud de las mujeres y violencia doméstica**. Disponível em: <[http://www.mulheres.org.br/violencia/documentos/violencia\\_no\\_relacionamento\\_amoroso.pdf](http://www.mulheres.org.br/violencia/documentos/violencia_no_relacionamento_amoroso.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2004.

## AS VANTAGENS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E OS IMPACTOS NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Diomara Silva do Nascimento de Castro; Maykon Luiz Lima Oliveira; Sarah Kézia da Silva Viana<sup>3</sup> Prof. Hannah Nicchio Loriato<sup>4</sup>

### RESUMO

O treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas é um tema atual nas organizações, pois por meio dele a organização se torna cada vez mais competitiva no mercado, além propiciar um ambiente empresarial mais favorável ao desenvolvimento profissional. A atividade deste trabalho é identificar quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, bem como os impactos nos resultados da organização, a partir do ponto de vista de quarto profissionais que atuam na área de T&D. Na metodologia, foi utilizada como base, a pesquisa bibliográfica e qualitativa, bem como coleta e análise de dados, por meio da aplicação de um questionário com questões abertas, destinado aos profissionais da área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. Sendo assim, é possível concluir que a área de T&D é importante para identificar e aprimorar as competências e comportamentos, além de viabilizar oportunidades de desenvolvimento aos profissionais de maneira compatibilizada com os objetivos da organização, melhorando e aperfeiçoando o desempenho dos profissionais das organizações e aumentando a competitividade, impactando positivamente nos resultados, como meio de alinhar as competências desenvolvidas aos objetivos organizacionais, como maneira de viabilizar melhores resultados.

**Palavras Chave:** treinamento, desenvolvimento, organização, funcionários, profissionais.

### 1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por diversas mudanças desde a sua origem, evoluindo de acordo com o contexto histórico, político, econômico e social de cada época.

A ARH é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam o início do século XX, a pós o forte impacto da Revolução Industrial, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis (CHIAVENATO, 2016, p. 2).

Segundo Chiavenato (2020) durante o século XX, a Administração de Recursos Humanos passou por três eras. A era da Industrialização Clássica, que teve início nos anos de 1900 e perdurou até 1950, neste período as pessoas eram consideradas recursos de produção, junto com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital. A era da Industrialização Neoclássica,

---

<sup>3</sup>Acadêmico do curso de Administração

<sup>4</sup>Mestra em Administração – Professora Multivix - Serra

que percorreu de 1950 até os anos de 1990, foi o período em que foi concebido o conceito que as pessoas são recursos vivos senão como fatores de produção, o avanço tecnológico começou a influenciar as organizações e vida das pessoas que delas participavam. Na era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje, as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abortadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidade, personalidade, aspirações, percepções, etc.

Segundo o artigo publicado por Simone Maria (2015), até meados de 1950 o ambiente das organizações era conservador e não havia grande preocupação com problemas internos, e o modelo base da organização era Taylorista, tendo o seu sistema fechado, caracterizado pela a Era da Industrialização Clássica. Já nos períodos de 1950 a 1990, pode-se observar uma estrutura organizacional mais comportamentalista, aberta a inovação e mudança de hábitos, sendo caracterizado pela Era da Industrialização Neoclássica. No período a partir de 1990, as pessoas passaram a serem vistas como dotadas de necessidades, e não mais um simples recurso, caracterizando a Era da Informação, trazendo assim a disseminação do mundo como aldeia global, explosão da tecnologia da informação, globalização dos mercados, substituição da economia manufatureira pela economia do conhecimento técnico – científico.

Enquanto a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Para a Administração Científica, essa eficiência é alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e pela soma das eficiências individuais. A Teoria Clássica, ao contrário, partia do todo empresarial e da sua estrutura para garantir eficiência ao conjunto das partes envolvidas, fossem elas órgãos (departamentos, divisões, seções) ou pessoas (dirigentes, gerentes e empregados). (CHIAVENATO, 2020 p.49)

Segundo Chiavenato (2020), logo após a Era da Informação, surgiu a Era Digital na virada do século atual, caracterizada pela explosão de recursos digitais de intensa penetração na dinâmica das organizações e das pessoas, com assistentes computacionais que transformaram a sociedade. Tudo começou com a internet como plataforma de comunicação, para expandir-se por todos os campos específicos de atividade. Em nossa sociedade moderna, quase todo o processo produtivo é realizado por meio de uma organização, e o homem moderno passa a maior parte de seu tempo em organizações. As organizações são construídas de

maneira planejada e elaboradas para atingir determinados objetivos, além disso, elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, à medida que os objetivos são atingidos ou quando se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças.

As organizações são, de um lado, sistemas abertos, defrontando-se com a incerteza que provém das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetra por meio do nível institucional. Esse nível busca a eficácia, procurando tomar decisões que visem aproveitar as oportunidades ambientais, defender-se das ameaças e neutralizar as coações e contingências vindas do ambiente, buscando alcançar aspectos satisfatórios. Por outro lado, as organizações são sistemas fechados, tendo em vista que o nível operacional funciona em termos de certeza e previsibilidade, operando a tecnologia de acordo com critérios de racionalidade. O nível operacional busca a eficiência nas operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos estandardizados, cíclicos, repetitivos, buscando alcançar aspectos otimizantes. (CHIAVENATO, 2020 p. 26)

Simone Maria (2015) conclui em seu artigo, que diante dos desafios do novo milênio que tem por foco a globalização, enfoque no cliente, tecnologia, qualidade, informação, produtividade e competitividade a gestão de pessoas assume novos papéis. O novo foco da área de gestão de pessoas é na administração de estratégia de recursos humanos buscando a execução da estratégia através de parceiros estratégicos que ajudam a alcançar os objetivos da organização, integrando as estratégias de RH à estratégia empresarial, diagnosticando forças e fraquezas através dos vários diagnósticos da administração. Dessa forma o gestor de RH deverá atuar com as demais áreas que compõem a empresa, pois ele é o corresponsável pelo desempenho das pessoas que atuam nesses setores, analisando continuamente se as habilidades e competências das mesmas atendem as expectativas das tarefas a serem desempenhadas ou se precisam ser treinadas ou desenvolvidas.

Segundo Madruga (2017), o treinamento tem como objetivo munir o empregado de mais conhecimentos e habilidades para que exerça sua atividade da melhor maneira, considerando a complexidade da tarefa e a necessidade continua de atualização e o desenvolvimento está relacionado ao crescimento do indivíduo, na ampliação de seu conhecimento e potencial, de maneira que possibilite exercer seus afazeres da melhor forma com níveis cada vez maiores de complexidade.

Treinamento é um processo que tem como objetivo melhorar o desempenho de um funcionário no cargo que ocupa. Seu foco são as atividades, os métodos e processos que são executados no exercício do cargo, e sua expectativa de resultado – melhoria do desempenho – é de curto prazo. (MARQUES, 2015 p. 58)

É importante que a área de gestão de pessoas tenha foco em potencializar o seu capital humano de forma que direcione seus colaboradores para suas metas e objetivos. Desse modo, o treinamento e desenvolvimento se torna extremamente importante nas organizações, pois segundo Noe (2015) as empresas que utilizam práticas inovadoras de treinamento e desenvolvimento têm mais chances de apresentar melhor desempenho financeiro do que seus concorrentes que não o fazem.

Diante deste contexto, tem-se a seguinte problemática neste estudo: Quais as vantagens do Treinamento e Desenvolvimento, e quais impactos nos resultados da Organização? Para isso, foi realizado um levantamento de campo, tendo como objeto de pesquisa, profissionais que estão diretamente ligados as funções de Treinamento e Desenvolvimento, a fim de efeitos comprobatórios da referente pesquisa científica.

Assim, o objetivo geral é identificar quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, bem como os impactos nos resultados da organização, a partir do ponto de vista de quatro profissionais que atuam na área de T&D, utilizando base teórica por meio de artigos já publicados, e por meio de estudo de caso, utilizando o Google Formulários para encaminhar as questões de caráter aberto, a esses profissionais de Treinamento e Desenvolvimento.

Sendo assim, os objetivos específicos buscaram: Identificar a relação existente entre T&D, bem como os resultados organizacionais oriundos de pesquisa de campo; comprovar, com base em dados e estudos, como o desempenho está diretamente ligado à forma como o colaborador executa as suas atividades.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEPÇÕES BÁSICAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Chiavenato (2020) afirma que no mundo contemporâneo as organizações estão inseridas num contexto de globalização, desenvolvimento tecnológico

acelerado e complexas relações sociais, onde as habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham são fatores determinantes para a sobrevivência e sucesso das organizações. Treinar e desenvolver pessoas significa vantagem competitiva para as organizações.

A Era da Informação colocou o conhecimento como o mais importante recurso organizacional: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso das organizações. E isso trouxe situações completamente inesperadas, como a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. (CHIAVENATO, 2020, p.2)

Para Chiavenato (2016) treinamento é uma metodologia com objetivo no curto prazo e deve ser idealizada de maneira sistemática e organizada para que os indivíduos aprendam conhecimentos, habilidades e competências com a finalidade de atender objetivos organizacionais previamente definidos.

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos a trabalho, atitudes frente a situações, conhecimento da tarefa e do ambiente e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Dentro de uma concepção mais limitada, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia da pessoa para a execução de determinado trabalho ou tarefa. Na verdade, o treinamento é uma educação especializada que inclui desde a aquisição da habilidade motora até conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a situações. (CHIAVENATO, 2020, p. 343)

O treinamento é capaz de evitar ou diminuir o erro humano e também é capaz de transformar a rotina de trabalho, pois o treinamento pode ser direcionado para aperfeiçoar a maneira de executar tarefas, mas também para aprimorar o comportamento e a interação entre as pessoas que compõem a organização (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Silva (2018) esclarece que é importante para a organização ter um departamento dedicado à organização e execução de treinamentos.

Esse departamento também é de extrema importância em uma organização: o treinamento tem sido considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para elas se tornarem mais produtivas, criativas e inovadoras, de modo que contribuam mais para os objetivos organizacionais e se tornem profissionais cada vez mais valiosos. Os treinamentos podem ser externos ou internos, em diversos formatos, práticos e/ou teóricos (SILVA, 2018, p. 24)

Como assegura Madruga (2017), pode-se afirmar que treinamento é um investimento da empresa com potencial de tornar os funcionários mais capazes de alcançar o desempenho necessário para atingir os objetivos organizacionais. Desta forma, treinamento não é despesa, mas um investimento com alto potencial de retorno, tanto para a empresa como para a pessoa. Neste contexto podemos

afirmar que aplicação de recursos da organização para proporcionar treinamento aos seus colaboradores é capaz de contribuir para o alcance do propósito de melhores resultados da organização.

Posto isto, treinar não é meramente informar, e sim formar. Treinar é um meio de desenvolver competências das pessoas para se tornarem mais eficientes, produtivas e assertivas.

Com base no que assegura Pacheco (2009), é possível afirmar que o setor responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas é de extrema importância para a organização, pois é este setor que, em conjunto com os demais gestores das diversas áreas da empresa, que identifica as necessidades de capacitação dos colaboradores, de forma congruente com os objetivos e expectativas gerais da organização.

Para que o treinamento seja eficiente é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois desta maneira os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser Diagnóstico, Programação do treinamento, Implementação e Avaliação. (CHIAVENATO 2015).

Para Kanaane (2017) é importante que as organizações desprendam esforço para ir além do aperfeiçoamento técnico de seus colaboradores. É importante desenvolver a competência pessoal, propiciar a construção profissional no longo prazo, com objetivos amplos e também com foco no desenvolvimento da carreira, de forma personalizada e direcionada, respeitando as características e potencialidades individuais.

Para Dutra (2017) desenvolvimento acontece quando a pessoa incorpora atribuições e responsabilidades de maior complexidade, tornando-se capaz de gerar transformação e agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização de forma efetiva, de maneira que o resultado positivo permanece mesmo quando ela sai da organização.

O desenvolvimento extrapola o treinamento, pois envolve a carreira e outras experiências. É um processo a longo prazo, exige macrovisão e compreensão sistêmica, e compromete-se a melhorar a eficácia da organização por meio do desenvolvimento das pessoas e da equipe de trabalho como um todo. (SILVA, 2018 p. 24)

Do ponto de vista de NOE (2015, p. 20) “o desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento

quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. ”

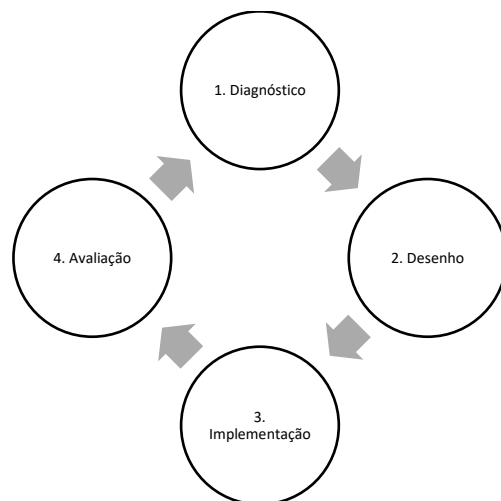
Chiavenato (2020, p. 351) conclui que: “Todas as pessoas – independentemente de suas diferenças individuais – podem e devem se desenvolver.”

## 2.2 AS CARACTERÍSTICAS DA ETAPA DE TREINAMENTO

Segundo Chiavenato (2015) o treinamento é um processo contínuo, sendo composto por quatro etapas, sendo elas: Diagnóstico: responsável pelo levantamento de necessidade ou carências; Desenho: elaboração do projeto ou do programa; Implementação: condução e execução do programa; Avaliação: verificação dos resultados obtidos.

A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança. (CHIAVENATO, 2015 p. 317)

Figura 1 – Etapas do Processo de Treinamento



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Chiavenato (2015 p. 316)

A Norma ABNT NBR ISO 10015 de 2001 fornece as diretrizes que orientam as organizações e seu pessoal com relação ao processo de treinamento, evidenciando as necessidades relacionadas às competências, como necessidade mínima para que a empresa atinja seus propósitos e objetivos, por meio da sistematização do treinamento. Esta sistematização engloba as funções básicas de T&D. (ARELLANO, 2017 p. 92)



Ainda segundo Chiavenato (2015), não devemos confundir a questão de realizar cursos e proporcionar informação com treinamento, pois ele vai muito longe, por atingir o desempenho almejado pela organização. Sendo assim, desenvolvendo uma cultura interna ao qual seja favorável ao aprendizado a fim de alcançar as mudanças desejadas.

Tabela1 – Discussão das etapas do processo de treinamento

<b>NECESSIDADES A SATISFAZER</b>	<b>DESENHO DO TREINAMENTO</b>	<b>EXECUÇÃO DO TREINAMENTO</b>	<b>AValiaÇÃO DOS RESULTADOS</b>
Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Aviação e controle
-Objetivos da organização -Competências necessárias -Problemas de produção -Problemas de pessoal -Resultados da avaliação do desempenho	Programa do treinamento. -Quem treinar -Como treinar -Em que treinar -Quando treinar	Condução e aplicação do programa de treinamento por meio de: -Gerente de linha -Assessoria de RH -Por ambos Por terceiros	-Monitoração do processo -Avaliação e medição de resultados -Comparação da situação atual com a situação anterior -Análise do custo/benefício

Fonte: Desenvolvido pelos autores da obra com base em Chiavenato (2015 p.316)

### 2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2015) o desenvolvimento de pessoas deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se transformar em uma preocupação holística na organização. A gestão do conhecimento e das competências, a instituição de universidades corporativas, a transformação das empresas em organizações de aprendizagem são decorrências típicas dessa transformação. Um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos e integrados para incrementar a aprendizagem organizacional.

Desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização. (CHIAVENATO, 2015, p.313)

Para Dutra (2017) é importante construir parcerias com instituições que ofereçam recursos necessários para o desenvolvimento sustentado ao longo do tempo, de forma estratégica e adequado às necessidades da organização, mas

que permita a diversificação do perfil do profissional desenvolvido. Estes parceiros representam ganhos tangíveis e não tangíveis.

Um resultado necessário da parceria é um ganho substantivo para as pessoas que estão sendo formadas. Caso a parceria não resulte em algum incremento na formação, capacitação e/ou desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos, provavelmente terá dificuldades para se sustentar, porque perde seu propósito principal. (DUTRA, 2017, p. 85)

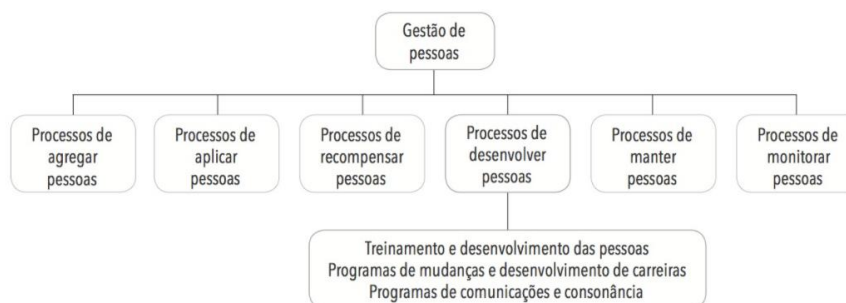
Conforme afirma Chiavenato (2020) os principais métodos de desenvolvimento são rotação de cargos, que consiste nos colaboradores em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Posições de assessoria, que constitui na pessoa com potencial trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente. Aprendizagem prática refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos. Atribuição de comissões, permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões. Cursos e seminários externos oferecem oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis. Treinamento fora da empresa, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe, estudos de casos, é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Jogos de empresa, equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas. Centros de desenvolvimento internos, que são as universidades corporativas; Coaching, integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach.

Chiavenato (2020) afirma que desenvolver pessoas está relacionado na crença que todos são capazes de aprender, por isso a educação está diretamente envolvida no processo de desenvolvimento, uma vez que é importante estabelecer qual é a expectativa para o futuro, traçar metas, vislumbrar o resultado, e a partir desse cenário lançar mão de processos educacionais que colaborem para este objetivo, subsidiar o caminho que deve ser trilhado, acompanhar os resultados em cada etapa e promover os ajustes necessários. O processo de desenvolvimento deve ser participativo, acolher sugestões e opiniões, e personalizado para suportar as diferentes capacidades e dificuldades de cada indivíduo, e também atender as necessidades das organizações, bem como as complexidades das relações sociais.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso. (CHIAVENATO, 2015, p.307)

Ainda de acordo com a literatura pesquisada, é possível notar que treinamento e desenvolvimento são formas distintas e complementares de adequação ao cargo, mas desenvolvimento apresenta um conceito amplo de transformação. Segundo Dutra (2017) o resultado esperado do processo de desenvolvimento de pessoas engloba o aproveitamento da educação formal, experiências de trabalho, transformação comportamental, desenvolvimento de habilidades e aplicação talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções, e a para organização representa contar com profissionais capacitados para atuar na função atual e também capazes de promover e se adaptar a mudanças.

Figura 2 – Processos de desenvolver pessoas.



Fonte: Chiavenato (2015, p.307)

### 3 METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA

O estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, tendo em vista os procedimentos técnicos, que, por sua vez, foram associados com a coleta, análise de texto, além da aplicação do questionário destinado a um grupo de pessoas.

A pesquisa utilizou o método de pesquisa bibliográfica, pois foi utilizado material publicado referente ao tema abordado, como livros e materiais disponibilizados pela internet. De acordo com Gil (2010 p. 27):

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e canais de eventos científicos.

O perfil da pesquisa é qualitativo, pois foi aplicado questionário aberto, com a intenção de analisar as opiniões de profissionais da área de T&D sobre temas relevantes para esta pesquisa. Segundo Gil (2017 p. 39):

É possível, de maneira bem simplificada, classificar as pesquisas em quantitativas e qualitativas. Nas pesquisas quantitativas os resultados são apresentadas em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais. Assim podem ser definidas como pesquisas quantitativas: pesquisa experimental, ensaio clínico, estudo de corte, estudo caso-controle e levantamento.

O grupo de pessoas que foi selecionado para participar do questionário é formado por quatro profissionais que atuam diretamente com treinamento e desenvolvimento de pessoas, em diferentes organizações. Por se tratar de um público específico, e que atua diretamente com o tema proposto pelo presente artigo, as margens de erros desta da amostra serão mínimas. Utilizou-se um questionário aberto, com 14 perguntas destinado aos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento.

A coleta de dados foi por meio do Google Formulários, que assim que os objetos de pesquisas concluírem com as suas respostas, essa plataforma, irá converter essas respostas em uma planilha do Excel da Microsoft, servindo assim, de base para a presente pesquisa.

Para acessar a essa pesquisa, o entrevistando recebeu por um dos autores deste artigo, um link para terem acesso ao questionário, não tendo outros sujeitos, acesso ao formulário. No apêndice A, estão as questões abordadas.

Para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por este motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas. (ANDRADE, 2012, p. 134)

O perfil para a escolha da amostra foi a não probabilística.

A amostragem não probabilística consiste ao não fazer uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para todos os resultados obtidos para a amostra. (MARCONI; LAKATOS, 2017 p.107)

O método utilizado para a análise de dados foi análise de conteúdo, pois, segundo Marconi e Lakatos (2017 p. 17), o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens a fim de evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, estes são apresentados na sequência das perguntas realizadas, conforme o instrumento de coleta.

Dos quatro profissionais que responderam ao questionário, três são graduadas em Psicologia, e uma Bacharel em Administração de Empresas, sendo duas também pós graduadas em Gestão de Pessoas. Todas atuantes na área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, com longa experiência, de oito a vinte anos. As três primeiras perguntas serviram para identificar e qualificar as entrevistadas, que foram mencionadas neste artigo como “A”, “B”, “C” e “D”.

Para a quarta pergunta, as entrevistadas apresentam respostas semelhantes, afirmando que a importância de ter uma equipe de T&D em uma empresa é relacionada ao levantamento das necessidades de desenvolvimento e capacitação, identificação dos pontos de melhorias e alinhamento com a estratégia da empresa.

Conforme opina a entrevistada A:

A importância de ter uma equipe de T&D pode ser relacionada à inovação contínua, a melhoria da produtividade, ao desenvolvimento das competências individuais dos empregados e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional e a melhoria da motivação. Ter profissionais capacitados é um ponto diretamente ligado à oferta de um serviço de qualidade.

De modo semelhante comente a entrevistada D:

Acredito que é de suma importância, para identificar as necessidades de desenvolvimento e competências necessárias para atender a organização e ampliar o conhecimento.

Na pergunta seguinte foi questionado quais as vantagens que o T&D pode trazer para uma organização. As entrevistadas apresentam opiniões complementares, reconhecendo que as principais vantagens são: desenvolvimento contínuo, consolidação da cultura organizacional, motivação e retenção dos profissionais, aumentar a efetividade nas entregas e suportar a organização em seus desafios e estratégias. Todas as vantagens apresentadas pelas entrevistadas

são significativas para a empresa e corroboram com a pesquisa bibliográfica deste artigo. Conforme registrado pelas entrevistadas B e D, respectivamente: “Motivação, retenção e melhor aproveitamento do profissional”, e “Vantagem de suportar a organização em seus desafios e estratégias, inovações através do desempenho de suas equipes”.

