

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC
MESTRADO EM EDUCAÇÃO – TURMA 2011

ELIANE SANTANA DE LIZ SOUZA

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: O GESTOR SENAC (SC) E O DESAFIO
DA GESTÃO HUMANIZADA

LAGES
2012

ELIANE SANTANA DE LIZ SOUZA

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: O GESTOR SENAC (SC) E O DESAFIO
DA GESTÃO HUMANIZADA**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do curso de Pós-Graduação “stricto sensu” Mestrado acadêmico em Educação da UNIPLAC.

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Marina Patrício de
Arruda

LAGES

2012

ELIANE SANTANA DE LIZ SOUZA

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: O GESTOR SENAC (SC) E O DESAFIO
DA GESTAO HUMANIZADA**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação,
pela Universidade do Planalto Catarinense.

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Marina Patrício de Arruda – Orientadora _____

Prof. Dr. Nilson Thomé - _____

Profª. Drª. Lucia Ceccato de Lima - _____

Prof. Dr. Leandro Rogério Pereira (UFRGS) - _____

Profª. Dra. Leda Lisia Franciosi Portal (PUC-RS) - _____

Lages,
Março de 2013

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de todas as coisas, pela vida e pelas pessoas que me rodeiam.

A Professora Dra. Marina Patrício de Arruda, pela orientação, conhecimentos, experiências, apoio e pela amizade compartilhada.

Ao SENAC SC pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos gestores que contribuíram nas entrevistas com informações importantes para a conclusão deste trabalho.

Aos professores da banca que avaliaram esse trabalho.

Ao Iran, Betina e Ana Paula, pela compreensão e companheirismo de todas as horas.

Aos meus pais, Edegar e Helena, pelo entendimento de algumas ausências.

A minha equipe de trabalho pelo apoio e compreensão recebida devido as ausências.

E principalmente a Eloá, pelo apoio incansável nesta etapa da minha vida.

“O significado das coisas não está nas coisas em si,
mas sim em sua atitude com relação a elas”.

Antoine de Sant-Exupéry

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral discutir o entendimento dos gestores do SENAC SC sobre desenvolvimento profissional e gestão humanizada. A gestão humanizada tem despontado nas organizações como uma possibilidade de mudança de paradigma frente as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho. Nesse sentido, as empresas e as pessoas são levadas à reformulação de seus conceitos por meio de processos formativos que visem a articulação entre formação humana e técnica. Esta pesquisa surgiu a partir de reflexões teóricas e práticas sobre temas atuais ampliando as possibilidades das organizações refletirem sobre a importância de novos estudos, novas teorias, bibliografias para a formação profissional do século XXI. O estudo tratou de uma pesquisa qualitativa com ênfase na revisão bibliográfica, pesquisa documental e entrevista semi-estruturada com os gestores de algumas unidades operativas do SENAC SC. Concluímos provisoriamente essa pesquisa destacando que a análise dos depoimentos dos gestores, permitiu-nos contribuir para a reflexão sobre os princípios de uma gestão humanizada a partir de pontos como formação humana e técnica continuada, autoformação e melhoria da comunicação interna.

Palavras Chave: Formação humana e técnica continuada – desenvolvimento profissional – gestão humanizada - processos formativos.

ABSTRACT

This work had as general objective to discuss the understanding of managers at SENAC SC on Humanized management and professional development. The humanized management has emerged in organizations as a possible paradigm shift in front of the transformations that have been taking place in the world of work. In this sense, companies and people are taken the reformulation of its concepts by means of formative processes aimed at the relationship between human and technical training. This research grew out of theoretical and practical reflections on current issues by expanding the possibilities of organizations reflect on the importance of new studies, new theories, bibliographies for the vocational training of the 21st century. The study was qualitative research with an emphasis on literature review, documentary research and semi-structured interviews with the managers of some operating units of SENAC SC. Provisionally concluded this research noting that the analysis of the testimony of managers, has enabled us to contribute to the reflection on the principles of a humanized management from points as human and technical training, independent learning and improvement of internal communication.

Key words: human Training and continuing professional development – technical - humanized management-formation processes.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

CEFETS – Centros Federais de Educação Tecnológica

CHA – Conhecimento, Habilidades, Atitudes

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CPA – Comissão Permanente de Avaliação

CNC – Confederação Nacional do Comércio

ENADE – Exame Nacional do Desempenho de Estudante

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação de Jovens e Adultos

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAC SC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Santa Catarina

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

UNEDs– Unidades de Ensino vinculadas aos CETETs

UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
REVENDO A LITERATURA: FOCALIZANDO O TEMA	21
DESAFIOS E DILEMAS DO SÉCULO XXI	21
1.1 Retomando a história	22
1.1.1 Educação Profissional no Brasil	28
1.2 Novos Paradigmas em Educação	34
1.3 Desenvolvimento Profissional: exigências de um novo tempo	40
A FORMAÇÃO NO SENAC (SC) E O DESAFIO DA GESTÃO HUMANIZADA	46
2.1 Características da organização	46
2.2 Perfil do Gestor na atualidade	50
2.3 Gestão Humanizada	58
TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	70
3.1 Sujeitos participantes da pesquisa	70
3.2 Instrumentos para Coleta de Dados	72
3.3 Análise de Dados	73
3.3.1 A atuação na unidade	75
3.3.2 Desenvolvimento profissional	91
3.3.3 Gestão humanizada	118
CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
REFERÊNCIAS	148
APÊNDICES	157

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho atual é destacado pela competitividade e por incertezas que demandam da atuação de profissionais influentes e capacitados, o que implica uma formação geral capaz de incluir não apenas a habilidade técnica, mas também uma formação humana e a capacidade de seguir aprendendo continuamente. Como diz Roza (2012) “A formação técnica é fundamental para fazer, mas a formação humana é essencial para ser e ambas se completam no que diz respeito à característica de um bom profissional”.

Esse contexto nos leva à compreensão de que a formação profissional com qualidade implica uma sólida base de formação geral e um processo contínuo de educação capaz de propiciar a formação integral do sujeito.

Neste sentido, minha trajetória profissional comprometida com a educação, sempre me levou a enfrentar desafios. Ao decidir fazer Mestrado, optei por essa área, porque sempre foi, é, e continuará sendo uma referência importante na minha vida.