Quando perguntado sobre quais os impactos e os resultados do T&D nas organizações, obtiveram-se, em síntese, as seguintes repostas: Desempenho das equipes, mais qualidade nos serviços prestados, identificação pontual de GAPs, investimento na capacitação, adequação de performance, oportunidade de carreira, otimização do tempo, inovação e competitividade no mercado. Cabe citar a resposta da entrevistada C:

Impacta na relação da empresa com a inovação e melhora a competitividade no mercado, com profissionais mais capacitados e atualizados, uma vez que o aprendizado proporciona esse diálogo com as mudanças que ocorrem frequentemente no mundo atual.

A entrevistada B também comenta que “Profissionais mais capacitados, com oportunidade de carreira dentro da Cia, otimização do tempo e inovação”.

Para a questão “Você acredita que o T&D é importante para as organizações? todas as entrevistadas concordam que sim e apresentam justificativas convergentes, onde é possível interpretar que o T&D transforma a rotina da empresa, possibilita mapear os GAPs, retém talentos, fomenta a inovação, e contribui para o desenvolvimento contínuo da organização.

A entrevistada A responde positivamente:

Sim. Ter uma equipe desenvolvida tanto em habilidades técnicas quanto comportamentais, identificar as necessidades de intervenção e atuar pontualmente, contribuir com o desenvolvimento contínuo é de suma importância para o avanço organizacional.

De maneira equivalente com a entrevistada A, a entrevistada C responde: *“Sim, porque transforma a rotina da empresa, trazendo melhorias, desenvolvimento e inovação”*.

Para as entrevistadas, T&D se relaciona ao desempenho do colaborador no que tange à execução de suas atividades, pois apura as necessidades de desenvolvimento técnico e viabiliza ações de treinamentos que possam suprir essas demandas, programa feedbacks, agrega mais conhecimentos, e melhora o desempenho.

## Como caracteriza a entrevistada A

O T&D desempenha um papel fundamental relacionado ao desempenho do empregado no que tange à execução das atividades, pois deve levantar as necessidades de desenvolvimento técnico junto aos setores da empresa e viabilizar ações e treinamentos que possam suprir essas demandas

## E nesse mesmo sentido a entrevistada D escreveu:

A partir do momento em que uma empresa possibilita ao seu colaborador o aprimoramento e desenvolvimento de determinadas competências, ela proporciona um melhor desempenho de suas atividades e lhe possibilita também a busca de novos desafios profissionais.

Com base nas respostas da nona questão, pode-se concluir que a qualidade da organização está relacionada à qualidade do serviço prestado, e o T&D capacita os empregados para que estes melhorem suas entregas, e também melhora o clima organizacional. A resposta da entrevistada A é uma boa síntese deste entendimento:

Não há como pensar em qualidade na organização, sem pensar na qualidade do serviço que é prestado. E, para se ter a garantia de um serviço de qualidade, faz-se necessário o investimento na capacitação de cada profissional.

Para as entrevistadas B e C as dificuldades de colocar o T&D em execução é o custo do investimento, e a entrevistada A complementa que é comum não encontrarem comprometimento dos outros gestores, pois esses não reconhecem o T&D como prioridade para melhores resultados, a entrevistada D apresenta que não considera dificuldade, mas sim desafio:

Se estamos falando de um plano de treinamento, eu diria que o desafio e não a dificuldade de se colocar em prática, seria primeiro entender qual a missão da organização, suas metas e como a área de T&D com suas estratégias poderia contribuir com a organização.

É consenso entre as entrevistadas que um o T&D bem aplicado na organização pode acarretar lucro para empresa, pois o T&D proporciona aumento da produtividade, qualidade de performance e reduz o custo de substituição de pessoal. Conforme afirma a entrevistada C quando escreve que *“Sim, por trazer efetividade.”* e complementa a entrevistada B, *“Com certeza sim, reduziria o custo com contratação de novos profissionais, custo com desligamento, além de otimizar o tempo”*.

Na pergunta “Quais são os riscos vinculados ao T&D, que podem ocorrer na empresa?” A entrevistada C escreve *“Uma transformação grande, que talvez a cultura da empresa não esteja pronta para colocar em prática por movimentos mais*

conservadores.” e para entrevistada B “*Preparar o profissional e perdê-lo para empresas de maior porte. Ou criar uma expectativa de promoção que não poderá ser efetivada a curto prazo*”. Já para entrevistada D: “*Os riscos de uma área ou plano de treinamento para uma empresa é se ele não tiver nenhum tipo de "fit" com o propósito da mesma. Sendo assim todo esforço de capacitação e desenvolvimento serão em vão.*” Diante do exposto podemos concluir que os riscos estão relacionados à falha de gestão do plano de T&D, e não em treinar e desenvolver colaboradores.

Todas as entrevistadas concordam que T&D pode contribuir para motivação dos seres humanos, pois o conhecimento gera auto reconhecimento, e também é um objetivo próprio das pessoas na atualidade. Geralmente investimento em T&D é reconhecido como diferencial da empresa, motivando também o profissional a se empenhar para atingir os objetivos organizacionais.

Na pergunta final identifica-se a opinião das entrevistadas, profissionais da área de Gestão de Pessoas, sobre T&D. Para a entrevistada C:

O T&D é um importante processo para manter a organização atualizada e gerar inovação e melhorias. É uma oportunidade de trazer o colaborador como protagonista, para uma ação e resultados efetivos, que culminarão em seu desenvolvimento pessoal e profissional. É uma oportunidade de investir no capital humano e intelectual da empresa, transformando o seu dia-a-dia, com profissionais engajados com o negócio.

Segundo a entrevistada B:

É uma área pouco valorizada nas empresas. Normalmente, quando precisa cortar algum custo, sempre é da área de treinamento. Acredito que os resultados não sejam palpáveis e fáceis de identificar. Muitas vezes a longo prazo. Com a pandemia, a área ganhou mais espaço e percebo que as grandes empresas já buscam áreas de educação corporativa e treinamentos online. O retorno financeiro que as empresas conseguem com as capacitações são invisíveis na maioria das vezes.

E em concordância, a entrevistada D opina:

Acredito que a área de T&D contribui bastante para as organizações e que cada vez mais precisa se inovar para garantir não só um maior engajamento das pessoas, como também ser um parceiro das organizações na busca de resultados.

Após análise dos resultados, é possível entender que a área de T&D é importante para identificar e aprimorar as competências e comportamentos, além de viabilizar oportunidades de desenvolvimento aos profissionais de maneira compatibilizada com os objetivos da organização. Quando bem executado, o T&D pode contribuir para motivação dos membros da organização e também propiciar



inovações, uma vez que agrega novos conhecimentos. Treinar e desenvolver pessoas representa vantagem estratégica para o negócio, uma vez que impacta positivamente nos resultados, melhorando o desempenho e agregando qualidade nas atividades executadas, e um importante reflexo disso, segundo a observação das entrevistadas, é o aumento da lucratividade da empresa, e por isso é importante superar as dificuldades apresentadas, que na opinião das entrevistadas é, principalmente, convencer os gestores da importância do T&D e a falta de investimento. Os riscos apresentados estão relacionados à falha de planejamento e alinhamento com o propósito da organização, dessa forma é possível concluir que não há riscos para implantação do T&D, se este for planejado e executado de maneira correta.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio do embasamento teórico e interpretação das opiniões obtidas nesta pesquisa, que buscou identificar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, bem como identificar e compreender quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, e quais impactos nos resultados da organização, pode-se apurar que:

É fundamental para o exercício da função, o treinamento. E que o desenvolvimento possibilite o aprimoramento contínuo das pessoas, e ambos contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na opinião dos entrevistados pode-se constatar que a equipe responsável pelo T&D é importante para mapear as necessidades de melhoria e proporcionar os treinamentos adequados. O T&D apresenta as vantagens de aumentar a efetividade nas entregas, gerar motivação e inovação. Os principais desafios estão relacionados ao custo, mas que se revela um bom investimento, uma vez que está relacionado à geração de lucro para empresa. O risco apresentado é a possibilidade de perder o profissional desenvolvido, se a organização não apresentar também desenvolvimento organizacional. Treinamento e Desenvolvimento é capaz de motivar as pessoas e o profissional de T&D é importante para alinhar os objetivos organizacionais com as possibilidades de desenvolvimento das pessoas.

Assim, tem-se como resposta do problema de pesquisa deste trabalho que as vantagens do Treinamento e Desenvolvimento são: melhorar e aperfeiçoar o desempenho dos profissionais das organizações e aumento da competitividade, de forma que impacte positivamente nos resultados, como meio de alinhar as competências desenvolvidas aos objetivos organizacionais, como maneira de viabilizar melhores resultados.

A pesquisa apresentou algumas dificuldades, mas não sendo uma limitação para a sua realização. A maior delas foi a impossibilidade de pesquisa em biblioteca física, decorrente do isolamento social necessário ao combate ao COVID-19, uma vez que este artigo foi elaborado no mesmo período da pandemia.

Como recomendação para pesquisas futuras, é possível reaplicar o questionário, porém, ampliando-se o número de participantes na amostra, com objetivo de se obter uma perspectiva maior sobre o tema.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>.

ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788595152458. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Editora Manole, 2015. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2020. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações** -11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. Barueri: Editora Manole, 2016. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/>.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. Campos Elísios: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>.

GIL, Carlos S.; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**, 3. ed. São Paulo: Grupo Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/>.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/>.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**, 8ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/>.

MARIA, Simone. Processo Evolutivo Da Gestão De Pessoas. Rh Portal. Set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/processo-evolutivo-da-gesto-de-pessoas/> Acesso em 07 de outubro de. 2020.

MARQUES, J. C. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/>.

NOE, Raymond N. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática** – 6. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas** – 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=r4IIDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=pt-BR&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A Nova Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502225336/>.

SILVA, Marlene L. da. **Administração de Departamento de Pessoal** – 15. ed. rev. atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536529967/>.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário Artigo Científico

---

1- Qual o seu nome?

---

2- Qual sua formação acadêmica?

---

3- Há quanto tempo você atua com o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas?

---

4- Qual a importância em se ter uma equipe de T&D em uma empresa?

---

5- Quais vantagens que T&D pode trazer para uma organização? Justifique.

---

6- Quais os impactos e resultados do T&D nas organizações? Justifique.

---

7- Você acredita que o T&D é importante para as organizações? Justifique.

---

8- Como o T&D se relaciona ao desempenho do colaborador no que tange à execução de suas atividades? Justifique.

---

9- Em sua opinião como T&D se relaciona com a qualidade na organização? Justifique.

---

10- Quais são as dificuldades ao colocar o T&D em execução? Justifique.

---

11- Um T&D bem aplicado na organização, poderia acarretar em lucros para a empresa? Justifique.

---

12- Quais são os riscos que o T&D pode trazer a empresa? Justifique.

---

13- Você acredita que o T&D pode motivar os seres humanos? Justifique.

---

14- Como um profissional da área de Gestão de Pessoas, o que você tem a dizer sobre T&D? Justifique.

---

# AS VANTAGENS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E OS IMPACTOS NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Diomara Silva do Nascimento de Castro; Maykon Luiz Lima Oliveira; Sarah Kézia da Silva Viana<sup>5</sup>

Prof. Hannah Nicchio Loriato<sup>6</sup>

## RESUMO

O treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas é um tema atual nas organizações, pois por meio dele a organização se torna cada vez mais competitiva no mercado, além propiciar um ambiente empresarial mais favorável ao desenvolvimento profissional. A atividade deste trabalho é identificar quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, bem como os impactos nos resultados da organização, a partir do ponto de vista de quatro profissionais que atuam na área de T&D. Na metodologia, foi utilizada como base, a pesquisa bibliográfica e qualitativa, bem como coleta e análise de dados, por meio da aplicação de um questionário com questões abertas, destinado aos profissionais da área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. Sendo assim, é possível concluir que a área de T&D é importante para identificar e aprimorar as competências e comportamentos, além de viabilizar oportunidades de desenvolvimento aos profissionais de maneira compatibilizada com os objetivos da organização, melhorando e aperfeiçoando o desempenho dos profissionais das organizações e aumentando a competitividade, impactando positivamente nos resultados, como meio de alinhar as competências desenvolvidas aos objetivos organizacionais, como maneira de viabilizar melhores resultados.

**Palavras Chave:** treinamento, desenvolvimento, organização, funcionários, profissionais.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por diversas mudanças desde a sua origem, evoluindo de acordo com o contexto histórico, político, econômico e social de cada época.

A ARH é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam o início do século XX, a pós o forte impacto da Revolução Industrial, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis (CHIAVENATO, 2016, p. 2).

---

<sup>5</sup>Acadêmico do curso de Administração

<sup>6</sup>Mestra em Administração – Professor Multivix - Serra

Segundo Chiavenato (2020) durante o século XX, a Administração de Recursos Humanos passou por três eras. A era da Industrialização Clássica, que teve início nos anos de 1900 e perdurou até 1950, neste período as pessoas eram consideradas recursos de produção, junto com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital. A era da Industrialização Neoclássica, que percorreu de 1950 até os anos de 1990, foi o período em que foi concebido o conceito que as pessoas são recursos vivos senão como fatores de produção, o avanço tecnológico começou a influenciar as organizações e vida das pessoas que delas participavam. Na era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje, as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abortadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidade, personalidade, aspirações, percepções, etc.

Segundo o artigo publicado por Simone Maria (2015), até meados de 1950 o ambiente das organizações era conservador e não havia grande preocupação com problemas internos, e o modelo base da organização era Taylorista, tendo o seu sistema fechado, caracterizado pela a Era da Industrialização Clássica. Já nos períodos de 1950 a 1990, pode-se observar uma estrutura organizacional mais comportamentalista, aberta a inovação e mudança de hábitos, sendo caracterizado pela Era da Industrialização Neoclássica. No período a partir de 1990, as pessoas passaram a serem vistas como dotadas de necessidades, e não mais um simples recurso, caracterizando a Era da Informação, trazendo assim a disseminação do mundo como aldeia global, explosão da tecnologia da informação, globalização dos mercados, substituição da economia manufatureira pela economia do conhecimento técnico – científico.

Enquanto a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Para a Administração Científica, essa eficiência é alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e pela soma das eficiências individuais. A Teoria Clássica, ao contrário, partia do todo empresarial e da sua estrutura para garantir eficiência ao conjunto das partes envolvidas, fossem elas órgãos (departamentos, divisões, seções) ou pessoas (dirigentes, gerentes e empregados). (CHIAVENATO, 2020 p.49)

Segundo Chiavenato (2020), logo após a Era da Informação, surgiu a Era Digital na virada do século atual, caracterizada pela explosão de recursos digitais de intensa penetração na dinâmica das organizações e das pessoas, com

assistentes computacionais que transformaram a sociedade. Tudo começou com a internet como plataforma de comunicação, para expandir-se por todos os campos específicos de atividade. Em nossa sociedade moderna, quase todo o processo produtivo é realizado por meio de uma organização, e o homem moderno passa a maior parte de seu tempo em organizações. As organizações são construídas de maneira planejada e elaboradas para atingir determinados objetivos, além disso, elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, à medida que os objetivos são atingidos ou quando se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças.

As organizações são, de um lado, sistemas abertos, defrontando-se com a incerteza que provém das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetra por meio do nível institucional. Esse nível busca a eficácia, procurando tomar decisões que visem aproveitar as oportunidades ambientais, defender-se das ameaças e neutralizar as coações e contingências vindas do ambiente, buscando alcançar aspectos satisfatórios. Por outro lado, as organizações são sistemas fechados, tendo em vista que o nível operacional funciona em termos de certeza e previsibilidade, operando a tecnologia de acordo com critérios de racionalidade. O nível operacional busca a eficiência nas operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos standardizados, cíclicos, repetitivos, buscando alcançar aspectos otimizantes. (CHIAVENATO, 2020 p. 26)

Simone Maria (2015) conclui em seu artigo, que diante dos desafios do novo milênio que tem por foco a globalização, enfoque no cliente, tecnologia, qualidade, informação, produtividade e competitividade a gestão de pessoas assume novos papéis. O novo foco da área de gestão de pessoas é na administração de estratégia de recursos humanos buscando a execução da estratégia através de parceiros estratégicos que ajudam a alcançar os objetivos da organização, integrando as estratégias de RH à estratégia empresarial, diagnosticando forças e fraquezas através dos vários diagnósticos da administração. Dessa forma o gestor de RH deverá atuar com as demais áreas que compõem a empresa, pois ele é o corresponsável pelo desempenho das pessoas que atuam nesses setores, analisando continuamente se as habilidades e competências das mesmas atendem as expectativas das tarefas a serem desempenhadas ou se precisam ser treinadas ou desenvolvidas.

Segundo Madruga (2017), o treinamento tem como objetivo munir o empregado de mais conhecimentos e habilidades para que exerça sua atividade



da melhor maneira, considerando a complexidade da tarefa e a necessidade contínua de atualização e o desenvolvimento está relacionado ao crescimento do indivíduo, na ampliação de seu conhecimento e potencial, de maneira que possibilite exercer seus afazeres da melhor forma com níveis cada vez maiores de complexidade.

Treinamento é um processo que tem como objetivo melhorar o desempenho de um funcionário no cargo que ocupa. Seu foco são as atividades, os métodos e processos que são executados no exercício do cargo, e sua expectativa de resultado – melhoria do desempenho – é de curto prazo. (MARQUES, 2015 p. 58)

É importante que a área de gestão de pessoas tenha foco em potencializar o seu capital humano de forma que direcione seus colaboradores para suas metas e objetivos. Desse modo, o treinamento e desenvolvimento se torna extremamente importante nas organizações, pois segundo Noe (2015) as empresas que utilizam práticas inovadoras de treinamento e desenvolvimento têm mais chances de apresentar melhor desempenho financeiro do que seus concorrentes que não o fazem.

Diante deste contexto, tem-se a seguinte problemática neste estudo: Quais as vantagens do Treinamento e Desenvolvimento, e quais impactos nos resultados da Organização? Para isso, foi realizado um levantamento de campo, tendo como objeto de pesquisa, profissionais que estão diretamente ligados as funções de Treinamento e Desenvolvimento, a fim de efeitos comprobatórios da referente pesquisa científica.

Assim, o objetivo geral é identificar quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, bem como os impactos nos resultados da organização, a partir do ponto de vista de quatro profissionais que atuam na área de T&D, utilizando base teórica por meio de artigos já publicados, e por meio de estudo de caso, utilizando o Google Formulários para encaminhar as questões de caráter aberto, a esses profissionais de Treinamento e Desenvolvimento.

Sendo assim, os objetivos específicos buscaram: Identificar a relação existente entre T&D, bem como os resultados organizacionais oriundos de pesquisa de campo; comprovar, com base em dados e estudos, como o desempenho está diretamente ligado à forma como o colaborador executa as suas atividades.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEPÇÕES BÁSICAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Chiavenato (2020) afirma que no mundo contemporâneo as organizações estão inseridas num contexto de globalização, desenvolvimento tecnológico acelerado e complexas relações sociais, onde as habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham são fatores determinantes para a sobrevivência e sucesso das organizações. Treinar e desenvolver pessoas significa vantagem competitiva para as organizações.

A Era da Informação colocou o conhecimento como o mais importante recurso organizacional: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso das organizações. E isso trouxe situações completamente inesperadas, como a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. (CHIAVENATO, 2020, p.2)

Para Chiavenato (2016) treinamento é uma metodologia com objetivo no curto prazo e deve ser idealizada de maneira sistemática e organizada para que os indivíduos aprendam conhecimentos, habilidades e competências com a finalidade de atender objetivos organizacionais previamente definidos.

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos a trabalho, atitudes frente a situações, conhecimento da tarefa e do ambiente e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Dentro de uma concepção mais limitada, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia da pessoa para a execução de determinado trabalho ou tarefa. Na verdade, o treinamento é uma educação especializada que inclui desde a aquisição da habilidade motora até conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a situações. (CHIAVENATO, 2020, p. 343)

O treinamento é capaz de evitar ou diminuir o erro humano e também é capaz de transformar a rotina de trabalho, pois o treinamento pode ser direcionado para aperfeiçoar a maneira de executar tarefas, mas também para aprimorar o comportamento e a interação entre as pessoas que compõem a organização (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Silva (2018) esclarece que é importante para a organização ter um departamento dedicado à organização e execução de treinamentos.

Esse departamento também é de extrema importância em uma organização: o treinamento tem sido considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para elas se tornarem mais produtivas, criativas e inovadoras, de modo que contribuam mais para os objetivos organizacionais e se tornem profissionais cada vez mais valiosos. Os treinamentos podem ser externos ou internos, em diversos formatos, práticos e/ou teóricos (SILVA, 2018, p. 24)

Como assegura Madruga (2017), pode-se afirmar que treinamento é um investimento da empresa com potencial de tornar os funcionários mais capazes de alcançar o desempenho necessário para atingir os objetivos organizacionais. Desta forma, treinamento não é despesa, mas um investimento com alto potencial de retorno, tanto para a empresa como para a pessoa. Neste contexto podemos afirmar que aplicação de recursos da organização para proporcionar treinamento aos seus colaboradores é capaz de contribuir para o alcance do propósito de melhores resultados da organização.

Posto isto, treinar não é meramente informar, e sim formar. Treinar é um meio de desenvolver competências das pessoas para se tornarem mais eficientes, produtivas e assertivas.

Com base no que assegura Pacheco (2009), é possível afirmar que o setor responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas é de extrema importância para a organização, pois é este setor que, em conjunto com os demais gestores das diversas áreas da empresa, que identifica as necessidades de capacitação dos colaboradores, de forma congruente com os objetivos e expectativas gerais da organização.

Para que o treinamento seja eficiente é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois desta maneira os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser Diagnostico, Programação do treinamento, Implementação e Avaliação. (CHIAVENATO 2015).

Para Kanaane (2017) é importante que as organizações desprendam esforço para ir além do aperfeiçoamento técnico de seus colaboradores. É importante desenvolver a competência pessoal, propiciar a construção profissional no longo prazo, com objetivos amplos e também com foco no desenvolvimento da carreira, de forma personalizada e direcionada, respeitando as características e potencialidades individuais.

Para Dutra (2017) desenvolvimento acontece quando a pessoa incorpora atribuições e responsabilidades de maior complexidade, tornando-se capaz de gerar transformação e agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização de forma efetiva, de maneira que o resultado positivo permanece mesmo quando ela sai da organização.

O desenvolvimento extrapola o treinamento, pois envolve a carreira e outras experiências. É um processo a longo prazo, exige macrovisão e compreensão sistêmica, e compromete-se a melhorar a eficácia da organização por meio do desenvolvimento das pessoas e da equipe de trabalho como um todo. (SILVA, 2018 p. 24)

Do ponto de vista de NOE (2015, p. 20) “o desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. ”

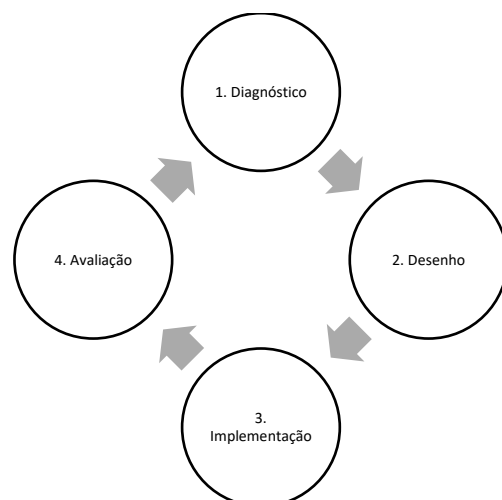
Chiavenato (2020, p. 351) conclui que: “Todas as pessoas – independentemente de suas diferenças individuais – podem e devem se desenvolver.”

## 2.2 AS CARACTERÍSTICAS DA ETAPA DE TREINAMENTO

Segundo Chiavenato (2015) o treinamento é um processo contínuo, sendo composto por quatro etapas, sendo elas: Diagnóstico: responsável pelo levantamento de necessidade ou carências; Desenho: elaboração do projeto ou do programa; Implementação: condução e execução do programa; Avaliação: verificação dos resultados obtidos.

A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança. (CHIAVENATO, 2015 p. 317)

Figura 1 – Etapas do Processo de Treinamento



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Chiavenato (2015 p. 316)

A Norma ABNT NBR ISSO 10015 de 2001 fornece as diretrizes que orientam as organizações e seu pessoal com relação ao processo de treinamento, evidenciando as necessidades relacionadas às competências, como necessidade mínima para que a empresa atinja seus propósitos e objetivos, por meio da sistematização do treinamento. Esta sistematização engloba as funções básicas de T&D. (ARELLANO, 2017 p. 92)

Ainda segundo Chiavenato (2015), não devemos confundir a questão de realizar cursos e proporcionar informação com treinamento, pois ele vai muito longe, por atingir o desempenho almejado pela organização. Sendo assim, desenvolvendo uma cultura interna ao qual seja favorável ao aprendizado a fim de alcançar as mudanças desejadas.

Tabela1 – Discussão das etapas do processo de treinamento

<b>NECESSIDADES A SATISFAZER</b>	<b>DESENHO DO TREINAMENTO</b>	<b>EXECUÇÃO DO TREINAMENTO</b>	<b>AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS</b>
Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
-Objetivos da organização -Competências necessárias -Problemas de produção -Problemas de pessoal -Resultados da avaliação do desempenho	Programa do treinamento. -Quem treinar -Como treinar -Em que treinar -Quando treinar	Condução e aplicação do programa de treinamento por meio de: -Gerente de linha -Assessoria de RH -Por ambos Por terceiros	-Monitoração do processo -Avaliação e medição de resultados -Comparação da situação atual com a situação anterior -Análise do custo/benefício

Fonte: Desenvolvido pelos autores da obra com base em Chiavenato (2015 p.316)

## 2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2015) o desenvolvimento de pessoas deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se transformar em uma preocupação holística na organização. A gestão do conhecimento e das competências, a instituição de universidades corporativas, a transformação das empresas em organizações de aprendizagem são decorrências típicas dessa transformação. Um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos e integrados para incrementar a aprendizagem organizacional.

Desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização. (CHIAVENATO, 2015, p.313)

Para Dutra (2017) é importante construir parcerias com instituições que ofereçam recursos necessários para o desenvolvimento sustentado ao longo do tempo, de forma estratégica e adequado às necessidades da organização, mas que permita a diversificação do perfil do profissional desenvolvido. Estes parceiros representam ganhos tangíveis e não tangíveis.

Um resultado necessário da parceria é um ganho substantivo para as pessoas que estão sendo formadas. Caso a parceria não resulte em algum incremento na formação, capacitação e/ou desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos, provavelmente terá dificuldades para se sustentar, porque perde seu propósito principal. (DUTRA, 2017, p. 85)

Conforme afirma Chiavenato (2020) os principais métodos de desenvolvimento são rotação de cargos, que consiste nos colaboradores em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Posições de assessoria, que constitui na pessoa com potencial trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente. Aprendizagem prática refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos. Atribuição de comissões, permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões. Cursos e seminários externos oferecem oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis. Treinamento fora da empresa, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe, estudos de casos, é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Jogos de empresa, equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas. Centros de desenvolvimento internos, que são as universidades corporativas; Coaching, integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach.

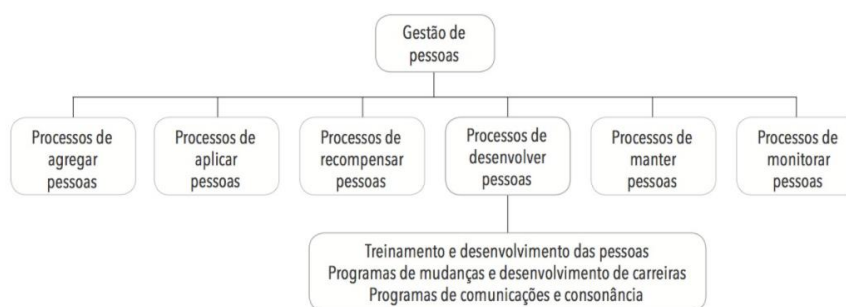
Chiavenato (2020) afirma que desenvolver pessoas está relacionado na crença que todos são capazes de aprender, por isso a educação está diretamente envolvida no processo de desenvolvimento, uma vez que é importante estabelecer qual é a expectativa para o futuro, traçar metas, vislumbrar o resultado, e a partir desse cenário lançar mão de processos educacionais que colaborem para este objetivo, subsidiar o caminho que deve ser trilhado, acompanhar os resultados em cada etapa e promover os ajustes necessários. O processo de desenvolvimento deve ser participativo, acolher sugestões e opiniões, e personalizado para suportar

as diferentes capacidades e dificuldades de cada indivíduo, e também atender as necessidades das organizações, bem como as complexidades das relações sociais.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso. (CHIAVENATO, 2015, p.307)

Ainda de acordo com a literatura pesquisada, é possível notar que treinamento e desenvolvimento são formas distintas e complementares de adequação ao cargo, mas desenvolvimento apresenta um conceito amplo de transformação. Segundo Dutra (2017) o resultado esperado do processo de desenvolvimento de pessoas engloba o aproveitamento da educação formal, experiências de trabalho, transformação comportamental, desenvolvimento de habilidades e aplicação talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções, e a para organização representa contar com profissionais capacitados para atuar na função atual e também capazes de promover e se adaptar a mudanças.

Figura 2 – Processos de desenvolver pessoas.



Fonte: Chiavenato (2015, p.307)

### 3 METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA

O estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, tendo em vista os procedimentos técnicos, que, por sua vez, foram associados com a coleta,

análise de texto, além da aplicação do questionário destinado a um grupo de pessoas.

A pesquisa utilizou o método de pesquisa bibliográfica, pois foi utilizado material publicado referente ao tema abordado, como livros e materiais disponibilizados pela internet. De acordo com Gil (2010 p. 27):

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e canais de eventos científicos.

O perfil da pesquisa é qualitativo, pois foi aplicado questionário aberto, com a intenção de analisar as opiniões de profissionais da área de T&D sobre temas relevantes para esta pesquisa. Segundo Gil (2017 p. 39):

É possível, de maneira bem simplificada, classificar as pesquisas em quantitativas e qualitativas. Nas pesquisas quantitativas os resultados são apresentadas em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais. Assim podem ser definidas como pesquisas quantitativas: pesquisa experimental, ensaio clínico, estudo de coorte, estudo caso-controle e levantamento.

O grupo de pessoas que foi selecionado para participar do questionário é formado por quatro profissionais que atuam diretamente com treinamento e desenvolvimento de pessoas, em diferentes organizações. Por se tratar de um público específico, e que atua diretamente com o tema proposto pelo o presente artigo, as margens de erros desta da amostra serão mínimas. Utilizou-se um questionário aberto, com 14 perguntas destinado aos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento.

A coleta de dados foi por meio do Google Formulários, que assim que os objetos de pesquisas concluírem com as suas respostas, essa plataforma, irá converter essas respostas em uma planilha do Excel da Microsoft, servindo assim, de base para a presente pesquisa.

Para acessar a essa pesquisa, o entrevistando recebeu por um dos autores deste artigo, um link para terem acesso ao questionário, não tendo outros sujeitos, acesso ao formulário. No apêndice A, estão as questões abordadas.

Para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por este motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas. (ANDRADE, 2012, p. 134)

O perfil para a escolha da amostra foi a não probabilística.



A amostragem não probabilística consiste ao não fazer uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para todos os resultados obtidos para a amostra. (MARCONI; LAKATOS, 2017 p.107)

O método utilizado para a análise de dados foi análise de conteúdo, pois, segundo Marconi e Lakatos (2017 p. 17), o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens a fim de evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, estes são apresentados na sequência das perguntas realizadas, conforme o instrumento de coleta.

Dos quatro profissionais que responderam ao questionário, três são graduadas em Psicologia, e uma Bacharel em Administração de Empresas, sendo duas também pós graduadas em Gestão de Pessoas. Todas atuantes na área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, com longa experiência, de oito a vinte anos. As três primeiras perguntas serviram para identificar e qualificar as entrevistadas, que foram mencionadas neste artigo como “A”, “B”, “C” e “D”.

Para a quarta pergunta, as entrevistadas apresentam respostas semelhantes, afirmando que a importância de ter uma equipe de T&D em uma empresa é relacionada ao levantamento das necessidades de desenvolvimento e capacitação, identificação dos pontos de melhorias e alinhamento com a estratégia da empresa.

Conforme opina a entrevistada A:

A importância de ter uma equipe de T&D pode ser relacionada à inovação contínua, a melhoria da produtividade, ao desenvolvimento das competências individuais dos empregados e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional e a melhoria da motivação. Ter profissionais capacitados é um ponto diretamente ligado à oferta de um serviço de qualidade.

De modo semelhante comente a entrevistada D:

Acredito que é de suma importância, para identificar as necessidades de desenvolvimento e competências necessárias para atender a organização e ampliar o conhecimento.

Na pergunta seguinte foi questionado quais as vantagens que o T&D pode trazer para uma organização. As entrevistadas apresentam opiniões complementares, reconhecendo que as principais vantagens são: desenvolvimento

contínuo, consolidação da cultura organizacional, motivação e retenção dos profissionais, aumentar a efetividade nas entregas e suportar a organização em seus desafios e estratégias. Todas as vantagens apresentadas pelas entrevistadas são significativas para a empresa e corroboram com a pesquisa bibliográfica deste artigo. Conforme registrado pelas entrevistadas B e D, respectivamente: “Motivação, retenção e melhor aproveitamento do profissional”, e “Vantagem de suportar a organização em seus desafios e estratégias, inovações através do desempenho de suas equipes”.

Quando perguntado sobre quais os impactos e os resultados do T&D nas organizações, obtiveram-se, em síntese, as seguintes repostas: Desempenho das equipes, mais qualidade nos serviços prestados, identificação pontual de GAPs, investimento na capacitação, adequação de performance, oportunidade de carreira, otimização do tempo, inovação e competitividade no mercado. Cabe citar a resposta da entrevistada C:

Impacta na relação da empresa com a inovação e melhora a competitividade no mercado, com profissionais mais capacitados e atualizados, uma vez que o aprendizado proporciona esse diálogo com as mudanças que ocorrem frequentemente no mundo atual.

A entrevistada B também comenta que “Profissionais mais capacitados, com oportunidade de carreira dentro da Cia, otimização do tempo e inovação”.

Para a questão “Você acredita que o T&D é importante para as organizações? todas as entrevistadas concordam que sim e apresentam justificativas convergentes, onde é possível interpretar que o T&D transforma a rotina da empresa, possibilita mapear os GAPs, retém talentos, fomenta a inovação, e contribui para o desenvolvimento contínuo da organização.

A entrevistada A responde positivamente:

Sim. Ter uma equipe desenvolvida tanto em habilidades técnicas quanto comportamentais, identificar as necessidades de intervenção e atuar pontualmente, contribuir com o desenvolvimento contínuo é de suma importância para o avanço organizacional.

De maneira equivalente com a entrevistada A, a entrevistada C responde: “*Sim, porque transforma a rotina da empresa, trazendo melhorias, desenvolvimento e inovação*”.

Para as entrevistadas, T&D se relaciona ao desempenho do colaborador no que tange à execução de suas atividades, pois apura as necessidades de

desenvolvimento técnico e viabiliza ações de treinamentos que possam suprir essas demandas, programa feedbacks, agrega mais conhecimentos, e melhora o desempenho.

#### Como caracteriza a entrevistada A

O T&D desempenha um papel fundamental relacionado ao desempenho do empregado no que tange à execução das atividades, pois deve levantar as necessidades de desenvolvimento técnico junto aos setores da empresa e viabilizar ações e treinamentos que possam suprir essas demandas

#### E nesse mesmo sentido a entrevistada D escreveu:

A partir do momento em que uma empresa possibilita ao seu colaborador o aprimoramento e desenvolvimento de determinadas competências, ela proporciona um melhor desempenho de suas atividades e lhe possibilita também a busca de novos desafios profissionais.

Com base nas respostas da nona questão, pode-se concluir que a qualidade da organização está relacionada à qualidade do serviço prestado, e o T&D capacita os empregados para que estes melhorem suas entregas, e também melhora o clima organizacional. A resposta da entrevistada A é uma boa síntese deste entendimento:

Não há como pensar em qualidade na organização, sem pensar na qualidade do serviço que é prestado. E, para se ter a garantia de um serviço de qualidade, faz-se necessário o investimento na capacitação de cada profissional.

Para as entrevistadas B e C as dificuldades de colocar o T&D em execução é o custo do investimento, e a entrevistada A complementa que é comum não encontrarem comprometimento dos outros gestores, pois esses não reconhecem o T&D como prioridade para melhores resultados, a entrevistada D apresenta que não considera dificuldade, mas sim desafio:

Se estamos falando de um plano de treinamento, eu diria que o desafio e não a dificuldade de se colocar em prática, seria primeiro entender qual a missão da organização, suas metas e como a área de T&D com suas estratégias poderia contribuir com a organização.

É consenso entre as entrevistadas que um o T&D bem aplicado na organização pode acarretar lucro para empresa, pois o T&D proporciona aumento da produtividade, qualidade de performance e reduz o custo de substituição de pessoal. Conforme afirma a entrevistada C quando escreve que *“Sim, por trazer efetividade.”* e complementa a entrevistada B, *“Com certeza sim, reduziria o custo com contratação de novos profissionais, custo com desligamento, além de otimizar o tempo”*.

Na pergunta “Quais são os riscos vinculados ao T&D, que podem ocorrer na empresa?” A entrevistada C escreve *“Uma transformação grande, que talvez a cultura da empresa não esteja pronta para colocar em prática por movimentos mais conservadores.”* e para entrevistada B *“Preparar o profissional e perdê-lo para empresas de maior porte. Ou criar uma expectativa de promoção que não poderá ser efetivada a curto prazo”*. Já para entrevistada D: *“Os riscos de uma área ou plano de treinamento para uma empresa é se ele não tiver nenhum tipo de “fit” com o propósito da mesma. Sendo assim todo esforço de capacitação e desenvolvimento serão em vão.”* Diante do exposto podemos concluir que os riscos estão relacionados à falha de gestão do plano de T&D, e não em treinar e desenvolver colaboradores.

Todas as entrevistadas concordam que T&D pode contribuir para motivação dos seres humanos, pois o conhecimento gera auto reconhecimento, e também é um objetivo próprio das pessoas na atualidade. Geralmente investimento em T&D é reconhecido como diferencial da empresa, motivando também o profissional a se empenhar para atingir os objetivos organizacionais.

Na pergunta final identifica-se a opinião das entrevistadas, profissionais da área de Gestão de Pessoas, sobre T&D. Para a entrevistada C:

O T&D é um importante processo para manter a organização atualizada e gerar inovação e melhorias. É uma oportunidade de trazer o colaborador como protagonista, para uma ação e resultado efetivos, que culminarão em seu desenvolvimento pessoal e profissional. É uma oportunidade de investir no capital humano e intelectual da empresa, transformando o seu dia-a-dia, com profissionais engajados com o negócio.

Segundo a entrevistada B:

É uma área pouco valorizada nas empresas. Normalmente, quando precisa cortar algum custo, sempre é da área de treinamento. Acredito que os resultados não sejam palpáveis e fáceis de identificar. Muitas vezes a longo prazo. Com a pandemia, a área ganhou mais espaço e percebo que as grandes empresas já buscam áreas de educação corporativa e treinamentos online. O retorno financeiro que as empresas conseguem com as capacitações são invisíveis na maioria das vezes.

E em concordância, a entrevistada D opina:

Acredito que a área de T&D contribui bastante para as organizações e que cada vez mais precisa se inovar para garantir não só um maior engajamento das pessoas, como também ser um parceiro das organizações na busca de resultados.

Após análise dos resultados, é possível entender que a área de T&D é importante para identificar e aprimorar as competências e comportamentos, além

de viabilizar oportunidades de desenvolvimento aos profissionais de maneira compatibilizada com os objetivos da organização. Quando bem executado, o T&D pode contribuir para motivação dos membros da organização e também propiciar inovações, uma vez que agrega novos conhecimentos. Treinar e desenvolver pessoas representa vantagem estratégica para o negócio, uma vez que impacta positivamente nos resultados, melhorando o desempenho e agregando qualidade nas atividades executadas, e um importante reflexo disso, segundo a observação das entrevistadas, é o aumento da lucratividade da empresa, e por isso é importante superar as dificuldades apresentadas, que na opinião das entrevistadas é, principalmente, convencer os gestores da importância do T&D e a falta de investimento. Os riscos apresentados estão relacionados à falha de planejamento e alinhamento com o propósito da organização, dessa forma é possível concluir que não há riscos para implantação do T&D, se este for planejado e executado de maneira correta.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio do embasamento teórico e interpretação das opiniões obtidas nesta pesquisa, que buscou identificar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, bem como identificar e compreender quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, e quais impactos nos resultados da organização, pode-se apurar que:

É fundamental para o exercício da função, o treinamento. E que o desenvolvimento possibilite o aprimoramento contínuo das pessoas, e ambos contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na opinião dos entrevistados pode-se constatar que a equipe responsável pelo T&D é importante para mapear as necessidades de melhoria e proporcionar os treinamentos adequados. O T&D apresenta as vantagens de aumentar a efetividade nas entregas, gerar motivação e inovação. Os principais desafios estão relacionados ao custo, mas que se revela um bom investimento, uma vez que está relacionado à geração de lucro para empresa. O risco apresentado é a possibilidade de perder o profissional desenvolvido, se a organização não apresentar também desenvolvimento organizacional. Treinamento e Desenvolvimento é capaz de motivar as pessoas e o profissional de T&D é

importante para alinhar os objetivos organizacionais com as possibilidades de desenvolvimento das pessoas.

Assim, tem-se como resposta do problema de pesquisa deste trabalho que as vantagens do Treinamento e Desenvolvimento são: melhorar e aperfeiçoar o desempenho dos profissionais das organizações e aumento da competitividade, de forma que impacte positivamente nos resultados, como meio de alinhar as competências desenvolvidas aos objetivos organizacionais, como maneira de viabilizar melhores resultados.

A pesquisa apresentou algumas dificuldades, mas não sendo uma limitação para a sua realização. A maior delas foi a impossibilidade de pesquisa em biblioteca física, decorrente do isolamento social necessário ao combate ao COVID-19, uma vez que este artigo foi elaborado no mesmo período da pandemia.

Como recomendação para pesquisas futuras, é possível reaplicar o questionário, porém, ampliando-se o número de participantes na amostra, com objetivo de se obter uma perspectiva maior sobre o tema.

## **6 REFERÊNCIAS**

**ANDRADE, Maria. M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 10ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>.**

**ARELLANO, E. Gestão de Pessoas. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>.**

**CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Editora Manole, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>.**

**CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração – Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>.**

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações** -11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. Barueri: Editora Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/>.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. Campos Elísios: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>.

GIL, Carlos S.; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**, 3. ed. São Paulo: Grupo Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/>.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/>.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**, 8ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/>.

MARIA, Simone. **Processo Evolutivo Da Gestão De Pessoas**. Rh Portal. Set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/processo-evolutivo-da-gesto-de-pessoas/> Acesso em 07 de outubro de. 2020.

MARQUES, J. C. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/>.

NOE, Raymond N. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática** – 6. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas** – 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=r4IIDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=pt-BR&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A Nova Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502225336/>.

SILVA, Marlene L. da. **Administração de Departamento de Pessoal** – 15. ed. rev. atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536529967/>.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário Artigo Científico

---

1- Qual o seu nome?

---

2- Qual sua formação acadêmica?

---

3- Há quanto tempo você atua com o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas?

---

4- Qual a importância em se ter uma equipe de T&D em uma empresa?

---

5- Quais vantagens que T&D pode trazer para uma organização? Justifique.

---

6- Quais os impactos e resultados do T&D nas organizações? Justifique.

---

7- Você acredita que o T&D é importante para as organizações? Justifique.

---

8- Como o T&D se relaciona ao desempenho do colaborador no que tange à execução de suas atividades? Justifique.

---

9- Em sua opinião como T&D se relaciona com a qualidade na organização? Justifique.

---

10- Quais são as dificuldades ao colocar o T&D em execução? Justifique.

---

11- Um T&D bem aplicado na organização, poderia acarretar em lucros para a empresa? Justifique.

---

12- Quais são os riscos que o T&D pode trazer a empresa? Justifique.

---

13- Você acredita que o T&D pode motivar os seres humanos? Justifique.

---

14- Como um profissional da área de Gestão de Pessoas, o que você tem a dizer sobre T&D? Justifique.

---

## A GESTÃO DE CONFLITOS APLICADA NA MELHORIA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Fábio Castello Lima<sup>7</sup>

Luã Patrick Campos de Salles<sup>8</sup>

Leandro Barros Sant'ana<sup>9</sup>

José Carlos Pereira Júnior<sup>10</sup>

### RESUMO

Abordando temas como gestão de pessoas, recursos humanos, administração de recursos humanos, motivação, liderança e conflitos organizacionais este estudo buscou identificar as estratégias de gestão de conflitos adotadas na administração dos problemas internos existentes no ambiente de trabalho. Por meio de pesquisa bibliográfica procurou-se obter informações acerca do modelo de gestão, das relações empresa/empregado de forma a avaliar como as estratégias adotadas e aplicadas contribuem na melhoria do processo organizacional. Para a obtenção das informações que sustentam o desenvolvimento desta pesquisa, com a proposta de conhecer e expor como ocorre o processo de gestão dos conflitos organizacionais.

**Palavras-Chaves:** Gestão de pessoas. Administração de recursos humanos. Motivação. Liderança. Conflitos organizacionais.

### 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário caracterizado pela globalização, a competitividade e a qualidade são os maiores desafios dos gestores da administração. As empresas, em função das mudanças ocorridas nos últimos anos procuram direcionar mais atenção ao ser humano, pois é ele que faz com que a engrenagem empresarial funcione perfeita e harmoniosamente.

---

<sup>7</sup> Graduando/a em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>8</sup> Graduando/a em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>9</sup> Graduando/a em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>10</sup> Graduado em Direito pela Faculdade Brasileira - UNIVIX. Pós Graduado em Direito Civil e Processual Civil pelo Centro Universitário do Espírito Santo - UNESC. Professor dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Direito das Faculdades MULTIVIX Serra e MULTIVIX Cariacica. Graduando em Letras Português pela Faculdade Estácio de Sá.