A formação superior em Pedagogia somada a qualificações e atualizações constantes na área, encaminharam discussões sempre voltadas aos aspectos educacionais, tendo em vista minha experiência de dezoito anos como coordenadora educacional numa unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Santa Catarina (SENAC SC). Hoje ocupando o cargo de gestora na unidade do SENAC de Lages, cresce meu interesse em desenvolver este estudo sobre o processo de formação e desenvolvimento profissional do gestor.

A partir dessa nova experiência na gestão em educação, e na busca do meu próprio desenvolvimento profissional surgiram algumas inquietações sobre as quais me debrucei. A opção pelo Mestrado em Educação, na Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), considerou a necessidade de buscar conhecimentos não apenas técnicos ou instrumentais, mas sim, num sentido amplo, adicionar conhecimentos científicos a desejos impulsionados pelo desenvolvimento profissional, ao qual se agrega também, o prazer de seguir aprendendo e construindo algo novo para a própria carreira.

Atuando como gestora, não posso ignorar as mudanças ocorridas na sociedade pelo processo de globalização da economia que traçou um novo “olhar” sobre o desenvolvimento profissional e a capacidade de gerenciar uma realidade de constante mudança. Nesse caminho foi dado o primeiro passo em direção à necessidade de aprofundamento e discussão dos

aspectos que imprimiram mudança à educação, à gestão¹ e à formação profissional.

Sabemos que os rumos tomados pela administração escolar têm sido historicamente traçados pela administração de empresas. Segundo Martins² (2003), “a administração escolar adota seus pressupostos no desenvolvimento das suas ações, com vistas sempre ao alcance da produtividade, de modo que esta só será possível quando conhecimento e trabalho estiverem em completa sintonia”.

Nessa ótica, entendemos que o trabalho do gestor que atua na área da educação visa priorizar o equilíbrio entre o pedagógico e o administrativo. Enfatizando o desenvolvimento das competências profissionais necessárias para à atuação eficaz, alinhada à gestão humanizada, buscamos na educação continuada subsídios para gerenciar o processo aprender ensinar.

Conforme Arruda (2006, p. 7), “frente à atual imposição do mundo do trabalho na busca de profissionais altamente qualificados, a sociedade é pressionada para melhor formar os recursos humanos demandados neste início de século”. Surgem novas exigências frente à competitividade empresarial e à demanda por qualidade, e, ao processo educacional, interessa o conhecimento e também o desenvolvimento profissional para o mercado de trabalho.

Assim, para não confundir noções relacionadas à formação profissional tendo em vista os diferentes termos utilizados para dar conta desse significado como: formação permanente, formação contínua, formação em serviço, desenvolvimento de recursos humanos, aprendizagem ao longo da vida, cursos de reciclagem ou capacitação (BOLAM & MCMAHON, 2004; TERIGI apud MARCELO, 2009), faremos uso, nesse estudo, da expressão “desenvolvimento profissional” por se adequar melhor à concepção do gestor da unidade do SENAC SC, ao qual nos dirigimos. A ideia de “desenvolvimento” guarda a dinâmica da evolução e continuidade que supera a tradicional justaposição entre formação inicial e formação contínua, conforme defende Marcelo (2009). O desenvolvimento profissional está atrelado às mudanças organizacionais, onde as pessoas têm a possibilidade de desenvolver competências profissionais, capacidades, habilidades e atitudes com vistas à sua participação efetiva nos processos e no desenvolvimento da instituição em que estão inseridas.

Sobre as mudanças organizacionais e institucionais, bem como os desafios no século XXI, Morin assim se expressa:

¹Ato de gerir, administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou organização.

²Administração Escolar. Disponível em: www.zemoleza.com.br.

[...] todos estamos experimentando que a sociedade está mudando nas suas formas de organizar-se, de produzir bens, comercializá-los, de divertir-se, de ensinar e de aprender. [...] O campo da educação está muito pressionado por mudanças, assim como acontece com as demais organizações (MORIN, 2000, p. 11).

Essas mudanças afetam diretamente a educação, por ser o caminho de transformação das pessoas e da sociedade como um todo. As principais mudanças estão nos aspectos institucionais como alteração dos processos, democratização da gestão educacional e no desenvolvimento das pessoas envolvidas numa perspectiva de formação integral, crítica e reflexiva.

Diante desse contexto, verifica-se a necessidade de reconstrução do conhecimento, assim como do perfil do gestor escolar. Para o exercício dessa função é indispensável à consciência da importância de sua atuação e isso requer que o mesmo esteja bem preparado profissionalmente.

O gestor precisa ter conhecimento da realidade escolar, alinhando e adaptando permanentemente o Plano Pedagógico de acordo com as mudanças que a localidade exige.

A teoria da administração escolar num ponto de vista democrático tem se difundido no Brasil, vista como um elemento de democratização da escola, que auxilia na compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, na articulação das relações sociais, da qual fazem parte, os desafios concretos do contexto histórico que vivenciamos. “A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social” (PARO, 2006, p.149).

Nesse contexto, a atividade da gestão em educação deve preconizar uma atuação de forma que atendam aos interesses da equipe de trabalho, disponha de habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que possibilitem a otimização do tempo, proponha soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, incentive o desenvolvimento dos profissionais, promova ganhos de qualidade e a melhora da produtividade profissional para que dessa forma a transformação social seja concretizada.

Portanto, a escola **contribuirá como** uma organização humanista e democrática, quando os processos ocorrerem de forma participativa, como comunidade única, tendo propósitos e objetivos bem definidos, incentivando as potencialidades de modo que estas possam contribuir com ideias inovadoras gerando o crescimento social e democrático dentro do contexto escolar, porque sua função principal é formar cidadãos pensantes, críticos e atuantes.

Concordamos com Gandin (1994, p. 24), quando afirma que a "participação é construção em conjunto", porque também entendemos que no processo participativo todos podem expor e compartilhar seus pensamentos e ideologias.

Para que todo processo de transformação da escola ocorra e as pessoas se tornem participativas e envolvidas, devem buscar de forma contínua o seu desenvolvimento. Morin (2000a), na mesma direção, fala da necessidade do ser humano refletir sobre si mesmo e sua participação no universo sociocultural. O ser humano é inacabado e por isso ele continua desenvolvendo-se e sempre aprendendo. Para o referido autor, a complexidade humana não pode ser separada dos elementos que a compõem. Assim o integral desenvolvimento humano está relacionado ao desenvolvimento de vários conjuntos de autonomias pessoais, desenvolvimento comunitário e da percepção de fazer parte da espécie humana.

Convém pensar num paradigma crítico/reflexivo aquele que parte de uma concepção integral do homem, compreendido como racional e sensível, inacabado, um ser social e político, que se constrói nessas relações como um ser autônomo e dependente; que interpreta o mundo, que emprega sentido ao que vivencia ser dotado de corpo, razão, emoção e espiritualidade (CHARLOT, 2000). Nesse paradigma, a educação é um processo pelo qual o sujeito se constrói e produz, sendo capaz de agenciar transformações.

Ainda com Morin (2000a), descobrimos os sete saberes necessários à educação do futuro: as cegueiras do conhecimento; o erro e a ilusão; os princípios do conhecimento pertinente; ensinar a condição humana; ensinar a identidade terrena; enfrentar as incertezas; ensinar a compreensão; a ética do gênero humano. Estes saberes nos fazem refletir sobre a revisão das práticas pedagógicas tendo em vista à necessidade de situar a importância da educação na totalidade dos desafios e incertezas dos tempos atuais. Trata-se de eixos e, ao mesmo tempo de caminhos abertos a todos os que pensam e fazem educação e que estão preocupados com o futuro da formação neste novo século.

É na perspectiva desses autores que buscamos refletir e conhecer o processo de desenvolvimento profissional dos gestores de unidades de ensino do SENAC SC, no contexto do século XXI. Num movimento mais geral, esta reflexão diz respeito à responsabilidade social da referida instituição; processo que tem implicações na formação profissional local e do Estado como um todo.

Diante dessa realidade, buscamos desenvolver um estudo sobre a formação do Gestor reflexivo na ação que age com competência³ em situações da prática profissional que envolve

³Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recurso, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

contextos únicos e incertos, que atua com a gestão de conhecimentos técnico, científico e comportamental. De um ponto mais abrangente, esperamos focalizar o processo de formação oferecido pelo SENAC SC.

Este estudo está em consonância com a busca de qualidade em educação que é uma constante de todas as instituições de ensino. Sabemos que para alcançá-la são necessárias ações que sustentem um trabalho em equipe e uma gestão voltada à formação docente, que contribuam para a melhoria do processo educacional e administrativo.

Segundo Chiavenato (1997, p.101), “[...] não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. As organizações cada vez mais precisam de pessoas proativas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes com habilidades para resolver problemas, tomar decisões”.

Neste cenário de mudanças e de novas perspectivas, a busca pela qualidade é uma prioridade e o SENAC SC tem como meta superar os grandes desafios para continuar suas conquistas e se tornar uma organização referência em ações educacionais e disseminação de conhecimento, bem como a própria concretização de sua visão: “Até 2020 o SENAC SC será a melhor organização de educação profissional do Estado de Santa Catarina” (SENAC, 2011).

Esta instituição de ensino atua no desenvolvimento da educação profissional, tendo o compromisso e a responsabilidade de estar em sintonia com as mudanças do mundo do trabalho e, principalmente, possuir no seu escopo de gestão, profissionais devidamente qualificados.

Assim, a sociedade de um modo geral, as instituições de ensino e seus atores sociais - enquanto instituições históricas - têm presenciado processos de transformação que por sua vez exigem a compreensão do que é entendido por Castoriadis (1982) como a “dimensão instituinte”, ou seja, a possibilidade de instauração do novo, a partir do que já está instituído, compreendendo que os processos de formação também se transformam.

Neste sentido o SENAC SC estabelece uma nova proposta de gestão, frente a mudanças estruturais e organizacionais que foram impostas por legislação federal. Deverá a instituição devolver à sociedade, até o ano de 2014, 67% dos recursos recebidos mensalmente da compulsória através do Programa da gratuidade – cursos gratuitos.

Desde sua criação, através do DECRETO-LEI N. 8.621 – de 10 de Janeiro de 1946 que dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), a instituição vinha atuando em conformidade a lei, que assim foi descrita no Art. 4º:

Para o custeio dos encargos do "SENAC", os estabelecimentos comerciais cujas atividades, de acordo com o quadro a que se refere o artigo 577 da Consolidação das Leis do Trabalho, estiverem enquadradas nas Federações e Sindicatos coordenados pela Confederação Nacional do Comércio, ficam obrigados ao pagamento mensal de uma, contribuição equivalente a um por cento sobre o montante da remuneração paga à totalidade dos seus empregados (DECRETO-LEI N. 8.621 – 1946, p 2).

Traz ainda nos parágrafos 1º e 2º:

§ 1º O montante da remuneração de que trata este artigo será o mesmo que servir de base á incidência da contribuição de previdência social, devida à respectiva instituição de aposentadoria e pensões.

§ 2º A arrecadação das contribuições será feita, pelas instituições de aposentadoria e pensões e o seu produto será posto à disposição do "SENAC", para aplicação proporcional nas diferentes unidades do país, de acordo com a correspondente arrecadação, deduzida a cota necessária às despesas de caráter geral (op. cit, p.2).

Diante dessa concepção o SENAC (SC) vinha atuando em conformidade com a Lei acima citada, usufruindo dos valores repassados para o incremento de atividades de aprendizagem, capacitações de orientadores de curso e na melhoria dos ambientes educacionais e laboratórios para a realização de aulas teórico - praticas. A partir da regulamentação da Lei, a instituição se organiza gradativamente para que em 2014 possa executar suas atividades normais sem contar com esse recurso, deixando-o especificamente para a oferta de cursos gratuitos.

Ante a decisão, a organização do SENAC necessitou repensar suas estratégias de planejamento e atuação. Hoje, sendo uma instituição focada na busca da auto sustentabilidade financeira, e na permanência do padrão de qualidade, questionamos: Como a referida instituição poderá possibilitar uma gestão humanizada, frente a essas adaptações e às atuais demandas de desenvolvimento profissional? As metas e a objetividade não sufocariam uma formação humanizada?