Podem ser vários os conflitos organizacionais no ambiente de trabalho e como resultados podem criar situações positivas e negativas. No caso de ser positiva, tornando o empregado mais motivado e disposto melhorar seu desempenho acelerando a competição interna. Negativa, interferindo no desempenho operacional e no resultado da empresa. Considerando este cenário, optou-se por desenvolver como tema de pesquisa, “A gestão de conflitos aplicada na melhoria do processo organizacional”.

Na literatura acerca do tema, diversos autores apontam alternativas para evitar a existência de conflitos, como, por exemplo, promover a integração entre empregado e empresa, melhorar a comunicação, e organização é importante para que possa evitar o surgimento de conflitos, que podem ser prejudiciais tanto para um quanto para o outro.

Dentro das organizações podem existir diversos tipos de conflitos, do modelo de gestão à comunicação; do poder aos interesses. Quanto ao poder, Morgan (1996) destaca que através dele é possível resolver os conflitos de interesses já que neles estão envolvidos objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações.

Afirmar que as organizações por serem modernas, bem estruturadas com os recursos tecnológicos disponíveis e dispor de um quadro de funcionários qualificado e capacitado não enfrentam conflitos em seu ambiente de trabalho poderia ser um erro. O trabalhador constitui a base da empresa, do seu processo produtivo e na condição de ser humano possui atitudes, visões e comportamentos diferentes sobre as mais diversas situações. Assim sendo, nosso objetivo é analisar a importância das principais atividades administrativas de recursos humanos e como possibilitar a redução de conflitos internos no processo de desenvolvimento organizacional.

Conflitos existem em todos os lugares e em todos os tipos de relações. Não seria diferente no contexto organizacional, ressaltando que em alguns aspectos esses conflitos podem ser positivos ou não, no caso de ser positivo, se influencia a motivação do empregado.

A justificativa para o desenvolvimento deste estudo fundamenta-se no fato de que analisar os conflitos existentes é um universo tão amplo, que permite abrir um leque de oportunidades para novos e futuros estudos e pesquisas sobre o tema.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

A globalização promoveu transformações significativas nos contextos social, econômico e organizacional. Um aspecto positivo das mudanças nas organizações está no fato de o trabalhador se tornar importante e ser visto não apenas como uma peça de engrenagem no processo de produção.

O trabalhador é considerado o elemento de sustentação de uma empresa, porque através deles e de seus desempenhos, a empresa alcança metas, objetivos e cumpre sua missão. Nesse cenário, os elementos competitividade e qualidade se tornaram os maiores desafios dos administradores, pois as empresas estão direcionando maior atenção ao ser humano, pois é ele que faz com que as engrenagens empresariais funcionem de maneira perfeita e harmoniosamente.

Em se tratando da valorização do empregado e da busca pela harmonia no ambiente de trabalho, é importante destacar que um ambiente de trabalho é composto, além de infraestrutura física e técnica, de pessoas que o utilizam.

Considerando que as organizações são criadas e planejadas com a proposta de implementar e alcançar objetivos, Chiavenato afirma que:

[...] a organização é um sistema de atividades coordenadas de duas ou mais pessoas e cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. (...) a organização existe quando há pessoas capazes de se comunicarem, dispostas a contribuir com ação conjunta e a fim de alcançarem um objetivo comum (CHIAVENATO, 1998, p.23).

Quando essas características passam a coexistir surgem os conflitos. A individualidade das empresas é um fator que torna complicado a identificação de estratégias de gestão de conflitos que possam ser aplicadas e adotadas pelas empresas de forma generalizada.

Uma das preocupações das organizações para o alcance de seus objetivos refere-se à gestão de pessoas ou gerenciamento de pessoas.

De acordo com Fisher e Fleury (2001), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização que orienta o comportamento

humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FISHER; FLEURY, 2001, p.18).

Em seu entendimento, Chiavenato (1999, p. 4) destaca que o cenário da gestão de pessoas se compõe “de pessoas e organizações. As pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso”, o que dificulta a separação entre o comportamento das pessoas e o comportamento das organizações.

Além disso, existem três aspectos fundamentais e modernos do processo de gestão de pessoas: as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiros da organização. Em se tratando das pessoas como seres humanos,

[...] são dotados de personalidade própria; no segundo aspecto (como ativadores inteligentes), impulsionam a organização e são capazes de dotá-la de inteligência; e no terceiro aspecto (como parceiros da organização), conduzem a empresa a excelência e ao sucesso (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Davel e Vergara(2001) ao analisar a objetividade e subjetividade dentro das empresas, alegam que: a objetividade dentro das organizações trata-se na concepção de uma tentativa de encontrar formas de administrar o capital humano das empresas visando à maximização dos benefícios econômicos através de uma tentativa de alinhar a performance dos empregados com os objetivos da organização. Enquanto que a subjetividade é a condição da objetividade já que corresponde a existência de uma essência subjacente à experiência humana, e define: “subjetividade é a composição dos pensamentos e dos sentimentos produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos” (DAVEL; VERGARA. 2001, P.44).

Partindo desses aspectos Chiavenato (1999) indica a diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. Em relação a gerenciar pessoas, elas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos; e em se tratando de gerenciar com pessoas, elas são o sujeito ativo da gerência, guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais. Os objetivos da gestão de pessoas,

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; aumentar a automotivação e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (CHIAVENATO, 1999, p.9).

Compartilhando deste ponto de vista, Moscovici (1997) argumenta que a maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Segundo Levinson, questões que envolvem o inter-relacionamento na organização podem ser resolvidas entre o corpo gerencial e a sua base operária através de treinamentos contínuos dos profissionais da linha de comando realizados por profissionais de recursos humanos, psicólogos, assistentes sociais e médicos das empresas, com o objetivo de melhorar a comunicação entre liderados e líderes. Nesse aspecto, o autor, considera que a interação entre trabalhador e organização “é um processo de reciprocidade, onde a organização realiza certas coisas para o indivíduo, recebendo reciprocamente o trabalho e o desempenho em suas tarefas”. Levinson (1965, p. 373)

A empresa precisa estar atenta ao relacionamento interno, que implica em bom ambiente de trabalho. Dentro das empresas, as pessoas buscam alcançar seus objetivos e os da empresa, bem como atender suas necessidades, estabelecendo assim, um ambiente de trabalho interno saudável, que reflete em bom clima organizacional. Uma questão muito importante é o relacionamento na empresa e nesse sentido,

pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar, tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem sucedidas (CHIAVENATO, 1999, p. 376).

Nas organizações, segundo Gonçalves (*apud* NOGUEIRA, 1999), quando ocorre a disseminação do instrumental e competências entre os gestores dessa área e demais gestores das áreas funcionais, a gestão de pessoas passa a ser problema.

Nesse contexto, Chiavenato (1999, p. 12) afirma que a gestão de pessoas tem seis processos que consistem em “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas”.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Qualidade, produtividade e modelo de gestão são elementos que as empresas modernas consideram importantes no processo de crescimento da sua competitividade no mercado. Dentro desse contexto, na concepção de Paladini (1990, p. 100) “o ser humano é um desses recursos e é um recurso com características bastante exclusivas: possui capacidade de pensar, imaginar, julgar e decidir “.

No entanto, o ser humano possui comportamentos diferentes e neste caso, no cenário organizacional, o controle da administração de recursos humanos inclui a retroalimentação dos resultados e o seu acompanhamento destes, de maneira que seja possível traçar paralelos e comparar os resultados alcançados com o que foi planejado e, ainda, promover os ajustes que forem necessários.

A globalização gera nas empresas a necessidade de adoção de práticas de recursos humanos inovadoras e que tenham suas bases fundamentadas em políticas e estratégias que possibilitem alcançar os objetivos organizacionais. Nesse contexto, segundo Chiavenato (1999, p. 49), “os objetivos organizacionais são os objetos em direção aos quais as organizações dirigem suas energias e seus recursos. [...] São os fins coletivos trasladados em termos significantes”.

São os fatores externos e internos que promovem os recursos humanos, já que buscam novas políticas com o propósito de alcançar maior qualidade dos produtos e serviços, reconhecimento no mercado e maior competitividade. Desta forma, surge a administração estratégica que se trata da

[...] administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2003, p. 29).

Os profissionais de recursos humanos devem possuir três competências básicas:

[...]conhecimento do negócio, ou seja, o entendimento dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais. Fornecimento das práticas de recursos humanos, que consiste na capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de recursos humanos, como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relações com empregados e comunicação. Administração da mudança, que é a capacidade de gerenciar o processo de mudança e entender quais as mudanças necessárias, como a inovação e a criatividade (MILKOVICH; BOUDREAUX, 2000, p. 504).

A aplicação das estratégias organizacionais na prática de recursos humanos pode-se destacar que esse processo contribui com a empresa em três sentidos,

[...] em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança, devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia (ULRICH, 1998, p.42).

Como o ambiente de trabalho não se compõe apenas de sua infraestrutura física e técnica, mas, principalmente pelas pessoas que o utilizam,

[...] ambiente organizacional é constituído por entidades que influem sobre a organização ou sobre um grupo correlato de organizações em suas ações competitivas ou sofrem influência da organização ou estas os controlam de alguma forma (...) e os seus componentes formam dois grupos que se integram com a organização, as partes interessadas, que são as pessoas ligadas à organização; e os concorrentes, que disputam os mesmos recursos, clientes, etc. (VALERIANO, 2001, p. 43).

Dentro das organizações as pessoas fazem a diferença contribuindo ou não para um ambiente saudável e suas atitudes podem mudar o ambiente de trabalho. A evolução dos RH implica em mudanças nas empresas e nos profissionais que dela fazem parte.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional cultura é o modo de vida de uma empresa que envolve crenças, costumes, ideias, técnicas e regras e como destaca Chiavenato (2004) é a representação do universo simbólico da organização que cria um referencial de padrão de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente, além de ser construída ao longo do tempo.

Em sua avaliação acerca da cultura, Morgan (1996) a classifica de três maneiras: primitiva, antiga e atual e, em um paralelo à cultura mais primitiva usa da metáfora da agricultura para formular a sua definição de cultura.



A cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida (MORGAN, 1996, p. 116).

De acordo com Freitas, a cultura organizacional possui alguns pressupostos básicos que na concepção de Shein que algum grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Na sociedade moderna,

[...] as organizações modernas são produtos da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço. E quando as organizações tentam criar um imaginário próprio é ainda no social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos (FREITAS, 2002, p. 55).

Num contexto atualizado, o conceito de cultura é usado de maneira mais genérica para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. Um conceito mais amplo de cultura organizacional, formulado por Shein (1992, p. 12) revela que um “padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida” e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

### **2.2.1 Cultura e administração**

Na relação entre cultura e administração para Lacombe (1995) é importante destacar que dentro das organizações as decisões são tomadas conforme um quadro de referências determinado por sua cultura e o processo de conduzir os empregados e as ações que visam resultados estão condicionadas pela cultura, isto é, cada organização possui prioridades de valores dando origem à cultura empresarial organizacional.

De acordo com o mesmo autor.

[...] as organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, no qual ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados, no entanto, a forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, isto é, por meio de relação cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas, por meio de normas e treinamentos; pela abertura de “canais” para promoção e divulgação dos valores e princípios da

organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desempenho (LACOMBE, 1995, p. 231).

No entendimento de Lacombe, um modelo ou estilo de administração é consequência da cultura da empresa. No entanto, é importante destacar que a cultura organizacional tem um universo simbólico que se apresenta sob quatro campos de saber,

Saber ideológico faz alusão à realidade e ao mesmo tempo à ilusão (como o discurso social comum, o discurso ideológico, o discurso filosófico, o discurso teológico);

Saber científico é um conjunto de conhecimentos sobre as realidades naturais, sociais e psicológicas (evidências explicativas, demonstráveis, know-how);

Saber artístico são as expressões estéticas, fruto da inspiração e da imaginação e suas finalidades são a contemplação, o devaneio e a ilusão (como as manifestações culturais de caráter lúdico – os lazeres, os esportes e o entretenimento);

Saber técnico é o conjunto de processos que procuram adequar meios e fins e forma um corpo de regras operatórias ou de procedimentos, ou seja, saber fazer as coisas (SROUR, 1998, p, 169).

O profissional que ingressa em uma organização deve conhecer quais são os valores priorizados e para tornar mais fácil integração e o conhecimento de alguns comportamentos que são importantes no contexto de determinada organização é necessário buscar informações sobre o que é permitido ou não permitido, conhecer seus valores, rituais e as práticas administrativas.

Mas em se tratando da questão dos conflitos organizacionais dentro da empresa, há três elementos de forte influência para que eles possam existir: a liderança, o poder a responsabilidade e a autoridade que cada um exerce na organização.

### 2.3 LIDERANÇA

Ao abordar a questão da liderança dentro do contexto organizacional, esse estudo dá ênfase ao conceito, tipos e teorias. A natureza do homem o classifica como um ser de relacionamento, mas em uma empresa, quando se foca o homem profissional a importância dessa característica é bem maior, principalmente se exercida na liderança. Os líderes, em um processo de liderança precisam de capacidade para gerar marcas profundas negativas ou positivas no seu relacionamento com as pessoas a quem lidera. Liderança,

é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subtendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. (ROBBINS, 2000, p.304),

Em todos os segmentos sociais há líder e liderados e a liderança é decorrente de várias características essenciais: visão do futuro, autocontrole, coragem e valores, sendo sua função primordial a junção das forças e ideias para a realização de um bem comum através da motivação gerada no grupo em que sua influência é exercida.

Nesse contexto, a definição formulada por Chiavenato, é mais abrangente,

liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos. Ela se divide em: liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas; liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão; liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção; liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades (CHIAVENATO, 1994, p.137).

Mas é importante estar atento às diferenças existentes entre gerenciamento e liderança e, sobretudo ao fato de que essa diferença consiste na maneira como os liderados ou gerenciados são motivados. Nesse sentido, Hollander *apud* BERGAMINI (1994, p. 15) afirma que o processo de liderança normalmente envolve “um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade”. Isto leva ao entendimento de que a liderança não se trata somente de um cargo do líder, mas algo que requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. O reconhecer a necessidade de uma comunicação eficiente e eficaz é fundamental para que o líder alcance os resultados esperados e, desta forma, permitir que todos tenham condições de identificar e entender seus objetivos e, assim trabalhar na mesma direção. Nesse sentido,

[...] há uma nova dimensão do conceito de liderança. Liderar é, antes de qualquer coisa, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, acrescentando que essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha, para finalizar reconhecendo que no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento chave dentro das organizações (BERGAMINI, 1994, p.22),

Existe ainda a necessidade de todos aderir a esse processo e se tornarem participantes e contribuintes do êxito final do trabalho e nesse aspecto, segundo

Bergamini (1994, p. 15), a liderança “apresenta uma lista conceitos propostos por diversos estudiosos, nos últimos 25 anos, sem que qualquer um deles seja conclusivo”. Os pontos que merecem destaques e estão além desses conceitos, na concepção de Bergamini são: enquanto um fenômeno de grupo, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; é um processo de influência exercido de forma intencional.

No contexto organizacional é preciso que os administradores tenham capacidade e habilidade de elaborar planos detalhados, criarem estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações da rotina de trabalho. As teorias da liderança, conforme destaca Robbins (2002, p. 304-317) apontam essas características:

- a) Teoria dos Traços: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; inteligência; conhecimento. Autoconfiança: traços que diferenciam líderes dos liderados. Busca traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que diferenciem líderes de não líder;
- b) Teoria Comportamental: propõe que comportamentos específicos diferenciem os líderes dos liderados. O líder orientado para o funcionário enfatiza as relações pessoais; o líder voltado para a produção enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho; o líder orientado para o desenvolvimento valoriza a experimentação, busca novas ideias e implementa mudanças;
- c) Teoria das Contingências: O modelo de Fielder propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele. Na relação entre líder e liderado: grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder. Na estrutura da tarefa: o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho. Poder da posição: influência derivada da posição formal ocupada na estrutura da organização; inclui o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais;
- d) Teoria da liderança situacional: enfoca a prontidão dos liderados. A ênfase nos liderados no que se refere à eficácia da liderança reflete a realidade de que não são eles que aceitam ou não um líder. Percebe a relação entre líder/liderado de forma análoga àquela existente entre pai e filho; tem apelo intuitivo;

- e) Teoria da Troca entre líder e liderados: os líderes criam grupos “dos de dentro” e “dos de fora”, e os liderados dentro do “grupo de dentro” recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e têm maior satisfação com seus superiores;
- f) Teoria da Meta e do Caminho: sustenta que o comportamento do líder é aceitável para os liderados quando estes o percebem como uma fonte de satisfação imediata ou futura;
- g) Teoria do Modelo de Participação e Liderança: oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas na determinação da forma e da quantidade de participação no processo decisório, em diferentes situações e;
- h) Teoria Neocarismática: enfatiza o simbolismo, o apelo emocional e o extraordinário compromisso por parte dos liderados. Os liderados fazem atribuições das capacidades heroicas ou extraordinárias da liderança quando observam determinados comportamentos.

Muito comum na relação entre líder e liderados é o subordinado demonstrar segurança e motivação se o líder participar do projeto, tem conhecimento do negócio e transmite esse conhecimento e permite que liderado faça o seu trabalho, comunique, participe e tome decisões. Nesse sentido,

a capacidade de liderar é importante não apenas “estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e, naturalmente, administradores de organizações”, já que, de forma independente, cada uma dessas figuras tem objetivo próprio (MAXIMIANO, 2000, p. 326).

Além das teorias, existem também os estilos de liderança. Nesse sentido Robbins (2002, p.319) afirma que na liderança transformacional os líderes “conduzem ou motivam os seguidores na direção das metas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas e oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual aos liderados”.

Em se tratando da liderança visionária, segundo Robbins (2002, p.320), “a capacidade de criar e articular uma visão futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional”.

O interessante é observar que também dentro das empresas há situações nas quais o empregado assume um cargo de chefia, mas não tem liderança, o que caracteriza uma posição apenas uma posição de poder e, segundo Chiavenato (1999), uma empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos, contudo, é na gerência que se encontra o ponto crucial da liderança. No tópico seguinte, apresenta a questão do poder dentro da empresa.

## 2.4 PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Há muitas vantagens competitivas dentro das empresas, como por exemplo, talento, conhecimento dos profissionais acerca do negócio, da concorrência, dos clientes e dos recursos tecnológicos, entretanto há um que pode ser visto como o mais discutido e em evidência, ou seja, o poder.

De acordo com Robbins (2002, p. 342), poder é “capacidade que A tem para influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A (...) pode existir, mas não ser exercido”. Portanto, refere-se a uma capacidade ou potencial, além do fato de que uma pessoa pode ter poder e não o utilizar.

Em seus estudos acerca do poder nas organizações, Foucault destaca,

[...] as relações entre desejo, poder e interesse são mais complexas do que geralmente se acredita e não são necessariamente os que exercem o poder que têm interesse em exercê-lo, os que têm interesse em exercê-lo não o exercem e o desejo do poder estabelece uma relação ainda singular entre o poder e o interesse (FOUCAULT, 2001, p. 77).

Essa concepção leva a entender que o poder pode ser visto como a possibilidade de decisão, bem como ocupar uma posição privilegiada em relação a um determinado grupo. Dessa forma, Shermerhorn (1999, p. 224) destaca que os fundamentos “para conseguir que as coisas sejam realizadas através de uma liderança eficaz se apoiam na maneira como um gerente usa o ‘poder’ para influenciar o comportamento de outras pessoas”.

É interessante destacar que Srour (1998, p. 13) seguindo na mesma linha de pensamento afirma que o poder trata-se de um meio usado para se obter uma “aparente vantagem futura e está ligado às relações sociais, pois é a partir desta que se faz presente e se faz necessário, atuando nos processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação”.

O que se percebe, é que existe uma relação bem próxima entre liderança, autoridade e poder.

## 2.5 AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Por mais moderna que seja uma organização, em sua estrutura sempre há a hierarquia, ou seja, pessoas detêm em maior ou menor grau autoridade sobre outras e possui maior responsabilidade. Dessa forma, fica claro que há diferença entre autoridade e responsabilidade.

De acordo com a concepção de Faria (2000, p. 82) “autoridade é o direito ou poder de mandar. Segundo a fonte de onde emana esse poder ou direito, diz primária ou por delegação”.

Para estabelecer a diferença, aponta-se o conceito de responsabilidade formulado por Jucius e Schelender (1990, p. 238) que afirmam ser “a obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem”.

Para muitos autores, entre eles, Maximiano (2000) é necessário rever o conceito tradicional de autoridade, já que a aceitação das ordens é crítica para a eficácia do gerente que precisam ser conscientes de que ele e suas ações dependem dos subordinados.

Nesse contexto, ao comentar a estrutura da relação das bases de autoridade, Webber apud MAXIMIANO (2000, p. 89) afirma que sua estrutura tem a seguinte apresentação:

- Carisma: a obediência deve-se à "devoção" dos seguidores pelo líder. A autoridade está na própria pessoa do líder, que demonstra ou os seguidores acreditam que ele tem qualidades que o tornam admirado.
- Tradição: a obediência deve-se ao respeito dos seguidores às orientações que passam de geração a geração e obedecem ao líder porque ele aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes.
- Organização e normas: a obediência dos seguidores deve-se à crença no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem. Esse direito é estabelecido por meio de normas aceitas pelos seguidores e tem limites. A figura da autoridade somente pode agir dentro dos limites de seu cargo.

Considerando o ponto de vista de Maximiano, consta-se existir em todo tipo de organização pessoas que exercem papéis determinados, de liderança ou cargos que lhes confere poder e funções e tarefas que exigem responsabilidade.

Esses elementos dentro da organização são importantes para o desempenho e resultados que a empresa espera e busca alcançar, bem como pode utilizá-los para evitar ou minimizar os conflitos organizacionais.

### **3 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

As organizações possuem características próprias e bem distintas umas das outras e essa questão não permite que estudiosos e pesquisadores identifiquem estratégias únicas de gestão de conflitos que podem ser aplicadas a todo e qualquer tipo de empresa. Partindo do princípio que as organizações possuem “personalidades” próprias, os conflitos existentes dentro das empresas são os mais diversos, embora alguns possam ser comuns, porém uma estratégia adotada pode não servir para uma outra empresa.

Segundo Robbins (2002, p.373), “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Ou seja, o conflito é um problema sério dentro de uma organização, pois é capaz de criar situações que podem tornar impossível o trabalho em conjunto.

Assim como as organizações evoluem e passam por transformações, o conceito de conflitos organizacionais também tem seu processo de transição, que são analisados através de três visões: a tradicional, a de relações humanas e a interacionista.

Essas visões possuem as seguintes características:

a visão tradicional era consistente com as atitudes sobre comportamento de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40, o conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, de falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades de seus funcionários.

A visão de relações humanas concebe que o conflito é uma consequência natural nos grupos e nas organizações. (...) Seus seguidores racionalizam sua existência: ele não pode ser eliminado, e há ocasiões em que ele pode ser benéfico para o desempenho do grupo.

A visão interacionista tem a proposta de encorajar o conflito no sentido de um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo que está na iminência de



tornar-se estático, apático e não responder à necessidade de mudança e inovação (ROBBINS, 2002, p. 374).