O SENAC ao reestruturar-se e adequar-se ao novo momento de reorganização social do século XXI, desde sua culminância, tem se posicionando no mundo produtivo como uma instituição de Educação Profissional voltada ao Comércio de bens, Serviços e Turismo. Vinculado à Confederação Nacional do Comércio, com o propósito de instalar e administrar em todo país escolas de aprendizagem comercial para trabalhadores menores de 14 e 18 anos, bem como cursos de continuação e de especialização para comerciários adultos, a instituição vem se reestruturando nos aspectos de incremento nas estruturas físicas, remodelação nos programas e atividades atendendo às regulamentações de leis, às necessidades das empresas, a fim de adequá-los ao atual perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho.

Neste contexto de reorganização estrutural e de processos, o SENAC SC vem priorizando os aspectos de organização e de gestão, com a sistematização dos mesmos, com o monitoramento do mercado, reposicionando-se constantemente, incrementando equipamentos e recursos pedagógicos, bem como a melhoria de desempenho do seu quadro funcional.

O Relatório de Gestão SENAC 2012, registra:

As ações de Treinamento estão focadas na melhoria do desempenho do indivíduo em suas atividades no âmbito da organização, com base nas avaliações de competências. Já as ações de Desenvolvimento, podem ou não ser vinculadas à aplicação direta na organização, pois a participação em cursos que não estão diretamente relacionados à área de trabalho possibilita o desenvolvimento pessoal do colaborador (SENAC, 2012, p. 65).

Sendo assim, o maior desafio do gestor de hoje, além de pensar as formas de atuar nas relações sociais, é desenvolver ações motivadoras que gerem, lado a lado, crescimento profissional e pessoal, porque segundo SENAC (1999, p.13), “nas organizações modernas gerenciar significa pensar, decidir e fazer acontecer”, sem desconsiderar uma gestão humanizada.

Conforme Moreira apud Coelho⁴ (1997), metas e resultados, “além de serem definidos, previstos, analisados e avaliados, possuem uma característica em destaque, que é o envolvimento das pessoas em constante interação”.

Para tanto, torna-se importante distinguir o que seja capacitação profissional e formação humana, pois este é o fundamento de todo processo educativo. A formação realiza-se como transformação do indivíduo, desenvolve a prática do autoconhecimento que favorece a mudança na sua forma de ser, de saber, de conhecer, além disso, possibilita o desenvolvimento de pessoas capazes de criar um espaço de convivência social desejável e que possam colocar sua visão de mundo e suas ideias de forma consciente de seus propósitos.

Maturana (2000, p.11), destaca que “a formação humana, como tarefa educacional, consiste na criação das condições que guiam e apóiam o indivíduo em seu crescimento como um ser capaz de viver no auto-respeito e no respeito pelo outro, o que lhe proporciona aprender qualquer coisa e adquirir qualquer habilidade”.

O autor coloca ainda que a distinção entre formação humana e capacitação é uma separação apenas conceitual, e que essas duas dimensões se entrecruzam, separam-se e juntam-se ao ensinar. Salienta que:

⁴ In: SENAC. **Habilidades gerenciais**, 1997, p. 13.

A capacitação tem a ver com a aquisição de habilidades e capacidades de ação no mundo no qual se vive, como recursos operacionais que a pessoa tem para realizar o que quiser viver. Por isso a capacitação como tarefa educacional consiste na criação de espaços de ação onde se exercite nas habilidades que se deseja desenvolver, criando um âmbito de ampliação das capacidades de fazer na reflexão sobre esse fazer como parte do viver que se vive e deseja viver (MATURANA; REZEPKA, 2000, p.12).

Dessa forma, tanto a capacitação quanto a formação humana tornam-se momentos transformadores na vida das pessoas, sendo estes essenciais na administração dos gestores para conduzir os processos dentro da legitimidade e da atuação consciente e responsável. Quanto mais nos conhecemos, mais desenvolvemos nossas capacidades de viver e conviver frente a toda a complexidade do nosso dia a dia.

A primeira contribuição científica sobre métodos de gestão foi a Teoria de Taylor que até hoje serve de parâmetro para as grandes discussões que ocorrem no seio das organizações. Na busca de novos modelos de gestão, para uma época em constante mudança, várias teorias vão sendo elaboradas, apresentadas e experimentadas pelas organizações. Em meio a tanta mudança, buscamos na literatura subsídios para discutir os novos modelos de gestão baseados em práticas mais humanizadas. Em Ferreira (2011) encontramos o destaque a várias teorias que fundamentam estudos:

a Teoria Clássica e Científica [...]; Teoria Comportamental (Behaviorismo) [...]; a Teoria dos Sistemas com o Desenvolvimento Organizacional [...]; Teorias Modernas de Gestão com a abordagem Contingencial [...], a Administração por Objetivos [...], a Administração Estratégica [...], a Administração Japonesa [...], Benchmarking [...], a Administração Empreendedora [...], a Administração Holística [...], a Administração Participativa [...] (FERREIRA, 2011, p. 7-8).

Mas como devemos investir no desenvolvimento profissional dos gestores para gerir novos métodos, democratizar relações e práticas, elevar o nível educacional e ampliar o olhar do gestor frente à complexidade dos processos que os envolvem?

Nos dias de hoje muito se ouve sobre Gestão Participativa em que os colaboradores por meio de trabalho em equipe possuem voz ativa e comprometimento com os processos, mostram-se proativos, responsáveis, tem iniciativas e auxiliam no desenvolvimento e crescimento da organização ou instituição onde atuam. Segundo o autor, com a gestão participativa pretende-se:

Promover as mudanças culturais necessárias, que envolvem uma mudança de atitude e uma mudança de valores. Através desses três elementos cria-se um ambiente participativo, no qual os próprios funcionários encontrarão alternativas a problemas e alcançarão o amadurecimento para desenvolver a administração participativa,

incluindo participação nas decisões, participação nos resultados e possivelmente modificações na estrutura organizacional (id. *ibid*, p. 134-135).

O SENAC SC tem buscado implantar essa cultura envolvendo os colaboradores no desenvolvimento e aprimoramento de diversos processos. Como gestora desta instituição, percebo o ensaio à gestão participativa no que diz respeito ao envolvimento dos mesmos nas atividades, todavia há muitas lacunas a serem alinhadas na busca da gestão humanizada, pois a valorização das pessoas deveria estar no centro dos processos de atuação.

Assim, além do envolvimento das pessoas nos processos, o investimento no desenvolvimento profissional das mesmas e também com a construção do mapeamento de competências de cada função pode permitir ao gestor “a visualização do espaço ocupacional de cada um de seus colaboradores (potencial), o gerenciamento de metas individuais e de equipe, o gerenciamento de carreira e promoções, além de oferecer recursos para o processo de *feedback* tendo os indicadores de competências claros e objetivos” (Gestão de Competências SENAC SC, disponível em: (www.intranet.sc.senac.br)).

Essas são algumas das ações já incrementadas para que o SENAC SC possa estar em sintonia com as atuais mudanças em gestão, e nesse contexto ainda vale questionar a atuação deste gestor e sua compreensão sobre os princípios acima dispostos.

Na busca de contribuições para esse novo olhar dentro da instituição SENAC SC, o problema desta pesquisa está em investigar: **Como os gestores do SENAC SC podem contribuir para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores visando uma gestão humanizada na sua Unidade de atuação?**

Vários são os questionamentos que nesse momento histórico acabam por definir também uma mudança de paradigma, instigando-nos a investigar o desenvolvimento profissional do gestor que passou a incluir habilidades outras que vão além do plano meramente instrumental.

Nessa direção, buscamos por meio de revisão bibliográfica, encaminhar os passos iniciais que possam contribuir e fazer avançar essa discussão, numa época em que certeza e ordem são substituídas por uma cultura de incerteza e indeterminação.

O objetivo geral desta pesquisa está em **Discutir o entendimento dos gestores do SENAC SC sobre o desenvolvimento profissional e gestão humanizada.**

Por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório, na qual segundo Rudio (1996, p. 55-56), o pesquisador procura antes de iniciá-la, “[...] conhecer e

interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la”, busca-se “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los”.

Partindo desse princípio, procuramos demonstrar que é possível buscar a percepção dos gestores do SENAC - SC, para depois problematizá-la de forma consequente de acordo com os princípios de uma Gestão humanizada.

Como objetivos específicos destacam-se:

1. Identificar as principais competências técnicas e humanas para se ter o perfil do gestor do SENAC SC frente aos desafios do século XXI.
2. Identificar o entendimento dos gestores do SENAC SC sobre o conceito de desenvolvimento profissional;
3. Avaliar os depoimentos de gestores identificando os princípios da gestão humanizada.

Consideramos esta pesquisa de relevância científica e social, uma vez que o estudo aqui proposto poderá contribuir para a formação de uma gestão mais humanizada, não só de futuros gestores do SENAC SC, mas dos gestores de organizações em um âmbito geral.

Outro aspecto relevante que justifica esta investigação é a carência de referências bibliográficas e trabalhos acadêmicos que discutam essa relação paradoxal do mercado capitalista competitivo, cujas instituições e organizações focadas em metas, objetivos e planejamentos buscam se alinhar a uma gestão humanizada.

Hoje a Gestão humanizada é adotada fortemente pelo Sistema Único de Saúde (SUS) com a implementação da Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (RENAST) pelo Ministério da Saúde. Esse esforço em humanizar a gestão resulta de um longo processo social de busca e construção de políticas públicas, capazes de dar respostas às necessidades de saúde da população, em geral, e dos trabalhadores, em especial, dotadas de novos modelos de atenção à saúde.

Buscando verificar o que existe na literatura sobre a proposta de gestão humanizada nas organizações, realizamos uma busca na base de dados da Revista Brasileira de Educação (Anped) – SCIELO. Considerando o termo “gestão humanizada”, nossa busca detectou apenas três artigos com tal categoria, embora 208 artigos inseridos na referida base de dados, fizessem referência ao assunto pesquisado. Isso porque, de um modo geral, os artigos apresentam algumas dimensões que circundam o termo como: competências, aprender a aprender, autogestão, visão humanista, etc., sem, entretanto, abordá-lo de forma consequente. Esse estado da arte ou “estado do conhecimento” é uma das partes mais importantes do

trabalho científico, por referenciar o que já se tem em discussão sobre o assunto pesquisado. Mostra também a pertinência e a dificuldade inicial dessa pesquisa.

Na Base de dados Revista Brasileira de Educação (ANPED), uma busca foi realizada a partir do termo: “desenvolvimento profissional” e nenhuma referência foi encontrada. Isso marca a dificuldade de se encontrar discussões acerca do tema na área da Educação e sinaliza a importância do estudo que aqui apresentamos.

A elaboração do “estado de conhecimento sobre um tema”, segundo Soares, é necessária no processo evolutivo da ciência,

a fim de que se ordene periodicamente o conjunto de informações e resultados já obtidos, ordenação que permita indicação das possibilidades de integração de diferente perspectivas, aparentemente autônomas, a identificação de duplicações ou contradições, e a determinação de lacunas e vieses (SOARES, 1989, p. 3).

Considerando a falta de abordagem sobre essa problemática e movidos pelo desafio de conhecer e produzir mais sobre o assunto é que essa dissertação é desenvolvida em três capítulos. No primeiro, “Reverendo a Literatura: Focalizando o tema de Pesquisa”, levantamos a trajetória da Educação, desde os primórdios da História da Humanidade, até hoje, quando o impacto da globalização da economia determina que a formação profissional, deve ser mais que ter um diploma para qualificação profissional.

No segundo, “A Formação do gestor pelo SENAC SC: O desafio da gestão humanizada” apresentamos um breve relato sobre o Histórico do SENAC SC, dando ênfase ao novo modelo de gestão que é demandado hoje.

No terceiro capítulo apresentamos a Trajetória Metodológica utilizada, sinalizando os sujeitos participantes da pesquisa, os instrumentos utilizados para a coleta dos dados e a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas das três categorias utilizadas: Atuação na Unidade, Desenvolvimento Profissional e Gestão Humanizada.

Com esta pesquisa, esperamos alcançar o entendimento e atuação dos gestores do SENAC SC com relação a gestão humanizada, além das de cunho técnico, na sua unidade operativa, oportunizando assim a possibilidade de repensar as práticas dos gestores, o processo de desenvolvimento dos mesmos, de sua equipe e a sua contribuição para esta nova proposta organizacional: Gestão humanizada nas Instituições.