Considerando as características individuais de cada visão apresentada, Robbins (2002, p. 374) argumentando acerca do processo de conflito afirma que ele pode ser visto “como um processo de cinco estágios: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências”.

A colisão de interesses dentro do contexto organizacional gera os conflitos. E conflitos sempre existiram e continuarão a existir nas organizações. Seja qual for a causa que gera o conflito, a sua origem tem como centro e fundamento um tipo de divergência.

Nesse contexto, mesmo que não seja possível traçar estratégias comuns de gestão de conflitos, considerando a individualidade das organizações, cada empresa pode traçar suas estratégias e aplicá-las objetivando conquistar um bom ambiente de trabalho.

São vários os tipos de conflitos organizacionais, que podem existir no ambiente de trabalho e segundo Bastos e Seidel (1999) seus resultados podem criar situações positivas e negativas. No caso de ser positiva, tornando o empregado mais motivado e disposto melhorar seu desempenho acelerando a competição interna. Negativa, interferindo no desempenho operacional e resultado da empresa.

A administração de recursos humanos tem como função buscar entender as causas e identificar as possíveis formas de minimizar os efeitos negativos do gerados pelos conflitos organizacionais sobre as pessoas e a empresa. Dentro da administração há algumas teorias que podem ser utilizadas para analisar o conflito organizacional, como mostram Bastos e Seidel (1992, p.50):

- No estruturalismo, o conflito é estudado como um processo social básico nas organizações e tem origem nos objetivos organizacionais e sua determinação encontra-se na falta de ajustamento entre a ordem imposta pela organização formal e as pressões sobre os indivíduos. As consequências além de negativas, são fontes de mudança na organização.

Vê o conflito como um dilema entre a escolha de alternativas que implicam em perdas.

- No behaviorismo, conflito é estudado como um processo que tem ligação com os processos de decisão, pois é visto como um colapso dos mecanismos de decisão. A origem é individual, organizacional ou Inter organizacional, sendo que sua determinação está nos fatores: organizacionais, ambientais, pessoais relativos a objetivos e percepções. Enxergar o conflito leva à solução, persuasão, negociação e reação na política organizacional. A intervenção depende da natureza do conflito e de seus determinantes.
- Na abordagem sistêmica, estuda-se o conflito como ligado à organização, pois é visto como uma incongruência entre expectativas e desempenho (papéis e funções); tem origem organizacional e envolve os sistemas ou decorre dos papéis, sendo que determiná-lo está relacionado a fatores organizacionais, pessoais e interpessoais. Afetam o funcionamento do sistema em função do desempenho dos indivíduos. Não há intervenções, pois os sistemas buscam mecanismo que equacionam os conflitos.
- Já no enfoque contingencial, o conflito é visto como um produto de processos de integração/diferenciação, e é estudado como sendo inevitável à organização. Sua origem é interdepartamental frente a integração de estruturas diferenciadas. Sua determinação está no processo de integração (não é racional e nem automático). Apresentam consequências dificuldades organizacionais que precisam ser superadas. As medidas de intervenção são várias e estratégicas, pois pressupõe que existe sempre possibilidade de achar a melhor alternativa para solucioná-lo.

Neste contexto das teorias administrativas que estudam os conflitos organizacionais, Robbins (2002, p.374) afirma que “o processo de conflito pode ser visto como um processo de cinco estágios: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências”.

Dentro das organizações, o ato ou a predisposição em gerenciar ou administrar os conflitos organizacionais pode ser visto como uma ação que depende de fatores como a natureza, razões, grau de extensão, intensidade ou importância do mesmo ao que se refere à empresa e ao empregado e das experiências dos envolvidas no conflito.

### 3.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

O confronto de interesses dentro das empresas é responsável pelo surgimento dos conflitos e tem-se consciência que de sempre haverá algum tipo de conflito no ambiente organizacional e, independentemente de sua razão ou causa (pessoal, interpessoal), sua origem está no centro e fundamentada em um tipo de divergência. Já que o universo organizacional é diversificado, considerando os inúmeros tipos de empresas e variados tipos de pessoas que as compõem não se pode definir uma ou mais estratégias que possam ser consideradas comum e aplicável às empresas.

Na literatura de Robbins (2002), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) é possível encontrar alternativas que as organizações podem utilizar para administrar seus conflitos e entre essas alternativas estão o incentivo ao rodízio entre as áreas da empresa; possibilitar que as áreas da empresa compartilhem experiências; gerenciar o processo; disponibilizar um canal de comunicação no qual as pessoas tenham a oportunidade de esclarecer informações ou mensagens mal recebidas, passadas ou interpretadas.

<b>Estratégia</b>	<b>Resolução</b>
Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de recursos (dinheiro, oportunidade de promoção, espaço físico), a expansão pode criar uma solução ganho-ganho.
Não-enfrentamento	Suprir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças e enfatizar os interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.

Comando automático	A administração usa sua autoridade para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas para alterar atitudes e comportamentos que causem conflito.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas.

Quadro 1 - Estratégias de gestão de conflitos

Fonte: Robbins (2002, p.382).

Quando uma empresa se predispõe a analisar os seus conflitos organizacionais, subentende-se que está em busca de alternativas para compreender e resolvê-los ou de tornar a organização mais harmoniosa, administrando os conflitos através de técnicas e/ou estratégias de solução, o que conseqüentemente reflete no controle e manutenção em níveis desejados pela empresa e pelas partes envolvidas.

Um bom relacionamento interno significa um bom ambiente de trabalho e as pessoas que estão dentro de uma empresa estão em busca de objetivos pessoais a serem alcançados, assim como contribuem para que as necessidades organizacionais sejam atendidas e para que isso ocorra, é preciso que os empregados sejam e estejam motivados.

### 3.2 MOTIVAÇÃO

A intensidade, direção e persistência dos esforços que o trabalhador apresenta na busca de uma meta que satisfaça as suas necessidades e da empresa é o que se considera motivação. Nesse contexto, é importante destacar alguns conceitos de motivação partindo da visão de alguns teóricos que estudam o tema.

Segundo Bergamini (1997, p.38), “motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos”. Para Paladini (1990, p. 101), motivação “é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo fazendo com que este se coloque em ação”. O ser humano é considerado fruto do meio em que vive e é portador de necessidades básicas que podem motivar ou não.

Essas necessidades, de acordo com os teóricos são fisiológicas (alimentação, sono, atividades físicas, satisfação sexual etc.); psicológicas (segurança íntima, participação, autoconfiança e afeição); autorrealização (impulso para realizar o próprio potencial está em contínuo autodesenvolvimento).

A motivação é um conceito que contribui na compreensão dos gestos que nos rodeiam. Torres (1996) faz algumas considerações sobre a importância de analisar o comportamento organizacional e alerta que existem várias teorias com o propósito de explicar o que motiva os indivíduos e possibilitando um melhor conhecimento sobre seus desejos conduzindo assim, a forma de agir. “O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendemos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre seu rendimento (TORRES, 1996, p. 68).

### **3.2.1 Teorias da Motivação**

São muitas as mudanças no cenário das organizações. Essas mudanças geram o reconhecimento de que tanto a empresa quanto os empregados são portadores de necessidades que precisam ser satisfeitas. Para satisfazer ou tentar satisfazer as necessidades de seus empregados, as empresas adotam algumas teorias motivacionais.

Entre essas teorias estão as formuladas por Maslow, Herzberg, McGregor, as mais conhecidas e usadas.

A Teoria de Maslow, denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades aponta que as necessidades humanas se organizam e se dispõem em níveis numa hierarquia de importância e de influência que podem ser visualizadas como uma pirâmide.

Segundo explicação de Chinelato (1999, p.20), as características de cada categoria da pirâmide de Maslow são:

- a) Auto-realização: refere-se ao desenvolvimento do autoconceito, ao crescimento pessoal interior, ao desenvolvimento das potencialidades, à maximização das aptidões e a consolidação de um sistema de valores próprios;
- b) Status (estima): refere-se a busca de reconhecimento, de recompensas, de poder, de elevação do ego, a competência, a liberdade e a independência.
- c) Sociais: refere-se à filiação a grupos, desejos de participação, integração, aceitação e afeição.

- d) Segurança: refere-se à proteção contra ameaças ambientais, a habitação, a estabilidade, a proteção contra o medo e ansiedade e assistência a família.
- e) Fisiológicas: referem-se aos interesses da manutenção e sobrevivência, destacando necessidade de alimentação, água, sono e conforto físico.

Formulada em 1943, a teoria de Maslow tem como base a hierarquia das necessidades, que enxerga o homem como uma criatura que expande as suas necessidades ao longo da vida e à medida que satisfaz essas necessidades busca outras de níveis mais elevados.

No caso da teoria de Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores tem abordagem diferente da formulada por Maslow. Maslow se preocupou com as fontes de motivação relacionada com a vida do homem em geral.

Herzberg se dedicou a estudar as fontes de motivação que se relacionavam ao trabalho e às realizações no trabalho, pois considerava que o homem possui duas classes distintas de necessidades de manutenção e realização e aponta dois fatores que influenciam a motivação:

- Fatores motivacionais (intrínsecos): trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, progresso profissional, responsabilidade. São fatores satisficentes, pois quando são ótimos, provocam satisfação. Pode não evitar a insatisfação, mas pode ser suprida através dos fatores higiênicos;
- Fatores higiênicos: condição de trabalho, administração da empresa, salário, relação com supervisor, benefícios sociais.

[...] os fatores higiênicos satisfazem as necessidades que, se não atendidas, diminuem a produtividade e o interesse do funcionário, acarretando prejuízos à organização. Os fatores higiênicos não estimulam a produtividade além dos índices normais, embora, a sua ausência possa diminuir os índices normais de produtividade fatores motivacionais, implicam fonte de estímulo, elevando a produtividade além dos índices normais. Tais fatores decorrem da necessidade de reconhecimento e do crescimento profissional, e podem ser traduzidas através do incentivo as liberdades conscientes, a criatividade, a responsabilidade e a missões que ofereçam desafios (CHINELATO, 1999, p. 19).

Ao analisar o contexto da teoria formulada por Herzberg, Montana e Charnov (1999, p. 207), afirmam que Herzberg considerava que os fatores de motivação do nível superior levavam a “comportamentos relacionados ao trabalho a ser feito,

enquanto os fatores de insatisfação dos níveis inferiores promoviam comportamentos que focalizavam assuntos periféricos ao trabalho em si”.

Os fatores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável por si só não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém os deixa satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los.

No caso das necessidades inseridas nos níveis inferiores, em seu trabalho Herzberg concluiu que mesmo que sejam satisfeitas, não há razão para esperar que as pessoas trabalhem com mais eficácia, porque elas servem primariamente como fatores de higiene ou manutenção, ou seja, as que em sua maioria podem ser atendidas.

No caso da Teoria formulada por McGregor, conhecida como a Teoria X e Y, a questão financeira é considerada o principal fator de motivação no trabalho. A Teoria X vê as pessoas como preguiçosas e desmotivadas. Considerando a concepção da Teoria X, Stoner e Freeman (1999, p. 322) afirmam que o “trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração”. Em se tratando da Teoria Y, as pessoas são vistas de acordo com as interações que a motivam. Para Stoner e Freeman, partindo da Teoria Y,

A vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo (STONER; FREEMAN, 1999, p. 323).

A motivação tem relação com o empregado, com a empresa, com as necessidades e com o ambiente de trabalho. Essa interação torna a relação entre esses fatores mais importantes para a empresa e para o empregado. Nessa conjuntura, Davis e Newstrom consideram,

A motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 11).

É preciso aceitar o caráter individual da motivação, considerando que o ser humano, trabalhador ou não, nunca consegue a satisfação completa e sempre

haverá uma necessidade a ser satisfeita e que será responsável por novas condutas de motivação.

Tem ainda a Teoria da Contingência que em sua concepção considera que os indivíduos têm quanto os resultados e o valor de seu comportamento poderão proporcionar para a conquista da recompensa desejada e é de acordo com sua percepção dessas expectativas, que determina a sua condição de trabalho e sua produtividade. De acordo com Chiavenato (2000, p. 645), a teoria da contingência é a mais recente das teorias motivacionais, “ela trabalha com a estrutura matricial, estrutura em redes e a estrutura em equipes, enfatizando abordagens sobre motivação e liderança”.

O importante desta teoria é a constatação, como argumenta Chiavenato, de que características das empresas decorrem de seus ambientes e por essa razão passou-se a estudá-los, bem como a sua interdependência com as empresas, já que elas são condicionadas por seus ambientes e necessitam adaptar-se a eles.

No contexto da teoria da contingência, a recompensa esperada refere-se a razão que motiva o trabalhador a se esforçar na execução de suas tarefas. Como recompensa esperada pode-se considerar aumento de salário, promoção, reconhecimento profissional ou um aumento da influência de sua opinião na empresa.

#### **4 METODOLOGIA**

As pesquisas são classificadas de acordo com Vergara (2004), sob dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios trata-se de uma pesquisa exploratória, que tem como finalidade proporcionar maiores informações sobre o assunto pesquisado. De acordo com Lakatos e Marconi (1999, p. 19), “a pesquisa exploratória se caracteriza por enfatizar a descoberta de ideias e discernimentos”.

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva porque descreve os conflitos organizacionais e as estratégias adotadas para administrá-los. Segundo Lakatos e Marconi (1999, p. 19), “a pesquisa descritiva delinea o que é, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

#### **5 CONCLUSÃO**



O desenvolvimento deste estudo mostrou que não há uma fórmula única e nem estratégias definidas, prontas para serem adotadas e aplicadas pelas empresas na solução de seus problemas internos, já que as organizações apresentam características e peculiaridades próprias e distintas, assim como sua cultura organizacional.

Observar, avaliar, constatar e aceitar a existência de conflitos pode, ainda, ser o método que permite a identificação, a gestão e a implantação de nas relações dentro da empresa, tornando o desempenho funcional e operacional mais eficiente e eficaz. Os dados obtidos e tratados através de pesquisa, mostra que ao identificar os conflitos, partiu em busca de solução e aos diretores e funcionários pareciam alheios a essa situação mudaram de postura e contribuem para a concretização das melhorias que se espera com a reestruturação da área de recursos humanos.

Competência e alternativas para gerenciar os conflitos exigem do líder o exercício de seu poder de controle sobre as relações entre as pessoas, de maneira a impedir ou tentar evitar que esses conflitos surjam e isto pode ser obtido através da análise, avaliação da realidade da empresa e da sua relação com os empregados. Essa avaliação de permitir e possibilitar às pessoas a oportunidade de integração e interação e a administração de conflitos exige da empresa planejamento, metas específicas e designação de responsabilidades.

O que ficou claro é que os conflitos existem em função de problemas administrativos e os resultados, ainda que parciais, indicam perspectivas de melhorias significativas para a empresa e para os empregados. Sendo assim, este estudo sugere uma nova pesquisa a partir da avaliação dos resultados obtidos com as mudanças implementadas.

## **REFERÊNCIAS**

BASTOS, A. V. B; SEIDEL, T.T. O conflito nas organizações: trajetória de suas abordagens pelas teorias organizacionais. Revista de administração Pública. São Paulo. V.27. n.3, 1992.

BERGAMIN, C. W. CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Liderança a Administração dos Sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro:2. ed. Campus, 2004 4ª Reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Ed. São Paulo: Campos, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a Administração Participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHINELATO, J. F. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVEL, E; VERGARA, S. Ct (Org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade** São Paulo: Atlas, 2001. 313.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**: DELPHI RH-2010. São Paulo: MBA, USP, 2001.

FOUCAULT, M. **Dits et écrits** (1954 -1988). Paris: Gallimard, 2001, 2 vol.

FREITAS, H.C.L. **Formação de professores no Brasil: 10 anos de embate entre projetos de formação**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 23, n. 80, p.137-168, set. 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas,2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e Técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVINSON, H. **Reciprocation: The relationship between man and organization**. *Administrative Science Quarterly*, 9,1965, 370–390

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica aplicada. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMINIANO, A.C. **Introdução à Administração**. São Paulo. Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. W. **Administração de recursos humanos**. [trad. Reynaldo C. Marcondes]. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, P. J. CHARNOV, B. H. **Administração**. [Trad.] Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

NOGUEIRA, Aguinaldo Heber *et al.* Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. de **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

SHERMERHORN J.R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. S.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TÔRRES, O.L. S. de et al. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. 3ª ed., São Paulo. Editora Atlas, 1996.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## ANÁLISE E GESTÃO DE RISCOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Carlos Henrique Altoé Torres<sup>1</sup>, Lennymon C. Gomes Pereira<sup>1</sup>, Robson de Almeida<sup>1</sup>, Matheus De Souza e Silva<sup>2</sup>

1 Acadêmico do curso de Engenharia Civil

2 Mestre – Professor Multivix Serra

### RESUMO

O trabalho aborda o uso das ferramentas baseadas nos requisitos da ISO 45001:2018 como apoio à gestão da segurança e saúde ocupacional na construção civil. A recente publicação da nova NR 18 faz com que os requisitos para a gestão da segurança, a identificação de perigos e a avaliação de riscos, sejam de uma observância obrigatória. O objetivo geral deste trabalho é verificar o uso ou a intenção de uso de requisitos da norma ISO 45001:2018 como ferramentas para a elaboração do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) exigido pela nova NR 18 nas empresas de construção civil do estado do Espírito Santo. Por meio de um levantamento de campo foram aplicados questionários junto aos profissionais responsáveis pela segurança e saúde ocupacional das empresas de construção civil. Dentre as 07 (sete) empresas respondentes, os resultados mostram que apenas 01 (uma) empresa possui certificação ISO 45.001 e das outras 06 (seis), 67 % tem pretensão de conquistar esta certificação.

**Palavras Chave:** Segurança do trabalho. Gestão de riscos. ISO 45001.

### 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o uso das ferramentas baseadas nos requisitos da ISO 45001:2018 como apoio à gestão da segurança e saúde ocupacional na construção civil.

Em 10 de fevereiro de 2020, foi aprovada a Portaria SEPRT n. 3.733, alterando a Norma Regulamentadora NR 18 que trata das condições de segurança e saúde no trabalho na indústria da construção (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

A nova redação da NR 18 estabelece novas diretrizes nas medidas de controle e sistemas preventivos de segurança nos processos, nas condições e no meio ambiente de trabalho. Ela extingue o Programa de Condições e Meio Ambiente do Trabalho (PCMAT) e o substitui pelo Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Ao trazer a gestão de riscos como uma exigência legal, a nova NR 18 faz com que sejam obrigatórias a realização de medidas de controle que algumas empresas já fazem de forma voluntária, ao atender exigências do mercado, utilizando os sistemas de gestão da ISO 45001:2018 aos seus processos (AQUINO, 2018).

A ISO 45001:2018 inclui o controle de todos os fatores que podem resultar em doenças, lesões e morte, se concentra em reduzir o número de acidentes e afastamentos ocasionados no trabalho e, ao mesmo tempo, atender às exigências legais relacionadas à Saúde e Segurança do Trabalho (SST) definidas pelas Normas Regulamentadoras (NR's) (CERATTO, 2018).

A nova NR 18 só entrará em vigor no próximo ano, o que possibilita às empresas um tempo para estabelecerem os critérios a serem seguidos para seu atendimento, garantir a perfeita elaboração e gestão do PGR.

A similaridade entre o requisitado pela NR-18 e o oferecido pela ISO 45001:2018 faz despontar o seguinte problema de pesquisa: As empresas construtoras já utilizam ou pretendem fazer uso de metodologias preconizadas pela ISO 45001:2018 que sejam consonantes com o exigido pela nova NR 18, para uma eficiente análise e gestão de riscos?

O objetivo geral deste trabalho é verificar o uso ou a intenção de uso de requisitos da norma ISO 45001:2018 como ferramentas para a elaboração do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) exigido pela nova NR 18, nas empresas de construção civil do estado do Espírito Santo.

No Brasil, a indústria da construção é considerada um dos setores de maior risco em relação aos acidentes de trabalho. Os últimos dados oficiais fornecidos pelo Anuário Estatístico da Previdência Social (AEAT) informam que para o ano de 2017, dos 549.405 acidentes de trabalho que ocorreram em todo o país, a construção civil foi responsável por 30.025 casos, ou seja, 5,46% do total. Dos 142.782 afastamentos por mais de 15 dias por conta das atividades profissionais, o setor da construção civil respondeu por 11.894, ou seja, 8,3% do total (PEINADO, 2018).

Telles (2019) observa que tais números retratam as ineficientes medidas de prevenção e controle de riscos. Diante deste cenário nacional preocupante é de extrema relevância apresentar que a gestão de riscos de segurança do trabalho pode e deve se tornar uma rotina dentro das organizações.

Ferraz (2018) corrobora que a identificação de riscos na construção civil é uma das análises mais importantes para saúde e segurança ocupacional.

Para as empresas de construção civil, a gestão de riscos, além de cumprir uma exigência legal, proporciona um aumento da produtividade e uma redução de custos. Empenhando-se na manutenção da integridade dos trabalhadores,

assegura que cronograma e o orçamento das obras sejam cumprido e minimiza os custos gerados pelo absenteísmo, indenizações e ações judiciais (CBIC, 2020).

Para os profissionais engenheiros civis, a recente publicação da nova NR 18, faz com que os requisitos para a gestão da segurança e a identificação de perigos e avaliação de riscos, sejam de uma observância obrigatória.

Para o acadêmico de engenharia civil, a relevância se faz não só em apresentar a gestão de riscos como uma prática obrigatória que engloba um processo multidisciplinar que faz uso de várias áreas do conhecimento, abrangendo a engenharia, a administração e a psicologia (SOUSA et al., 2020).

A importância social deste trabalho se traduz em menos acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, que tanto oneram o Sistema Único de Saúde (SUS) (ALMEIDA, 2019).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

O principal objetivo de um sistema de gestão em segurança e saúde no trabalho é evitar a ocorrência de acidentes. Um acidente é fruto tanto de um acaso, quando não possui causas bem definidas, como de causas determináveis (MENDONÇA, 2019).

Um acidente não se caracteriza apenas consequências imediatas dos eventos, podendo não existir relação alguma entre o tempo do fato e suas consequências. Um exemplo disso é a ocorrência de doenças ocupacionais consideradas como acidentes de trabalho, não programadas a acontecer e cujas consequências são percebidas posteriormente (SOARES, 2018).

O Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST) na construção civil contribui para a empresa definir, implementar, manter e melhorar estratégias proativas para identificar e resolver os problemas de segurança antes que estes originem acidentes que comprometam a saúde e ou a integridade física dos colaboradores e/ou provoquem danos materiais (PACHECO, 2019).

Sua finalidade é dar suporte e promover boas práticas, por meio de um conjunto de ferramentas que intensifiquem a eficiência da gestão dos riscos da

Segurança e Saúde do Trabalho (SST), relacionados com todas as atividades da construção civil (PACHECO, 2019).

O SGSST é orientado para a gestão dos riscos, e esta deve assegurar a identificação de perigos e a avaliação e controle de riscos, Cabe, portanto, definir perigo e risco.

Ruppenthal (2013, p. 23), conceitua perigo como,

Fonte ou situação (condição) com potencial para provocar danos em termos de lesão, doença, dano a propriedade, dano ao meio ambiente, ou uma combinação desses. Condições de uma variável com potencial para causar danos tais como: lesões pessoais, danos a equipamentos, instalações e meio ambiente, perda de material em processos ou redução da capacidade produtiva.