REVENDO A LITERATURA: FOCALIZANDO O TEMA

1 Desafios e dilemas da Educação do século XXI

“Ante os múltiplos desafios do futuro, a educação surge
como um trunfo indispensável à humanidade
na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da
justiça social”
Jacques Delors

Discorrer sobre os dilemas e desafios da Educação desse século é uma atividade complexa considerando que as recentes discussões teóricas oriundas desse campo mostram que ao longo de toda nossa trajetória estamos sempre aprendendo e nos auto educando.

A educação é fundamental a toda comunidade, seja ela familiar, social, profissional, grupo étnico ou pública que se desenvolve através de normas ou leis.

Brandão afirma que:

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação (BRANDÃO, 1986, p. 7).

Nessa ótica, constata-se que “pedaços de nossa vida” são envolvidos por ela, porque a todo instante estamos realizando processos de aprendizagem e de ensino. Sobre essa questão, Celso, grande pensador do século XVI, citado por Mészáros (2005, p.23) diz que “a aprendizagem é a nossa própria vida, desde a juventude até a velhice, de fato quase até a morte; ninguém passa dez horas sem nada aprender”.

Concordamos com os autores citados, pois é através da educação que desenvolvemos nossa capacidade e potencialidade para o “saber” e o “fazer”. Entendemos que, sendo universal, a educação varia de sociedade para sociedade, de um grupo social a outro, segundo as concepções que cada sociedade e cada grupo social têm do mundo, de homem, de vida social e do próprio processo educativo. Não é apenas um ponto de chegada, mas sim, um processo que está presente na dinamicidade das ações e relações entre pessoas. Ainda, que a finalidade da educação seja promover mudanças desejáveis e relativamente permanentes no indivíduo, esse processo deve favorecer o desenvolvimento das pessoas potencializando-as a viver em sociedade.

Ressaltamos aqui a importância histórica que tem o estudo da educação, pois é através dela que podemos adquirir informações básicas sobre nosso passado educacional, bem como avaliar como foi entendida e praticada, em diferentes épocas e sociedades.

1.1 Retomando a história

Em todo processo de mudança a educação sempre foi fundamental, porque todos os seres humanos são alvo de um processo educativo.

Educação, segundo o dicionário Aurélio (2010, p. 271), é o “processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”.

Não poderíamos falar de educação sem repassar pela história da escola, pois entendemos que a sua história e a da educação se entrecruzam.

Conforme Brandão,

Da família à comunidade, a educação existe difusa em todos os mundos sociais, entre as intocáveis práticas dos mistérios do aprender; primeiro, sem classes de alunos, sem livros e sem professores especialistas; mais adiante com escolas, salas, professores e métodos pedagógicos. [...] Ela ajuda a pensar tipos de homens, ajuda a criá-los, através de passar de uns para os outros o saber que os constitui e legitima. Produz o conjunto de crenças e ideias, de qualificações e especialidades que envolvem as trocas de símbolos, bens e poderes que, em conjunto, constroem tipos de sociedades (BRANDÃO, 1986, p. 10-11).

As primeiras formas de educação escolar, mesmo que informalmente, são encontradas como referência nos estágios de organização, sociedade e cultura desenvolvidos e legados por nossos ancestrais. Ao dividir o trabalho entre os membros de suas famílias, involuntariamente, já era um processo de organização e transmissão dos saberes e o “ensinar-e-aprender” se disseminava. Pouco a pouco as famílias foram se desenvolvendo, formando grupos, tribos, comunidades, sociedades, enfim, uma aldeia global.

Na história da humanidade, a Grécia destaca-se pelo progresso desenvolvido na vida dos homens em suas comunidades. Considerada o berço da organização, a contribuição do povo grego foi o marco fundamental para o desenvolvimento da educação, porque sempre demonstrou a necessidade de conduzir o homem de seu tempo, noções de civismo tanto na guerra quanto na vida em comunidade.

Para Jaeger (1994, p. 5), “acultura só começa com os Gregos”. A esse grupo de povos chama de “heleocêntrico. Considera erro de alguns escritores, separar da “Antiguidade

clássica os povos ocidentais”, porque foi a partir dos gregos que a história cultural da humanidade começou a ser escrita e os povos se desenvolveram. Também foi na Grécia que surgiu o termo escola para dar nome aos estabelecimentos de ensino, que formavam o homem das classes dirigentes, já que este era o ideal da educação grega.

Entende Jaeger (op. cit., p. 8) que “na divisão da História” há dois períodos distintos: o “pré-helênico” e o iniciado pelos “Gregos”; que foi a partir deste último que o “ideal de cultura como princípio formativo” foi estabelecido. Ainda, que para os gregos a *paidéia* “não é um ‘aspecto exterior da vida’, incompreensível, fluído e anárquico” (op. cit., p. 8). Mas sim, a sua verdadeira forma de ver e assegurar que a cultura fosse propagada através do conhecimento e de uma tradição histórica.

No que diz respeito à educação, Jaeger, (op. cit., p. 10) narra que “foi a partir do momento em que os Gregos situaram o problema da individualidade no cimo do seu desenvolvimento filosófico que **principiou a história da personalidade européia**. Roma e o Cristianismo agiram sobre ela”. (grifo nosso)

O espírito grego é descrito pelos escritores gregos desde os mais primitivos aos mais modernos, ressaltando “a vivacidade espontânea, a sutil mobilidade, a íntima liberdade, pertencentes a sua natureza”. Enfim, uma riqueza de forma que surpreende a todos os apaixonados pela literatura grega.

Na sua sabedoria os Gregos nos deixaram ainda um grande legado: a filosofia. Nela encontra-se transparente a força do seu pensamento e da sua arte. Na história dos povos percebe-se que todos criaram o “seu código de leis”, porém, os Gregos “buscaram a lei” e procuram por ela “reger a vida e o pensamento do homem”. A “teoria da filosofia grega” está intimamente ligada “à sua arte e à sua poesia” (op.cit., p. 12).

Conforme Jaeger (op. cit., p. 3), “uma educação consciente pode até mudar a natureza do Homem e suas qualidades, elevando-lhe a capacidade a um nível superior”. Na verdade, a educação do indivíduo estabelece um conjunto de organizações físicas e espirituais, visto que é através dela e do seu esforço em busca do conhecimento, que atingirá o seu objetivo.

Na Idade Média, o conhecimento ficou praticamente nos mosteiros, visto que eram os religiosos que transmitiam o saber, nessa época elitizada da história da educação. Esse período foi muito importante porque houve a integração entre transmissão e local adequado, ou seja, na escola. Também os nobres só estavam preocupados em acumular riquezas. Da cultura e da instrução, então, desprezadas surge a necessidade da escola, em função de um capitalismo que começa a se desenvolver.

Com a Revolução Francesa⁵, ocorrida de 1789 a 1799, começa uma nova fase econômica no mundo, agora era necessário que os trabalhadores soubessem ler, escrever e contar, para operarem as máquinas. Surgem as instituições escolares voltadas aos interesses da classe dominante (burguesia), pois os trabalhadores deveriam ter, no mínimo, uma instrução básica: ler e escrever.

Até Adam Smith, grande teórico do Capitalismo, defendia que a educação era necessária e deveria ser ministrada em pequenas quantidades às massas – trabalhadores. Embora a escola seja considerada uma instituição neutra, sempre escondendo a sua atual função, a escola dessa época foi manipulada pelos interesses do capitalismo, e seu principal papel foi “inculcar” valores e normas “ideológicas” da classe dominante aos trabalhadores, mostrando a cada um o seu papel relacionado com a sua classe social. Na prática sabemos que a estrutura escolar sempre vai estar ao lado, ideologicamente falando, de quem comanda a sociedade, seja ela cultural ou econômica.

No Brasil, as escolas tiveram seu marco com a vinda dos jesuítas, por volta de 1500, como objetivo de formar os sacerdotes e dar catequese aos donos da terra – os índios. Não se pode negar a importância dos padres jesuítas, nesse período da história da educação no Brasil, pois em poucos anos, em todo o território brasileiro estavam as missões, escolas de ler, escrever e contar, além dos colégios que surgiam vagarosamente.

Na época do Império, no que se refere à educação, com a vinda da Família Real portuguesa, em 1808, e a proclamação da Independência em 1822, o governo passa a se preocupar apenas em criar algumas escolas de nível superior, cujo objetivo era formar as elites que iriam administrar o país. No Rio de Janeiro, em 1808, foi criada a Academia de Marinha e, na Bahia, no mesmo ano, os cursos de Cirurgia e a cadeira de Economia.

No final do século XVIII e durante o século XIX, inúmeras transformações mudaram radicalmente o mundo. Na política, a burguesia assume o poder do Estado, derrotando assim a nobreza. Como exemplo, temos na França, a Revolução Francesa:

Na economia, com a Revolução Industrial, por volta da metade do século XVIII, com o emprego da máquina e a produção em grandes fábricas, surge o capitalismo. Surgem as primeiras grandes cidades, em torno das fábricas e com estas, a nova classe social – os proletariados ou trabalhadores assalariados, que trocavam seu

⁵ “movimento social e político ocorrido na França no final do século XVIII que teve por objetivo principal derrubar o Antigo Regime e instaurar um estado democrático que representasse e assegurasse os direitos de todos os cidadãos”. (NETO, Durval A. da Costa. **Revolução Francesa (1789-1799)**)

trabalho por um salário humilhante; [...] Surgiram as ciências humanas como a História, a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia e outras, que procuraram compreender e explicar as transformações que estavam ocorrendo naquele momento (PILETTI, 1996, p. 41-43).

Começa aí a luta pela qualificação profissional⁶ em busca de uma maior valorização do trabalho. Conforme Chagas, no campo das primeiras letras,

em 1823, através de decreto de 1º de março, que foi criada no Rio de Janeiro, foi criada a primeira escola que deveria trabalhar segundo o método Lancaster, ou do ensino mútuo. [...] haveria um professor e apenas dez alunos. [...] A Constituição de 1824 limitou-se a estabelecer que “a instrução primária é gratuita a todos os cidadãos” [art. 179]. Em 1827, uma lei determinou que deveriam ser criadas escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e lugarejos, e escolas de meninas nas cidades mais populosas, dispositivos estes, que nunca foram cumpridos. Em 1854, o ensino primário foi dividido em elementar e superior [...] (CHAGAS, 1980, p. 16).

Quanto ao ensino técnico profissional, durante o Império, pouco se fez para a formação de professores, haja vista que somente na década de 1830 é que foram criadas as primeiras escolas normais na Bahia e no Rio de Janeiro.

No início do século XX, mais precisamente na década de 20 é que a educação passou a ser debatida e analisada pelos intelectuais brasileiros o que marcou um momento de grande discussão no processo educacional brasileiro. Os educadores já participavam dos debates e discussões e acreditavam que através dela poderiam modificar a própria sociedade. Surgem as primeiras reformas propostas por educadores da época, a partir de 1920 até 1928. Inspirados nas ideias modernas de educação, segundo Fernando Azevedo, citado por Piletti (1996, p. 64-65), “surge a escola única⁷, escola do trabalho e escola-comunidade ou escola do trabalho em cooperação”.

A escola única era destinada a crianças de 5, 7 ou 9 anos e tinha por princípio a obrigatoriedade de todos terem acesso à educação. Para tanto deveria ser gratuita.

Já a escola do trabalho surgiu da necessidade de novas aprendizagens, visava ensinar a trabalhar, despertando e desenvolvendo o hábito e a técnica geral do trabalho.

Piletti, assim relata aquele momento:

No primário, o trabalho se conformaria ao meio – urbano, rural, marítimo – em que se situa a escola; no curso profissional, cada escola existente no Distrito Federal se especializaria num aspecto. Assim tínhamos: Escola profissional Agrícola; Escola Profissional de Obras em Madeira, Madeira Artística e Obras Anexas. Instituto Profissional Eletrotécnico e Mecânico; Escola Profissional de Artes Gráficas; escola

⁶Requisito básico para ter sucesso no mundo globalizado.

⁷“[...] base da educação numa democracia social”. (PILETTI, 1996, p. 65)

Profissional Mecânica; Escola Profissional de Construção; e duas escolas profissionais de pesca (PILLETI, 1996, p. 65).