Já o risco, no âmbito da segurança do trabalho, é a probabilidade de possíveis danos dentro de um período específico de tempo ou de um número de determinadas tarefas. O risco é a possibilidade de ocorrência de consequências indesejáveis (RUPPENTHAL, 2013).

Para Leinfelder (2016), o risco é expresso sob dois aspectos. Um aspecto reflete a incerteza quanto à ocorrência de um determinado evento indesejado e, outro representa a probabilidade de perdas em consequência de eventos indesejados.

Um perigo é provocado por um agente ou por um conjunto de condições que apresentam uma fonte de risco mas não o risco em si, este último um resultado mensurado pelo efeito potencial do perigo. Destaca-se que “a percepção do risco influencia o comportamento e o grau de precaução das ações dos indivíduos frente a situações que possam ocasionar lesão e/ou acidentes” (GUIMARÃES; FISCHER, 2002, p. 1).

## 2.2 A ISO 45001:2018

Publicada em março de 2018, a ISO 45001, é a primeira norma internacional voltada para prevenção de incidentes e gerenciamento da Segurança e Saúde Ocupacional (ABNT, 2018)

O sistema de gestão ISO 45001:2018, reconhecido internacionalmente, tem como objetivos melhorar a saúde e segurança dos trabalhadores, criar condições de trabalho melhores e mais seguras e reduzir os riscos no local de trabalho pela aplicação de métodos e ferramentas para análise de riscos. (FERRAZ, 2018).

A avaliação de riscos é o enfoque de grande parte dos requisitos da Norma, sendo abordada em quase todos seus itens (PACHECO, 2019).

A ISO 45001:2018 pretende que sejam entendidas as questões que afetam, de forma positiva ou não, a forma como uma empresa gerencia suas responsabilidades de saúde e segurança em relação aos seus colaboradores, que devem ser totalmente integrados à gestão de SST (ABNT, 2018).

Toda sua estrutura, assim como todas as normas da série ISO possui foco na melhoria contínua, sendo fundamentadas pelo ciclo PDCA, *Plan, Do, Check, Act*. (TELLES, 2019)

Este processo é ilustrado na Figura 01. Os números entre parêntesis discriminados na legenda referem-se às seções que compõem a ISO 45001:2018, incluídas em cada etapa do ciclo PDCA.

Figura 01 – Ciclo PDCA para a ISO 45001: 2018.



Legenda:

(4) Contexto da Organização, (5) Liderança e Participação dos Trabalhadores, (6) Planejamento, (7) Suporte, (8) Operação, (9) Avaliação de Desempenho, (10) Melhoria.

Fonte: Telles (2019, p. 17).

O ciclo pode ser assim entendido, segundo Telles (2018),

*Plan*: Etapa de planejamento em que é determinado o que será feito para que os resultados pretendidos sejam alcançados;



*Do:* Implementa-se nesta fase de execução tudo aquilo que foi definido na etapa de planejamento, é implementado nesta fase de execução, com coleta de dados e informações sobre os processos executados;

*Check:* Fase de verificação, em que os dados e informações coletadas são avaliados de acordo com as metodologias estabelecidas e são apresentando os resultados encontrados. Em função dos resultados devem ser propostas as medidas corretivas pertinentes;

*Act:* É a etapa de ação, em são implantadas as ações e medidas definidas durante a análise visando a melhoria contínua (TELLES, 2019).

Implantadas as melhorias, todo o ciclo tem início novamente.

A ISO 45001:2018 coloca mais ênfase na gestão de riscos e avaliação permanente dos riscos e oportunidades, para eliminar, reduzir e controlar os efeitos indesejados. O impacto disso é que a organização deve continuamente procurar, avaliar, adotar e implementar as oportunidades para efetuar um melhor desempenho (AUGUSTO, 2017).

Ainda para Augusto (2017), a norma ISO 45001:2018, aproxima-se também ao fator humano e aos programas comportamentais BBS (*Behavior Based Safety* ou *Segurança Baseada em Comportamento*), que fornecem o feedback aos colaboradores dentro de suas áreas de trabalho, que são usados para o reconhecimento e solução de problema e a melhoria contínua. Como riscos relacionados ao comportamento humano citam-se a negligência, o cansaço, a sabotagem, o assédio, e a pressão.

Soares (2018) aponta que a avaliação do risco é uma etapa fundamental na gestão de riscos e o gerenciamento de riscos através de normas como a ISO 45001:2018 apresenta a grande vantagem de contribuir para a elevação do nível de gestão organizacional, elevando a produtividade e rentabilidade.

Telles (2019) alerta que uma das dificuldades do uso da norma é a introdução de uma visão mais estratégica, requisitando que os gestores identifiquem não só os riscos associados especificamente ao que interessa, mas também os riscos externos à organização.

### 2.3 PROCESSOS DE ANÁLISE E GERENCIAMENTO DE RISCOS

O processo que trata da análise do risco é chamado de gestão do risco. Este processo tem sido reconhecido como um importante mecanismo de gestão dos

projetos de construção, com o intuito de analisar os objetivos do projeto em termos de tempo, custos, qualidade, segurança e sustentabilidade (LEINFELDER, 2016).

Para Leinfelder (2016), o gerenciamento de riscos engloba a avaliação de riscos, que se fundamenta na análise de riscos estabelecida pela identificação dos perigos e classificação dos riscos. Essa integração da análise de riscos ao processo de gerenciamento de riscos, é mostrada na Figura 02.

Figura 02 - Análise de Riscos no Gerenciamento de Riscos



Fonte: Leinfelder (2016, p. 27).

As técnicas de análises de riscos possuem a finalidade de prevenir e prever falhas e acidentes, mitigar consequências, além de auxiliar na elaboração de planos de emergência. Entretanto, para alcançar tais finalidades é necessária adotar um método sistemático e estruturado de avaliação de riscos, ou seja, a utilização correta de técnicas de Análise de Riscos (SOARES, 2018).

A análise de riscos é a técnica para identificar, caracterizar, quantificar e avaliar os perigos e consiste em uma etapa qualitativa e outra quantitativa. Na etapa qualitativa os riscos são identificados e caracterizados na etapa quantitativa, incluem-se a estimativa das frequências e as consequências da ocorrência do perigo (GUILHERME, 2015).

Ainda para Guilherme (2015), a gestão de risco engloba as fase de prevenção de falhas, de prevenção das propagação da falhas e a mitigação das consequências tanto no local como externamente.

Telles (2019) ao estudar o uso dos requisitos da norma NBR ISO 45001:2018 como ferramenta para a gestão da segurança e da saúde em obras de construção civil destacou a análise pela Matriz SWOT e o Diagrama de Fluxo.

A análise, pela construção da matriz SWOT se justifica dado ao enfoque que a norma dá, em seu requisito 4.1, ao planejamento e conhecimento estratégico da organização.

Já o Diagrama de Fluxo, ou fluxograma, é usado de forma integrada com outras ferramentas que serão vistas adiante, nos Quadros 01, 02 e 03.

Soares (2018) complementa com o método 5W2H, questionamentos para identificação de falhas e perigos no ambiente laboral são uma técnica fácil, que demonstra grande eficácia para o gerenciamento de risco.

Ferraz (2018) apresenta metodologias para identificação de riscos, técnicas de análise e avaliação de riscos e técnicas de identificação de perigos.

O Quadro 01 apresenta as metodologias para identificação de riscos.

Quadro 01 – Metodologias para identificação dos riscos

Metodologia	Descrição
Checklists e roteiros	Identifica os riscos na empresa de acordo com suas características como o local atividades e estocagem de materiais, instalações, equipamentos, áreas perigosas.
Inspeção de segurança	Busca de riscos comuns e já conhecidos. Possibilita um controle estatístico para a prevenção e qualidade dos processos.
Investigação de acidentes	Levantamento das informações das causas do acidente. Deve ter posterior elaboração de um plano de ações corretivas.
Fluxograma ou Diagrama de Fluxo	Mapeamento de processos dentro da organização para identificação de perdas como os danos a propriedade, perdas por responsabilidade e perdas pessoais.

Fonte: Ferraz (2018)

O Quadro 02 apresenta as técnicas de análise e avaliação de riscos.

Quadro 02 - Técnicas de análise e avaliação de riscos

Técnica	Descrição
Análise histórica e revisão de segurança	Levantamento de dados relativos à ocorrência dos acidentes. Objetiva o melhor conhecimento sobre as causas, efeitos e forma de ocorrência
Análise preliminar de riscos (APR)	Revisão geral de aspectos de segurança fornecendo dados para o melhor desenvolvimento da análise e avaliação de cada perigo
Análise de modo e efeito de falha potencial (FMEA)	Determinação de falhas e efeitos. Identificadas as causas e efeitos são buscadas as ações que serão utilizadas para inibir as falhas.
Análise da operabilidade de perigos (HAZOP)	O processo de trabalho é dividido em etapas e consideradas as variações nos parâmetros de trabalho para cada uma delas. São identificados os riscos, as causas e efeitos possíveis de problemas e realizadas medidas para correção e prevenção
Análise de causa raiz (RCA)	Identificação de falhas originais (causa raiz) que geraram o problema e desencadearam efeitos. Faz uso do 5W2H para descobrir a causa do evento.
Série de riscos	Análise de acidentes para prevenção de fatos catastróficos.

Fonte: Ferraz (2018).

O Quadro 03 apresenta as técnicas de identificações de perigos.

Quadro 03 - Técnicas de identificações de perigos.

Técnica	Descrição
Técnicas de incidentes críticos (TIC)	Detecção de incidentes críticos e tratamento dos riscos que representam.
What-If (WI)	Identificação de perigos em projetos, instalações, estruturas; e problemas operacionais. Profunda investigação de possíveis desvios. Identificação de ações para obtenção de um nível de segurança aceitável.
What-If / Checklist (WIC)	Análise de riscos de todos os processos.
Análise e revisão de critérios (ARC)	Revisão metodológica, baseada em especificações, normas, e regulamentos, e outras documentações, a partir do checklist.

Fonte: Ferraz (2018).

Comprovando a triangulação entre engenharia, gestão e comportamento nos aspectos da temática de saúde e segurança do trabalho, são ainda apontadas metodologias de análise comportamental, que tem por objetivo melhorar os comportamentos dos colaboradores, ou reforçar aqueles que já são positivos, para aprimorar o desempenho. Trata-se do Comportamento Seguro (S-O-R-C) e Percepção de Risco (S-O) (ARRUDA, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto este trabalho se desenvolve por meio de uma pesquisa aplicada, já que se concentra em torno de situações presentes nas empresas de construção civil.

A pesquisa é exploratória e descritiva, de abordagem quantitativa que se apoia em coleta de dados bibliográficos, documentais e de levantamento de campo.

Na fase de campo, foram aplicados questionários junto aos profissionais responsáveis pela segurança e saúde ocupacional das empresas de construção civil. A população abrangida pela pesquisa é composta pelas empresas do ramo da construção civil cadastradas no SINDUSCON-ES, o Sindicato da Construção Civil do estado do Espírito Santo. A amostra se restringe àquelas 07 (sete) que concordaram em participar da pesquisa.

O questionário foi estruturado onde as perguntas foram definidas em torno do objetivo da pesquisa que é verificar o uso ou a intenção de uso de requisitos da norma ISO 45001:2018 como ferramentas para a elaboração do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) exigido pela nova NR 18.

As questões foram adaptadas do documento *Você está preparado para a Certificação ISO 45001?*, publicado pela QMS Certification Service, um organismo de certificação de origem Australiana com atuação global, especificamente com foco em certificação de sistemas de gestão e treinamentos de normas aplicáveis (QMS, 2020).

Com os dados coletados, fruto dos questionários, a fase seguinte da pesquisa foi a de análise e interpretação. A análise tem como objetivo organizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Esses dados foram organizados em planilhas e gráficos, podendo ser tratados estatisticamente em função do tamanho da amostra.

A interpretação é feita mediante a ligação dos dados coletados a outros conhecimentos anteriormente obtidos (TEIXEIRA, 2003).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

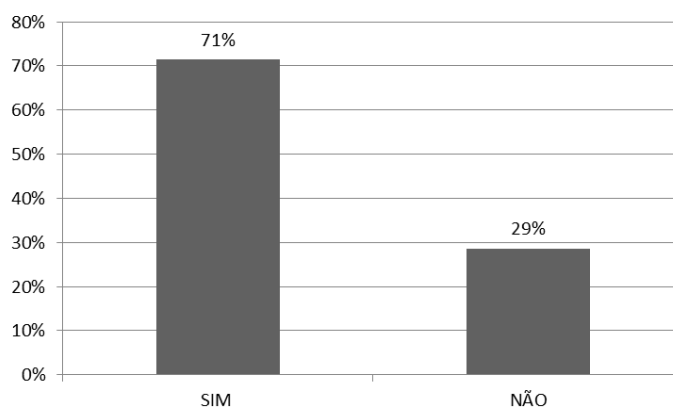
Foram 07 (sete) as empresas que responderam ao questionário composto por 10 (dez) questões das quais as 04 (quatro) primeiras referem-se à certificação das empresas, ao conhecimento da ISO 45.001 e a intenção das empresas em certificar-se.

As últimas 06 (seis) questões abordam aspectos de conformidade ou não conformidade com a primeira norma internacional voltada para prevenção de incidentes e gerenciamento da Segurança e Saúde Ocupacional, a ISO 45.001.

### **4.1 A CERTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS**

Das 07 empresas interrogadas 71% possuem alguma certificação voltada a segurança do trabalho, como mostra a Figura 03.

Figura 03 – Questão 01 - A empresa possui alguma certificação voltada a segurança do trabalho?



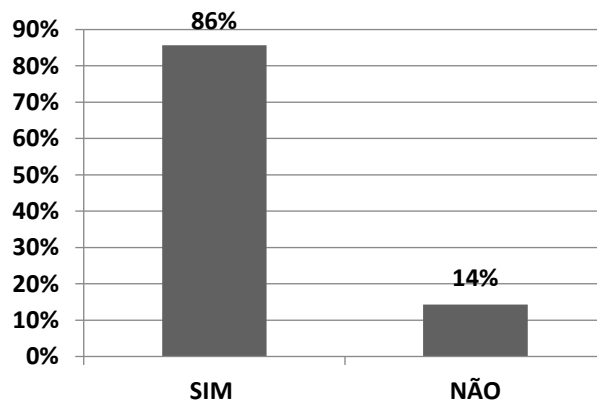
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Foi visto que são altos os números de acidentes no trabalho e Telles (2019) observa que estes números retratam as ineficientes medidas de prevenção e controle de riscos. Portanto não basta apenas estar certificado, sendo de extrema relevância que a gestão de riscos de segurança do trabalho se torne uma rotina dentro das organizações.

#### 4.2 O CONHECIMENTO DA ISO 45.001

86% das empresas que responderam ao nosso questionário conhecem a ISO 45.001 (Figura 04).

Figura 04 – Questão 02 - A empresa conhece a ISO 45001?



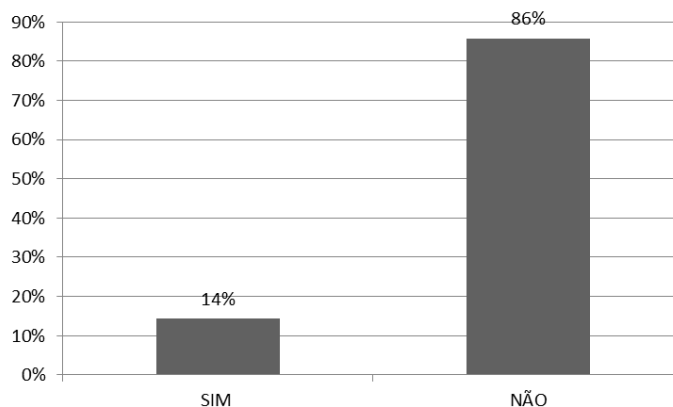
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

É um bom percentual, que, entretanto, necessita ser aumentado. De acordo com Ceratto (2018), a ISO 45001:2018 inclui o controle de todos os fatores que podem resultar em doenças, lesões e morte, se concentra em reduzir o número de acidentes e afastamentos ocasionadas no trabalho e, ao mesmo tempo, atender às exigências legais relacionadas à Saúde e Segurança do Trabalho (SST) definidas pelas Normas Regulamentadoras (NR's).

### 4.3 EMPRESAS CERTIFICADAS COM A ISO 45.001

Apenas 01 (uma) das 07(sete) empresas entrevistadas possui certificação ISO 45.001 (Figura 05).

Figura 05 – Questão 03 - A empresa possui certificação ISO 45001?

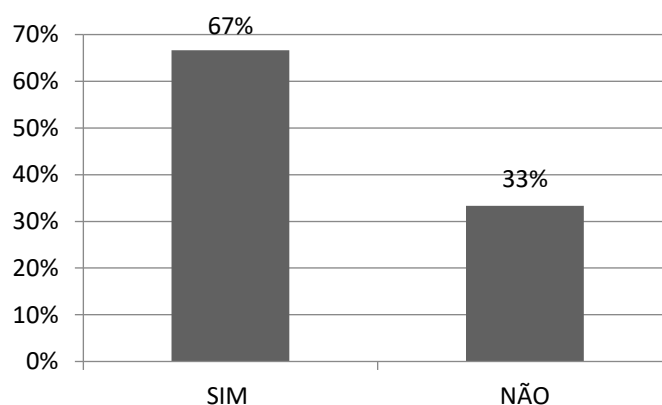


Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### 4.4 INTENÇÃO DE CERTIFICAR-SE NA ISO 45.001

Das seis empresas não certificadas, apenas 4 (quatro) delas tem a intenção de certificar-se (Figura 06).

Figura 06 – Questão 04 - Caso não possua, a empresa tem pretensão de se certificar na ISO 45001?



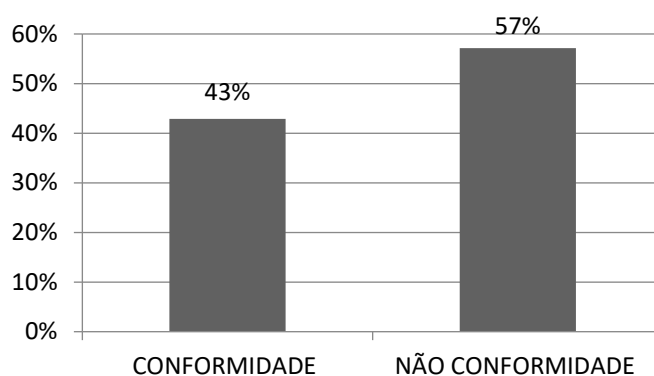
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

É uma intenção que merece ser revistas pelas empresas que não pretendem certificar-se. Ao trazer a gestão de riscos como uma exigência legal, a nova NR 18 faz com que sejam obrigatórias a realização de medidas de controle que algumas empresas já fazem de forma voluntária, ao atender exigências do mercado, utilizando os sistemas de gestão da ISO 45001:2018 aos seus processos (AQUINO, 2018).

#### 4.5 COMPREENSÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU CONTEXTO

Uma compreensão do contexto de uma organização é usada para estabelecer, implementar e melhorar continuamente seu sistema de gestão de SSO. Questões internas e externas podem ser positivas ou negativas e incluir condições, características ou mudanças circunstanciais que podem afetar o sistema da gestão de SSO. Isso foi abordado na Questão 05 (Figura 07).

Figura 07 – Questão 05 - Foram determinadas as questões externas e internas relevantes ao propósito e direcionamento estratégico e existe evidência do monitoramento e análise crítica das informações sobre essas questões externas e internas?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

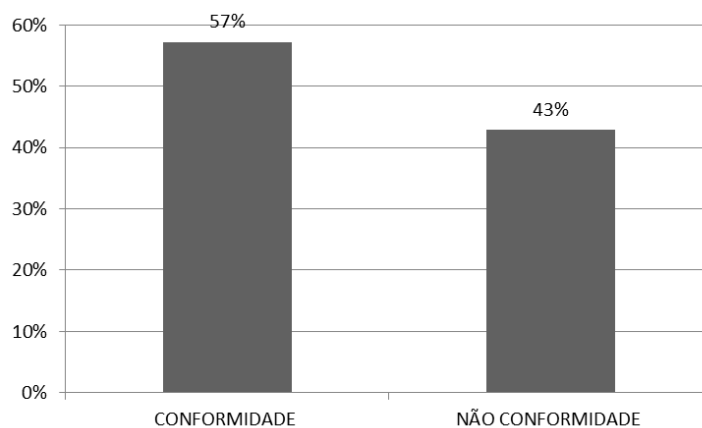
Apenas 43% das empresas apresentam essa compreensão da organização e seu contexto que envolvem questões como, dentre tantas outras, novos conhecimentos sobre produtos e seus efeitos sobre saúde e segurança como uma questão externa e introdução de novos produtos, materiais, serviços, ferramentas, softwares, instalações e equipamentos como questões internas (ABNT, 2018b).

#### 4.6 SISTEMAS DE GESTÃO DE SSO

A questão 06 refere-se aos sistemas de gestão de SSO nos quais a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão de SSO (Figura 08).

Figura 08 - Questão 06- Processos do SSO são estabelecidos, implementados, mantidos assim como a melhoria contínua dos processos estabelecidos?





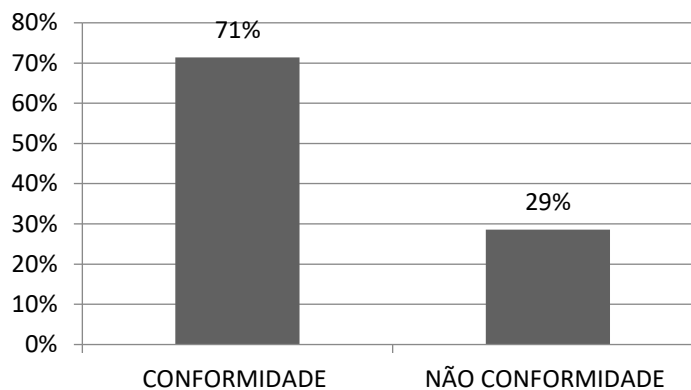
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

57% das empresas afirmam manter sistemas de gestão de SSO e assim é esperado que elas estabeleçam um ou mais processos para ter confiança de que eles sejam controlados e realizados conforme planejados. Isso inclui políticas de SSO corporativas, educação, treinamento e competência (ABNT, 2018b).

#### 4.7 AÇÕES PARA ABORDAR RISCOS E OPORTUNIDADES.

As ações para abordar riscos e oportunidades incluem assegurar que o sistema de gestão de SSO possa atingir os resultados pretendidos, prevenir ou reduzir efeitos indesejáveis e alcançar a melhoria contínua. Questionadas sobre tais ações, 71 % das empresas afirmam estar em conformidade com o requisitado na ISO 45001. (Figura 09).

Figura 09 – Questão 07 - Foram determinados os riscos e oportunidades? Incluindo resultados pretendidos a ser alcançado e aumentar os efeitos desejáveis, reduzir / prevenir efeitos indesejados, e alcançar a melhoria.



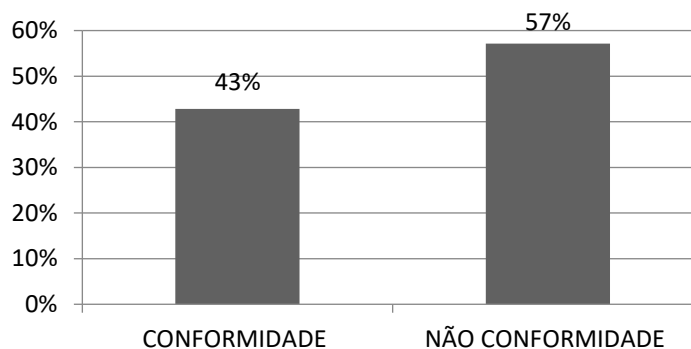
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

#### 4.8 DETERMINAÇÃO DOS REQUISITOS LEGAIS

O tema da questão 08 diz respeito ao fato de que a organização deve manter e reter informação documentada sobre seus requisitos legais, assegurando que sejam atualizados para refletir quaisquer mudanças.

Apenas 43 % das empresas afirmam agir desta forma (Figura 10).

Figura 10 – Questão 08 - Os requisitos legais de SGSSO são determinados e mantidos a documentação? A organização aplica a esses requisitos? Existem procedimentos e registros associados para a identificação e o acesso requisitos legais e outros?



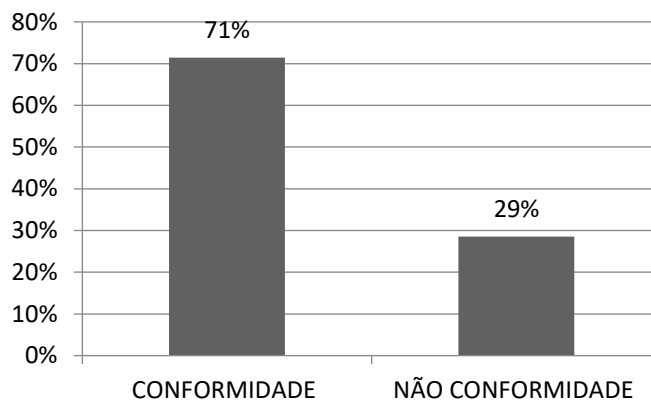
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Como exemplo de requisitos legais tem-se a legislação, as ordens emitidas por regulamentadores, os acordos coletivos de negociações, dentre tantos outros (ABNT, 2018 b).

#### 4.9 ELIMINAÇÃO DE PERIGOS E REDUÇÃO DE RISCOS DA SSO.

Questionadas se a organização estabelece, implementa e mantém um processo para a eliminação de perigos e redução de riscos da SSO, utilizando a hierarquia de controle, 71 % dos respondentes afirmam que sim, que estão em conformidade com esse quesito. (Figura11).

Figura 11 – Questão 09 - Foram estabelecidos e implementados processos para eliminação de perigos e redução de riscos de SSO usando hierarquia de controles?



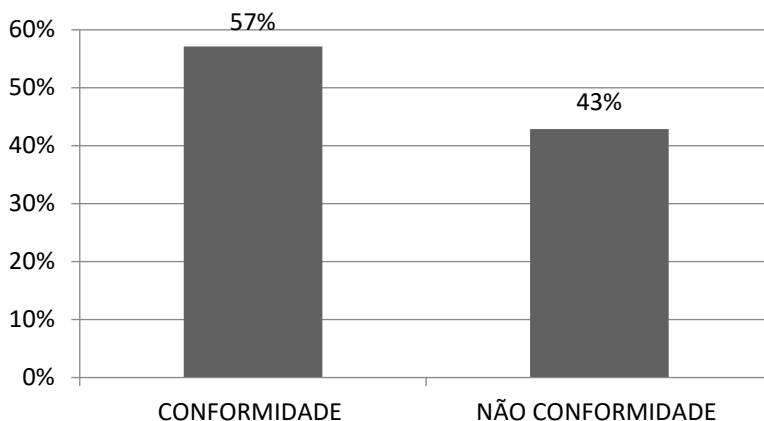
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Trata-se de um percentual bastante positivo, pois se refere a eliminar perigos, substituição de processos, operações, materiais ou equipamentos por outros menos perigosos, à utilização de controles de engenharia e reorganização do trabalho, controles administrativos incluindo treinamento e ao uso de EPI. (ABNT, 2018b).

#### 4.10 ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO

A alta direção deve analisar criticamente o sistema de gestão de SSO para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia, e quanto a isso, apenas 57 % afirmaram estar em conformidade, como se vê na Figura 12.

Figura 12 – Questão 10 - É realizada análise crítica do SGSSO na periodicidade planejada para assegurar a contínua adequação, aplicabilidade e eficácia, e alinhamento com o direcionamento estratégico da organização?



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

É nessa análise crítica que dentre outras avalia-se a extensão em que a política da SSO e seus objetivos foram cumpridos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nova NR 18 entrará em vigor no próximo ano, o que possibilita às empresas um tempo para estabelecerem os critérios a serem seguidos para seu atendimento, garantindo a perfeita elaboração e gestão do PGR. Ao trazer a gestão de riscos como uma exigência legal, a nova NR 18 faz com que sejam obrigatórias a realização de medidas de controle que algumas empresas já fazem de forma voluntária, ao atender exigências do mercado, utilizando os sistemas de gestão da ISO 45001:2018 aos seus processos.

Isso motivou o seguinte questionamento: as empresas construtoras já utilizam ou pretendem fazer uso de metodologias preconizadas pela ISO 45001:2018 que sejam consonantes com o exigido pela nova NR 18, para uma eficiente análise e gestão de riscos?

Por meio de um levantamento de campo, profissionais responsáveis pela segurança e saúde ocupacional de 07 (sete) empresas de construção civil do ramo da construção civil cadastradas no SINDUSCON-ES, o Sindicato da Construção Civil do estado do Espírito Santo respondeu que apenas 01 (uma) empresa possui certificação ISO 45.001 e das outras 06 (seis), 67 % tem pretensão de conquistar esta certificação.

Assim, ao final deste trabalho pode-se afirmar que o objetivo de verificar o uso ou a intenção de uso de requisitos da norma ISO 45001:2018 como ferramentas para a elaboração do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR)

exigido pela nova NR 18, nas empresas de construção civil do estado do Espírito Santo, foi alcançado.

Para trabalhos futuros sugere-se continuar verificando o uso de requisitos da norma ISO 45001: 2018 pelas construtoras capixabas, visto que para as empresas de construção civil, a gestão de riscos, além de cumprir uma exigência legal, proporciona um aumento da produtividade e uma redução de custos. Empenhando-se na manutenção da integridade dos trabalhadores, assegura que cronograma e o orçamento das obras sejam cumpridos e minimiza os custos gerados pelo absenteísmo, indenizações e ações judiciais.

## REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Publicada a ISO 45001**. 2018a. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5800-publicada-a-iso-45001>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO. 45001**. Sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional: requisitos com orientação para uso. 2018 b. 47 p.

ALMEIDA, Flávia Souza e Silva de. **Custo da saúde dos trabalhadores: desafio para atingir a sustentabilidade**. 2019. Disponível em: <<https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/artigo-setor-de-saude/>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

AQUINO, José Damásio de. **ISO 45001 e Normas regulamentadoras**. Palestra. 05 out. 2018. Disponível em: <[http://www.fundacentro.gov.br/Arquivos/sis/EventoPortal/AnexoPalestraEvento/ISO%2045001\\_Normas\\_Regulamentadoras.pdf](http://www.fundacentro.gov.br/Arquivos/sis/EventoPortal/AnexoPalestraEvento/ISO%2045001_Normas_Regulamentadoras.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2020.

ARRUDA, Fábio Antônio da Silva (org), **Coletânea Triangulação em saúde e segurança de trabalho: gestão, engenharia e comportamento**. 1ª ed. São Luís: Editora Pascal, 2019. 310 p.

AUGUSTO, Natividade Gomes. **A norma ISO 45001 e o programa BBS (Behavior Based Safety)**. 2017. Disponível em: <[https://www.segurancacomportamental.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=406](https://www.segurancacomportamental.com/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=406)>. Acesso em: 12 jun. 2020.

CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Publicada nova redação da NR 18 que trata do trabalho na construção**. 11 fev. 2020. Disponível em: <<https://cbic.org.br/publicada-nova-redacao-da-nr-18-que-trata-do-trabalho-na-construcao/>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

CERATTO, Renan. **ISO 45001:2018: novo padrão da gestão da SST proposto**. 2018. Disponível em: <<https://onsafety.com.br/iso-45001-2018-novo-padrao-proposto/#:~:text=O%20foco%20da%20ISO%2045001,atualizadas%20pelo%20Minist%C3%A9rio%20do%20Trabalho>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

FERRAZ, Cristine. Técnicas para aplicação do gerenciamento de riscos e os benefícios na construção civil. **Revista da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA**, Ariquemes, RO, v. 9, n. 2, p. 767-773, 2018. Disponível em: <<http://www.faema.edu.br/revistas/index.php/Revista-FAEMA/article/view/662>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/s818e5>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

GUILHERME, Isabel Maria Amaro. **Gestão de riscos na construção**. 2015, 104 p. Dissertação (Mestrado em Segurança e Higiene do Trabalho) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal, 2015. Disponível em: <[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11121/1/DM\\_IG\\_15.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11121/1/DM_IG_15.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2020.

GUIMARÃES, L. B. de M.; FISCHER, Daniela. Percepção de risco e perigo: um estudo qualitativo. In: **ABERGO 2002**, 2002, Recife, 2002. p. 1-6. Disponível em: <<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/arquivos/045.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

LEINFELDER, Robson Rodrigues. **Análise de riscos para redução dos riscos de segurança em uma pedreira paulista**. 2016, 101 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3134/tde-07122016-102503/pt-br.php>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

MENDONÇA, Amanda Falluh Fragoso de. **Análise comparativa do ciclo PDCA nas normas de gestão em segurança e saúde no trabalho**. 2019, 102 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) — Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/22926/1/2019\\_AmandaFalluhFragosoDeMendonca\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/22926/1/2019_AmandaFalluhFragosoDeMendonca_tcc.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. **Portaria nº 3.733, de 10 de fevereiro de 2020**. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-3.733-de-10-de-fevereiro-de-2020-242575828>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

PACHECO, Sara Raquel Nunes. **Implementação da ISO 45001:2018 na Aveleda S.A.** 2019, 156 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade Ambiente e Segurança) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal. Disponível em: <<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/14319>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

PEINADO. Hugo Sefrian (org.) **Segurança e Saúde do Trabalho na Indústria da Construção Civil**. São Carlos: Editora Scienza, 2019.

QMS CERTIFICATION SERVICES. **Nossa História**. Disponível em: <<https://qmsbrasil.com.br/sobre/>>. Acesso em: 15 out. 2020.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. 120 p. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prograd/wp-content/uploads/sites/342/2020/04/GERENCIAMENTO-DE-RISCOS.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SOARES, Williane de Oliveira Silva. **Work Safety Canvas**: desenvolvimento de uma ferramenta para gerenciamento de riscos de riscos. 2018, 104 p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido- Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, PB, 2018. Disponível em: <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/4195>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SOUSA, Rodrigo Zanata Pereira de. et al. Gestão de projetos aplicada à construção civil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v. 1, n. 1, p. 14-30. 2020. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-civil/gestao-de-projetos>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, RS, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, RS, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

TELLES, Vítor Magno Pereira de Góes. **Uso dos requisitos da norma NBR ISO 45001 como ferramenta para a gestão da segurança e da saúde em obras de construção civil**. 2019, 109 p. Projeto (Graduação em Engenharia Civil) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10027703.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

## ANEXO

### Questionário

Prezados(as) Senhores(as),

Esta pesquisa tem fins puramente didáticos e destina-se à obtenção de dados para nosso Trabalho de Conclusão de Curso, junto à MULTIVIX.

Nosso objetivo é verificar o uso ou a intenção de uso de requisitos da norma ISO 45001:2018 como ferramentas para a elaboração do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) exigido pela nova NR 18, nas empresas de construção civil do estado do Espírito Santo.

Desde já garantimos que o nome da sua empresa não será revelado. Sua participação é muito importante e desde já agradecemos.

Inicialmente, resposta SIM ou NÃO às seguintes perguntas:

01 - A empresa possui alguma certificação voltada a segurança do trabalho?

- Sim
- Não

02 - A empresa conhece a ISO 45001?

- Sim
- Não

03 - A empresa possui certificação ISO 45001?

- Sim
- Não

04 – Caso não possua, a empresa tem pretensão de se certificar na ISO 45001?

- Sim
- Não

Por favor responda às perguntas abaixo se sua empresa já está em conformidade (C) ou Não Conformidade (NC) em relação aos itens a seguir



5 - Foram determinadas as questões externas e internas relevantes ao propósito e direcionamento estratégico e existe evidência do monitoramento e análise crítica das informações sobre essas questões externas e internas

- C
- NC

6 - Processos do SSO são estabelecidos, implementados, mantidos assim como a melhoria contínua dos processos estabelecidos?

- C
- NC

7 - Foram determinados os riscos e oportunidades? Incluindo resultados pretendidos a ser alcançado e aumentar os efeitos desejáveis, reduzir / prevenir efeitos indesejados, e alcançar a melhoria.

- C
- NC

8 - Os requisitos legais de SGSSO são determinados e mantidos a documentação? A organização aplica a esses requisitos? Existem procedimentos e registros associados para a identificação e o acesso requisitos legais e outros?

- C
- NC

9 - Foram estabelecidos e implementados processos para eliminação de perigos e redução de riscos de SSO usando hierarquia de controles?

- C
- NC

10 - É realizada análise crítica do SGSSO na periodicidade planejada para assegurar a contínua adequação, aplicabilidade e eficácia, e alinhamento com o direcionamento estratégico da organização?

- C
- NC

Obrigado!

## A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DO PSICÓLOGO NO ÂMBITO ESCOLAR

Andressa Ferreira da Silva Babilon <sup>1</sup>  
Tiago de Oliveira da Rocha<sup>1</sup>  
Vinicius de Sousa Fagundes <sup>1</sup>  
Geraldo Sebastião Correa <sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender a necessidade da presença de psicólogos no âmbito escolar. Tal pesquisa está fundamentada na relevância desse tema para a sociedade, já a problemática consiste em explicar a forma pela qual o psicólogo atua nas instituições de ensino e se o mesmo pode minimizar o que podemos chamar de fracasso escolar. Diante do exposto, pressupõe-se que a atuação psicológica na instituição escolar favorece o desenvolvimento e a consequente aprendizagem do educando, com o objetivo de minimizar o fracasso escolar. Reorganizar meios que propiciem de forma menos árduo o processo de Ensino e aprendizagem, e exigem mudanças que postulam confiança e conhecimento acerca do que se pretende transformar e como transformar, para que ocorra de fato evoluções positivas nas condições de ensinar e aprender, com esse intuito buscou-se a importância e contribuições que a psicologia trás no âmbito escolar para os educandos e demais profissionais nele inseridos.

Palavras-chave: Atuação psicológica; Fracasso escolar; Psicólogos.

### SUMMARY

This work aims to understand the need for the presence of psychologists at school. Such research is based on the relevance of this theme to society, since the problem consists of explaining the way in which the psychologist works in the school institution and one can minimize school failure. Given the above, it is assumed that the psychological performance in the school institution favors the development and the consequent learning of the student, with the objective of minimizing school failure. Reorganizing means that provide the teaching and learning process in a less arduous way, require changes that postulate confidence and knowledge about what is intended to be transformed and how to transform, so that positive developments in the conditions of

teaching and learning will occur, with this aim sought the importance and contributions that psychology brings in the school environment for students and other professionals inserted in it.

Keywords: Psychological performance; School failure; Psychologists.

## 1. INTRODUÇÃO

A educação é um bem indispensável para o desenvolvimento do ser humano, não somente no que se diz respeito ao mercado de trabalho, mas também para seu desenvolvimento e atuação na sociedade. Atualmente, muitos autores têm dedicado seus estudos a delimitar a atuação e contribuições do profissional de Psicologia no âmbito escolar, o que tem gerado muitas discussões e debates.

Segundo Esteves (2016), o papel do psicólogo escolar está ligado diretamente ao de agente de mudanças no âmbito escolar, no qual busca promover a reflexão e conscientização dos diversos grupos que compõem a escola como: alunos, profissionais e responsáveis, buscando soluções acerca do melhor funcionamento do processo educacional, dentro da realidade da instituição, diagnosticando estas situações para planejar as ações que irão beneficiar esse cenário. Porém, tanto os educandos quanto professores em geral estão sujeitos a problemas que atingem o campo psicológico e emocional, devido ao exposto que um profissional da saúde mental é tão importante, pois o mesmo possui a capacidade de identificar com mais facilidade algumas alterações de comportamento e sinais de que algo está anormal, os psicólogos podem ouvir e orientar quem está passando por situações complicadas. Além disso, podem estimular a prática de atividades que são positivas para a mente e para o corpo, visando a melhora e/ou a prevenção de problemas emocionais, mentais e psicológicos de maior gravidade.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica utilizando o método hipotético dedutivo de Marconi e Lakatos (2005), esse método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar os objetivos e os conhecimentos fidedignos. O mesmo permite processar uma discussão por meio de hipóteses na leitura dos artigos. Na medida em que estas vão se confirmando pelas leituras se passa a abstrair o conteúdo que pode ser redigido.

Tal pesquisa busca: apresentar e destacar o perfil profissional do psicólogo, quando inserido no contexto escolar; verificar suas contribuições e benefícios trazidos no processo de ensino-aprendizagem com a inserção do psicólogo nesse ambiente e, apresentar as atividades exercidas pelo mesmo no âmbito escolar e, ainda, se estes podem minimizar o fracasso escolar. A pesquisa tem como objetivo geral apresentar a importância e contribuições da atuação do psicólogo na escola, verificando e analisando a forma pela qual ocorre sua atuação e se esta se encontra em uma situação de mediação do conhecimento. Prosseguindo, tal pesquisa adentra numa perspectiva teórica, baseando-se em estudos já apresentados através de revistas, jornais e artigos, desenvolvendo uma ramificação de conceitos, paradigmas e habilidades. Logo após será apresentado a fundamentação teórica, destacando as principais contribuições do tema escolhido e as impressões adquiridas na pesquisa. Finalizando, apresentará a conclusão da pesquisa, descrevendo a contribuição do tema em destaque para a sociedade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PSICOLOGIA ESCOLAR**

Segundo Cassins (2007, p.123) a Psicologia se constitui, desde os tempos coloniais, como uma prática que se articula com a educação buscando alternativas para auxiliar o processo educativo. Nesse sentido, compreende o desenvolvimento ensino/aprendizagem a partir dos conhecimentos sobre o desenvolvimento emocional, cognitivo e social, para assim direcionar a equipe educativa no aperfeiçoamento da escolarização do aluno.

Cassins (2007, p. 126) ainda descreve que a atuação do psicólogo também visa subsidiar a distribuição apropriada de conteúdos programáticos, que deve ser efetuada de acordo com as fases de desenvolvimento dos alunos, seleção de estratégias, apoio ao professor no trabalho com uma população diversificada de alunos, desenvolvimento de técnicas inclusivas para alunos com dificuldades de aprendizagem e/ou comportamentais, programas de desenvolvimento de habilidades sociais e outras questões relevantes no processo ensino-aprendizagem.

Antunes (2008) confirma esta ideia em um trecho do seu artigo, pois também visualiza o psicólogo escolar, com a função de desenvolver, apoiar e promover a utilização de instrumental adequado para o melhor aproveitamento acadêmico do aluno. Não somente no plano escolar, mas principalmente, no plano social. Como discutido anteriormente, o psicólogo escolar desenvolve atividades direcionadas com alunos, professores e funcionários, tal autor confirma com a opinião de Esteves (2016) citada anteriormente. Antunes (2008) ainda acredita que em seu trabalho, o psicólogo deve formar parcerias com vários segmentos da escola: com a coordenação, direção, professores, comunidade, familiares, profissionais que acompanham os alunos fora do ambiente escolar. Buscando agir de forma preventiva e a transformadora, que requer ajustes ou mudanças. Desta forma agindo e contribuindo para o desenvolvimento cognitivo, humano e social de toda a comunidade escolar.

Já Barbosa (2001, apud MACHADO, 2010) compreendem a Psicologia Escolar como um campo de atuação do psicólogo, caracterizado pela utilização da Psicologia no âmbito escolar. Os mesmos ainda citam o objetivo de contribuir para aperfeiçoar o processo educativo, entendido como complexo processo de transmissão cultural e de espaço de desenvolvimento da subjetividade.

Conforme o Conselho Federal de Psicologia (CFP, 1992), mais do que impedir ou prevenir problemas mentais ou comportamentais, o psicólogo deve favorecer a criação de espaços a fim de promover a saúde e o bem-estar de todos os que frequentam instituição escolar e, a partir de suas estratégias de intervenção, proporcione a diminuição de dificuldades no processo de adaptação escolar e de aprendizagem.

## 2.2 PERFIL DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO

Barbosa (2001, p. 79, apud MACHADO, 2010) discutem, que fica difícil traçar um perfil da atuação do psicólogo, visto que há certa distância entre o papel atribuído ao psicólogo no campo teórico e as demandas que se espera que sejam atendidas no cotidiano escolar. Por isso há necessidade de serem desenvolvidas referências para a atuação do psicólogo no contexto da escola, bem como de articular a prática à teoria.

Nesse sentido, para Coll (2007), a atuação da Psicologia da educação auxilia no processo educacional. Esta tem uma dimensão psicológica, a qual deve ser considerada, assim como os processos psicológicos oriundos do ambiente educacional. Desta forma se faz necessário a análise do comportamento e demais componentes psicológicos dos educandos ou indivíduos inseridos naquele contexto.

Segundo Barbosa (2001, p. 79, apud MACHADO, 2010):

O profissional psicólogo no contexto escolar tem a função de facilitar e interagir com o aluno, proporcionando situações para que resultem através de recursos lúdicos e na brincadeira em conjunto, dialogando sobre as ações realizadas por esse sujeito, que constrói e aprende, indivíduo que brinca de fazer histórias, que resolve dificuldades, formador de seu processo de aprendizagem tanto afetiva como cognitiva.

Patto (1984, p. 25, apud MACHADO, 2010) ainda destaca o papel do psicólogo escolar, como um recurso importante para atuação com o aluno. Desde a avaliação psicopedagógica, pois através desse método, como coloca Chamat (2005), se obtém a maturidade intelectual e emocional da criança. A coleta de dados sobre o aprendiz, seja com a família seja com o professor se constitui em um importante instrumento do psicólogo escolar, que visa auxiliar os profissionais da educação para condução de uma prática pedagógica mais eficaz para o processo de aquisição da aprendizagem.

Uma grande tarefa que o psicólogo pode desenvolver nas instituições educacionais é participar da formação dos educadores, contribuindo para que eles estejam cada vez mais fortalecidos e instrumentalizados para uma atuação de qualidade junto aos educandos, entre si e com o corpo de funcionários das escolas.

Souza (2002, p.87) ainda lista uma série de itens que o psicólogo pode desenvolver junto aos educadores:

- Ajudar o educador a refletir sobre sua infância, para assim compreender melhor a infância de seus alunos;
- Ajudar o educador a refletir sobre sua família para compreender melhor a dinâmica familiar dos alunos;
- Auxiliar o educador no convívio com diferentes grupos, nas relações de equipe e no trabalho de constituição de grupos;

- Auxiliar o educador a conhecer e refletir sobre o processo de desenvolvimento humano e os processos de ensino-aprendizagem e as teorias a respeito;
- Refletir sobre as questões éticas e políticas relacionadas à educação e ao cenário escolar;
- Conduzir intervenções no cenário escolar, com respeito à figura do educador, dialogando com ele, colaborando em suas necessidades de reflexão e de construção do conhecimento, sem imposições, direcionamentos ou controle.

No entanto, outras tarefas são direcionadas ao psicólogo no âmbito escolar ainda apontadas por Sousa (2002) como complementando a rede de atuação do psicólogo, como apresentamos a seguir:

- Desenvolver trabalhos de Orientação Profissional com os educandos;
- Desenvolver ações que tem por objetivo a prevenção ao uso de drogas;
- Desenvolver ações sobre a importância do conhecimento a sexualidade, ética, agressividade junto com o corpo docente;
- Dialogar junto com o conselho escolar e comunidade, sobre o desenvolvimento acadêmico dos alunos, metodologia e objetivos da escola bem como sobre dificuldades dos alunos;
- Participar, junto com toda a equipe escolar, na constituição do projeto político-pedagógico (PPP);
- Desenvolver meios para melhorar a convivência em grupo para que toda a equipe escolar possa desencadear cada vez mais suas relações profissionais e pessoais;

Almeida (1999, p.22) explica que, para uma efetiva atuação profissional, o psicólogo escolar busca capacitar-se tecnicamente para atender os alunos, ou seja, especializar-se frequentemente Afim de sanar as eventualidades descritas pelos educandos e tais profissionais que necessitam de assistência. Para tal, este adentra no universo dos mais variados temas da educação. Dentre os temas específicos se destacam: as adaptações curriculares; projetos pedagógicos e interdisciplinares, processos de aprendizagem; manejo e técnicas de grupo; outras. Tratando de propostas de trabalho que visem a uma ressignificação de olhares sobre o aluno e à redução de rotulações e diagnósticos desprovidos de análises e observações convincentes.

Atualmente, o profissional de Psicologia no ambiente escolar precisa apresentar segundo Gomes (2013), suas contribuições aos educadores e funcionários da instituição, que devem levar em consideração a maneira com que esses sujeitos estão tratando ou se relacionando com o aluno. Sendo que, se o aluno está em processo de formação, as relações que estão concretizadas nesse contexto são influenciadas tanto pelos vínculos estabelecidos nesse local, assim como na história desse aluno.

Para Tada et al. (2010, p. 156), o sistema do ambiente escolar manifesta a necessidade da efetivação de novos modelos de diretrizes que com intuito de nortear a atuação do profissional de Psicologia. Isto se deve à relevância na atuação desse profissional nesse contexto; tornando-se imprescindível para as possibilidades de resolução de questões advindas do contexto escolar.

Para Weis (2001, 98), entre as dificuldades encontradas para a inserção da psicologia escolar, ressalta-se o desconhecimento por parte dos pais quanto ao papel efetivo deste profissional, por desconhecerem tal assistência nas escolas não sabem opinar sobre tal contribuição, já os profissionais da educação estudam em uma de suas disciplinas de graduação a psicologia e suas contribuições no contexto escolar, porém tal conteúdo não é aprofundado, fato que justifica alguns desconhecimentos acerca do assunto. Sabem que o papel não é clínico, mas ao mesmo tempo não vêem o psicólogo como um facilitador das relações de ensino e aprendizagem. A psicologia escolar tem suscitado inúmeras reflexões acerca da identidade dos profissionais que nela atuam, sobretudo a necessidade de uma redefinição do papel do psicólogo na escola.

Segundo o Conselho Federal de Psicologia (CFP) (1992), a lei nº 4119, de agosto de 1962 regulamentou o exercício da profissão de psicólogo. Esta estabeleceu um conjunto de atividades que lhe eram privativas sendo que, estas sugeriam três áreas de trabalho profissional, que acabaram por se consagrar: a clínica, a organizacional e a escolar, assim definindo a atuação psicológica.

O psicólogo escolar deve possibilitar ao professor o acesso ao conhecimento psicológico, Patto (2004, p.35) afirma que isso é importante para a tarefa de transmissão e construção do conhecimento. Assim deve subsidiar o professor a trabalhar com o aluno dando-lhe respaldo psicológico para continuar a sua tarefa em construir o conhecimento com o aluno, o que pode ser traduzido por orientações específicas. De acordo com Cassins et. al. (2007), o psicólogo pode



auxiliar na construção da formação do caráter do indivíduo se estiver consciente do seu papel no contexto escolar e na sociedade.

A questão da atuação do profissional psicólogo na escola é ampla e diversificada, como apresentado por Coll (2007). Seus resultados apontam para as deficiências existentes na área, dando suporte metodológico à prática profissional do professor. Em psicologia escolar se caminha para a construção de um novo papel, mais coeso, com visão mais ampla e aprofundada sobre a educação, por meio de uma prática interdisciplinar, interativa e coletiva.

### 2.3 LEI 13.935/2019

No ano de 2019, houve uma grande conquista para as áreas de psicologia e assistência social, ambas foram beneficiadas pela lei que garante a psicologia e o serviço social nas escolas de rede pública de educação básica.

Segundo o Conselho Regional de Psicologia (16º Região – ES), após a promulgação, o Poder Executivo Federal deve providenciar a regulamentação da Lei. Agora, inicia-se um novo ciclo de luta pela garantia da regulamentação e da implementação da nova medida. É de responsabilidade do Poder Executivo elaborar a regulamentação da Lei, através de Decreto, que é uma norma jurídica expedida pelo chefe do Poder Executivo com a intenção de pormenorizar as disposições gerais e abstratas da lei, viabilizando sua aplicação em casos específicos, encontrando amparo no artigo 84, inciso IV, da Constituição Federal.

O Art. 2º da Lei estabelece que, os sistemas de ensino disporão de 1 (um) ano, a partir da data de publicação desta Lei, para tomar as providências necessárias ao cumprimento de suas disposições.

O Conselho Federal de Psicologia (CFP), demais instituições que compõem o Fórum de Entidades Nacionais da Psicologia (FENPB) e o Conselho Federal de Serviço Social (CFESS) realizaram diversas atividades e mobilizações junto aos congressistas desde o início do ano pela aprovação do PL. Foram inúmeras conversas e audiências com parlamentares, mobilização que garantiu a aprovação no Congresso Nacional e, depois, a derrubada do veto integral da Presidência da República ao PL nº 3.688/2000.

#### FIGURA 1



**FONTE:** <https://site.cfp.org.br/psicologia-e-servico-social-nas-redes-publicas-de-educacao-basica-agora-e-lei/>

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DO PSICÓLOGO ESCOLAR NA INTERVENÇÃO DO EDUCANDO

Para Martins (2003), com relação ao trabalho do Psicólogo na instituição escolar é possível destacar que sua atuação deve estar focada nas relações que se estabelecem no contexto escolar, sempre levando em consideração o meio social em que elas acontecem. O Psicólogo pode ainda ajudar a aumentar a qualidade e eficiência do processo educacional através do uso dos conhecimentos psicológicos. Desta forma, este profissional assume o papel de agente de mudanças, com a sua atuação nos processos de aprendizagem.

Andrada (2005) comenta que o psicólogo no contexto escolar é acometido como um detentor das expectativas que são capacitadas de classificações e comparações entre sujeitos. Isto é incompatível com a sua função, visto que resulta no isolamento, bem como subsidiando os pensamentos dos educadores a respeito do problema imerso no aluno. Assim deve ensinar o professor de como analisar o aluno, mas sem comparações.

Novaes (1996, apud MACHADO, 2010) coloca que, a Psicologia Escolar se trata de uma área da Psicologia. Entretanto, na realidade brasileira, esta área é ainda visualizada sem grande importância sendo considerada por várias

instituições escolares, desnecessária. Os serviços de Psicologia Escolar se encontram fundamentado teoricamente e visam favorecer todo o processo educacional, pois é desenvolvido nas instituições de ensino.

Para Novaes (1996, apud MACHADO, 2010), atualmente a atuação do psicólogo emerge com objetivo contextualizado e direcionando a Psicologia Escolar para problemas individuais e/ou coletivos concernentes ao aprender. Desta forma, o tema favorece discussões e padrões de prevenção referentes ao fracasso escolar do aluno. O ambiente escolar é uma área que contribui para o caráter reflexivo e interventivo do psicólogo, o que torna como fundamental o desempenho da Psicologia nesse campo educacional.

Dessa forma propiciar situações, como demonstra Chamat (1998), de estabelecer vínculos e atividades permeadas de ludicidade para trabalhar a autoestima do aluno e o potencial afetivo/cognitivo, assim auxiliando a aprendizagem. Através dos recursos lúdicos, o sujeito brinca de fazer histórias; cria estórias; dramatiza; permitindo com que, muitas vezes, resolva suas dificuldades em aprender.

Segundo Patto (1984, p. 25, apud MACHADO, 2010): [...] o âmbito escolar é caracterizado como grande quantidade de sujeitos diferentes que estudam por tempos prolongados desde a infância e ultrapassam a vida adulta, sendo que esse ambiente nos dias de hoje está sendo conduzido como um objeto de reflexão e discussão devido à implicação da forma com que deverá ter seu funcionamento.

Novaes (1996, apud MACHADO, 2010) expõe que é preciso obter condições necessárias para que haja compartilhamento entre professor e aluno. Isso resulta na responsabilidade para desenvolvimento do processo de aprendizagem. O docente deve favorecer o surgimento de um ambiente favorável para que o processo de aprendizagem ocorra e, conseqüentemente, para que o aluno passe a assimilar o conteúdo desenvolvido com presteza e destreza.

Segundo Chamat (2005), a atuação do psicólogo na escola foge do modelo clínico, pois não cabe realizar diagnóstico clínico e intervir sequencialmente com o aluno. Mas sim, lhe cabe diagnosticar a problemática do não aprender, através de: exame do prontuário; entrevistas com professores; entrevistas com pais; aplicação da Entrevista Operativa Centrada na aprendizagem (EOCA), de Jorge Wisca (1996), a fim de se verificar a forma pela qual o aluno aprende. Outras técnicas podem ser utilizadas com esse fim. Depois, o psicólogo pode auxiliar no

planejamento de atividades para que o sujeito desenvolva com o professor e na intervenção direta com o aluno. Isto sem contar que o exame do prontuário do aluno pode oferecer muitos dados relevantes, assim como a anamnese (história de vida), com foco na aprendizagem, isto é, coletando dados de como aprendeu a aprender.

Antunes e Meira (2003) apontam que, nos dias atuais o profissional de Psicologia no contexto escolar é muito requisitado. Entretanto, sua intervenção ainda é entendida como aquele profissional que irá tratar o aluno tido como problema, como se a causa da não aprendizagem estivesse só no aluno. Muitas vezes, a causa não se encontra nele, mas apenas o sintoma do não aprender. Neste sentido, ainda expõem que, a atuação do Psicólogo Escolar é confundida com a atuação clínica. Este profissional não trabalha com o modelo clínico e somente com o escolar. Assim, a confusão da noção de cura deve ser desfeita, visto que o aluno não está sendo trabalhado para a cura, mas sim, para a aprendizagem.

Medeiros e Aquino (2011) relata que, a instituição escolar é classificada como um dos campos para reflexão sobre a intervenção do psicólogo escolar, assim como a respeito da construção de intervenções direcionadas ao processo educativo, formando-se como um dos principais movimentos de trabalho do contexto escolar. Desta forma, com isso deve-se considerar o desenvolvimento atual da área de Psicologia Escolar no Brasil, tornando estritamente importantes estudos e pesquisas voltadas para a reflexão sobre essa área de atuação, necessariamente pela contribuição ao debate estabelecido entre a Psicologia e a educação. Esse debate pode permitir evidenciar contribuições para consolidação da atuação profissional do psicólogo no ambiente da instituição escolar.

## 2.5 FINALIDADES DA PSICOLOGIA ESCOLAR

Weis (2001, p. 27) discorre que, dentre alguns instrumentos utilizados pelo psicólogo se encontra o diagnóstico psicopedagógico. Sendo este designado para uma análise, um estudo que se define a partir de uma queixa do sujeito, dos familiares responsáveis pela criança. Muitas vezes, a instituição escolar, que expressa o fato da não aprendizagem pela dificuldade ou de maneira lenta. Isto pode ser devido à falta da manifestação do processo de aprendizagem, esquivando em circunstâncias que favoreçam esse processo.

Andrada (2005, p. 137) partindo desse pressuposto acredita que:

Em meio a estas práticas centrais, o psicólogo escolar tenta solidificar sua atuação profissional e capacitar-se tecnicamente para atender as demandas peculiares da escola. Torna-se imprescindível, então, que ele adentre o universo dos mais variados diálogos da educação, bem como em temas específicos, a exemplo das adaptações curriculares, projetos pedagógicos e interdisciplinares, processos de aprendizagem, manejo e técnicas de grupo, dentre outras propostas de trabalho que visem a uma ressignificação de olhares sobre o aluno e à redução de rotulações e diagnósticos desprovidos de análises e observações convincentes.

## 2.6 OBJETIVO DA PSICOLOGIA ESCOLAR

O CFP (1992) dispõe, sobre as atribuições do psicólogo escolar no Brasil, que este atua no âmbito da educação, nas instituições formais ou informais. Age de forma colaborativa para a compreensão e possível mudança do comportamento de educadores e educandos, no processo de ensino aprendizagem, tanto nos processos intrapessoais, como nas relações interpessoais, mas sempre tendo como referência as dimensões política, econômica, social e cultural.

Segundo Machado (2004, p.21), a Psicologia Escolar, área tradicional da profissão de psicólogo no Brasil, sofre diversas críticas referentes ao modo como são conduzidas determinadas práticas em seu contexto, por isso necessita ser constantemente repensada e discutida.

Machado (2004, p.31) mostra que, para alcançar os seus objetivos, esse profissional planeja, executa e/ou participa de pesquisas relacionadas à compreensão de processo ensino aprendizagem. Busca conhecer as características psicossociais dos alunos, família e comunidade para a elaboração, que é coletiva; atualização; reconstrução do projeto pedagógico da escola; sendo que este se mostra relevante para o ensino, bem como suas condições de desenvolvimento e aprendizagem.

Segundo Andaló (1991, p.59), para alcançar estas metas, o psicólogo escolar deve desenvolver atividades que visem o assessoramento da escola na construção do Projeto Político-Pedagógico, o apoio incondicional à escola em seu trabalho de resgate do valor e da autonomia do professor, prestar assessoramento ao professor na articulação entre a teoria de aprendizagem adotada e a prática pedagógica. Assim sendo, lhe cabe se voltar para o trabalho com políticas públicas, para que possa ser atuante na modificação do contexto escolar e social.

Cassins (2007, p.75), no Manual de Psicologia Escolar/Educacional coloca que, a escola é o espaço propício promover o desenvolvimento integral do aluno, com propostas concretas e eficazes de intervenção que resultem em mudança individual e coletiva, repercutindo na sociedade. Assim sendo, o autor citado apresenta que os propósitos dos psicólogos escolares devem estar voltados para:

- Exercer uma concepção de psicologia direcionada ao compromisso social e propor uma concepção do fracasso escolar não como um processo individual, mas como uma problemática do processo da não aprendizagem.
- Ditar propostas e afim de contribuir para a construção de novas alternativas sociais para auxiliar na administração de possíveis deficiências escolares;
- Estimular a escolha consciente de uma atuação profissional sustentada por teorias psicológicas, cuja visão contemple o homem em suas múltiplas determinações e relações histórico-sociais;
- Assessorar a escola, como um todo, no desenvolvimento de uma concepção de educação, na compreensão e amplitude de seu papel, em seus limites e possibilidades, utilizando os conhecimentos da psicologia;
- Compreender e elucidar os processos de desenvolvimento bio-psico-social dos envolvidos com a escola. Assim como clarificar a construção da subjetividade (do Eu) em cada ambiente educacional; assessorando a unidade escolar na busca da humanização do sujeito, através do encontro da cognição com a motricidade, os afetos e as emoções na educação;
- Mediar os processos de reflexão sobre as ações educativas a partir da atuação com os diversos profissionais da educação e buscar ser o mediador do processo reflexivo e não o solucionador de problemas;
- Compreender e elucidar os processos diferenciados de desenvolvimento da aprendizagem (aprender a aprender) de cada aluno e de cada professor;
- Desenvolver e cultivar o enfoque preventivo: trabalhar as relações interpessoais na escola, visando à reflexão e conscientização de funções, papéis e responsabilidades dos envolvidos;
- Conscientizar a todos os envolvidos no processo educacional, sobre a importância de sua participação e responsabilidade nos grupos em que está inserido, como a família, a escola, o trabalho e a comunidade.

Segundo Guzzo (2012, p.12), a prática do psicólogo escolar e educacional demanda uma boa formação, pois irá se defrontar com situações, em que deverá abarcar conhecimentos de Psicologia, pedagogia, da área social e história da educação. De posse desses conhecimentos é que este poderá ter um desempenho favorável, no contexto escolar.

Guzzo (2012, p.13) acrescenta que, a questão da qualidade da formação em Psicologia trata-se de um ponto crucial para a discussão sobre o tipo de prática profissional que tem sido desenvolvida nos contextos educativos. A melhoria do desempenho educacional e dos desempenhos escolares tem sido um grande desafio para o país. Essa expansão não é direcionada por avanços qualitativos, sendo que, os administradores públicos da educação escolar e os demais trabalhadores da educação, em diferentes níveis e modalidades, carecem desse conhecimento. Estes deveriam se envolver com a produção de políticas e ações coerentes com as demandas do país.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dado o exposto, discutiu-se sobre a importância da atuação do psicólogo escolar nas prevenções e intervenções dentro do ambiente escolar, suas contribuições e importância no contexto escolar. O mesmo deve articular teoria e prática, assim quando adentrar no panorama educacional diagnosticar o contexto escolar e propor a execução de um plano de ação, para enfrentar a prática como pesquisa e produção de conhecimento. Quando se adentrou no tema supracitado acerca da importância do psicólogo no contexto escolar, verificou-se que o tema tem suscitado inúmeras reflexões sobre a identidade dos profissionais de Psicologia.

No entanto a pesquisa demonstrou que, até a atualidade, o psicólogo escolar ainda não consolidou seu espaço de atuação profissional, existindo ainda a necessidade de redefinição do seu papel nas instituições escolares, com vistas ao exercício de uma prática psicológica integrada com a realidade brasileira, tal fato é condicente pois até a presente data os psicólogos não eram inseridos na perspectiva de atuação com profissionais e educandos de uma instituição de ensino . Seja em uma perspectiva mais preventiva e interdisciplinar, como na intervenção com professor, aluno, família e comunidade. Conforme a Lei 13935/19 por meio da revisão bibliográfica utilizando o método dedutivo de Marconi e

Lakatos, verificou e analisou a forma pela qual ocorre sua atuação e concluiu-se que esta atuação se encontra em uma situação de mediação do conhecimento. Isto porque, o psicólogo escolar, quando inserido no contexto escolar, busca trazer benefícios para o processo de ensino aprendizagem, com ações relevantes para o desenvolvimento do educando. Visto que atua tanto com o professor, como com o aluno, família e comunidade tentando minimizar assim o fracasso escolar.

#### 4 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marina da Silveira Rodrigues. **A Escola Inclusiva e os alunos com Deficiência Intelectual**. 2004. Disponível em . Acesso em 15 de set. 2020.

ALMEIDA, S. F. C. (2006). In: MACHADO, F. L. B. A. **Sobre a atuação do psicólogo escolar**. Faculdade de Ciências da Educação e Saúde. Brasília, 2010. Disponível em: Acesso em 15 set. 2020.

ANDALO, C. S. A. **O papel do psicólogo escolar**. Brasília: Psicol. cienc. prof. v. 4, n. 1, 1994 . Acesso em 15 set. 2020.

ANTUNES, M. A. M. & Meira, M. E. M. (org.) 2003. **Psicologia Escolar: Práticas Críticas**. São Paulo: Casa de Psicólogo, 128 p. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-85572005000100014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572005000100014). Acesso em: 16 set. 2020.

CFP. **Atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil**. Contribuição do Conselho Federal de Psicologia ao Ministério do Trabalho para integrar o catálogo brasileiro de ocupações. Out.1992. Acesso em: 16 set. 2020.

CFP. Lei 13935/19. Disponível em :<http://crp16.org.br/comissoes-de-direitos-humanos-do-sistema-conselhos-discute-articulacao-nacional-com-olhar-para-as-especificidades-de-cada-regiao/> Acesso em: 18 set. 2020.



CASSINS, A. M. et al. **Manual de Psicologia escolar** – educacional. Curitiba: Gráfica e Editora Unificada, 2007. Disponível em . Acesso em 20 set. 2020.

COLL, C. **Desenvolvimento psicológico e educação: Psicologia da educação escolar**. V.2. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CFP. **Atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil**. Contribuição do Conselho Federal de Psicologia ao Ministério do Trabalho para integrar o catálogo brasileiro de ocupações. Enviada em 17 de outubro de 1992. Disponível em . Acesso em 12 set. 2020.

GOMES, C. B. **O papel do psicólogo escolar**. (2013). Disponível em . Acesso em: 02 set. 2020.

GUZZO, R. S. L. et al. **Psicólogo na rede pública de educação: embates dentro e fora da própria profissão**. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, SP. Volume 16, Número 2, Julho/Dezembro de 2012. Disponível em . Acesso em 20 set. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia Científica**, 5ª edição, São Paulo: Atlas 2005.

MACHADO, F. L. B. A. **Sobre a atuação do psicólogo escolar**. Faculdade de Ciências da Educação e Saúde. Brasília, 2010. Disponível em . Acesso em 15 set. 2020.

MEDEIROS L. G.; AQUINO, F. S. B. **Atuação do psicólogo escolar na rede pública de ensino: Concepções e práticas**, 2011. Disponível em: [pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414...](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414...) Acesso em em 15 set. 2020.

NOVAES, M. H. (1996). In: MACHADO, F. L. B. A. **Sobre a atuação do psicólogo escolar. Faculdade de Ciências da Educação e Saúde**. Brasília, 2010. Disponível em . Acesso em 15 set. 2020.

PATTO, M. H. S. (1997). In: ALMEIDA, S. F. C. (2006). In: MACHADO, F. L. B. A. **Sobre a atuação do psicólogo escolar**. Faculdade de Ciências da Educação e Saúde. Brasília, 2010. Disponível em . Acesso em 15 set. 2020.

\_\_\_\_\_. (1984). In: ALMEIDA, S. F. C. (2006). In: MACHADO, F. L. B. A. **Sobre a atuação do psicólogo escolar**. Faculdade de Ciências da Educação e Saúde. Brasília, 2010. Disponível em . Acesso em 15 set. 2020.

WEISS, M. L. L. **Psicopedagogia Clínica: uma visão diagnóstica dos problemas de aprendizagem escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

(Licenciatura em Educação Física) - Faculdade Capixaba de Nova Venécia. Nova Venécia – Espírito Santo, 2018

**MULTIVIX**

**MULTIVIX**

---

SERRA