Como se vê, foi a partir da década de 1920, com os debates mais abertos sobre educação e a reforma realizada em 1928, por Fernando de Azevedo, que a alavancou as ideias modernas de educação. Dentre as propostas de Fernando de Azevedo está a da escola-comunidade, que foi de suma importância para a iniciação do trabalho em grupo que hoje é exigida no mercado de trabalho, muito mais que a simples formação escolar.

Essa proposta, assim, foi descrita por Piletti

Funcionando como uma sociedade em miniatura, a escola ensinaria os alunos a ‘viver em sociedade e a trabalhar em cooperação. O aluno não deve exercer a sua atividade isoladamente, mas, quando possível, em grupos, em que a realização e a responsabilidade de um trabalho sejam atribuídas a vários indivíduos, para se habituarem a agir em **cooperação**, afirmando a sua personalidade, com espírito de disciplina coordenador de esforços individuais’ (id. *ibid*) (grifo nosso).

Com todas essas exigências de um novo tempo, a missão educativa do professor passou por grandes mudanças de qualificação, enfatizando-se a sua finalidade profissional, através do aprofundamento da cultura em geral, base da cultura profissional.

Ressaltamos também que a humanização do indivíduo foi um dos princípios gerais propostos pela escola nova. Esta propunha que a escola deveria ser o local onde o aluno passasse a ser ouvido e formasse um homem novo. Sobre isso, assim se pronuncia Lourenço Filho, um dos grandes articuladores da reforma de 1920. Diz ele, no primeiro princípio geral da escola nova:

Cada educando há de desenvolver-se segundo suas próprias capacidades e recursos, por ação e esforço individual. O impulso vital exprime uma exigência de criação, que deverá resultar duma síntese de ordem dinâmica ou funcional, só possível de realizar-se pelo indivíduo no *indivíduo*, como **ser unitário**, que harmonize tendências e conflitos (grifo nosso) (LOURENÇO FILHO, s.d., p. 245).

Em 1932 ideias inovadoras vieram contribuir para melhorar a educação no Brasil, entre elas destaca-se a formação universitária de todos os professores. Em nível de ensino secundário, os objetivos foram: a formação geral e a preparação para o ensino superior. Em 1931 foram promulgados os Estatutos das Universidades Brasileiras e, em 1934, em São Paulo, foi fundada a Universidade de São Paulo.

Mas a primeira lei brasileira a estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional, em todos os níveis, do pré-primário ao superior, foi a Lei 4 024, de 20 de dezembro de 1961,

que demorou treze anos no Congresso Nacional, para ser promulgada.

Entretanto foi durante o período militar que surgiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 5.692/71, que normatizou o sistema escolar, até então, completamente desorganizado e, por muitos anos orientou o ensino de primeiro e segundo graus, no Brasil. No artigo 1º da citada Lei, mais tarde modificado pela Lei 7044/82, ficou definida com mais clareza e a “qualificação para o trabalho” começou a ser definida, com uma nova perspectiva. Diz o artigo 1º da mencionada Lei: “art. 1º O ensino de 1º e 2º graus tem por objetivo geral proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de auto realização, **preparação para o trabalho** e para o exercício consciente da cidadania” (grifo nosso).

Foi essa Lei que tornou o ensino de 2º grau profissionalizante e determinou que ao concluí-lo o aluno recebia o diploma de auxiliar técnico (três anos) ou de técnico (quatro anos). Essa mudança não trouxe muitos benefícios à educação, pois, mesmo sem terem estrutura adaptada para a mudança, as escolas foram obrigadas a implantar essa reforma e não deram conta de preparar os jovens para o mercado de trabalho. Com o advento da Lei 7004/82, os estabelecimentos escolares ficaram livres para oferecer ou não a habilitação profissional.

Com o processo de abertura e redemocratização, a partir de meados da década de 1980, o sistema escolar se reorganizou e em 1996 foi publicada uma nova LDB 9304/96 que propôs uma revolução no Ensino Básico, desde a Educação Infantil, passando pelo Ensino Fundamental e culminando no que se chama de Novo Ensino Médio. A referida Lei rege o sistema de ensino brasileiro até hoje.

Outro grande avanço na área da educação veio com a promulgação da atual Constituição, de 5 de outubro de 1988, que institui no artigo 205: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao **pleno desenvolvimento da pessoa**, seu preparo para o exercício da cidadania e sua **qualificação para o trabalho**”(grifo nosso) (Brasil, 2001).

O artigo em questão determina que a educação não é só dever da família, mas também do Estado que deverá dar condições a todas as crianças, independente de cor, sexo ou idade.

O art. 211, da Constituição de 1988, determina a organização do sistema de ensino no Brasil. Diz ele:

Art. 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

§ 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

§ 3º Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.

§ 4º a organização de seus sistemas de ensino, os Estados e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório (BRASIL, 2001).

Neste breve caminho sobre a educação no Brasil, constatamos que houve muitos avanços com registros fundamentais, nas últimas três décadas. A definição e estruturação da Educação em 1930 com o movimento chamado de Escola Nova, que trouxe propostas inovadoras para a época, com destaque para a laicidade do ensino, a coeducação dos sexos, a escola pública para todos e a revolução pedagógica de centrar o ensino no aluno, e não mais nos programas ou no professor, como era na Escola Tradicional.

Por fim, temos a consciência de que as exigências de qualificação para o novo milênio se estruturam nas inovações em todas as áreas do saber, do fazer, do ser e da tecnologia. Que, além de ministrar conhecimentos, a escola deverá formar o indivíduo do futuro para o mercado de trabalho, onde educação e trabalho, formação e emprego tenham um só objetivo – a formação do cidadão em sentido amplo.

1.1.1 Educação Profissional no Brasil

A Educação Profissionalizante teve, em seu percurso histórico, várias alterações. Segundo Franco (1998), há várias expressões que tentam, por meio da história, imprimir um significado à educação profissional ou técnico profissional, educação industrial ou técnico industrial, qualificação, requalificação e capacitação. Os referidos termos ganham complexidade e novos sentidos levando-se em conta a nova realidade produtiva e a nova organização dos processos de trabalho. Essa necessidade de uma qualificação específica, para atuar no novo modelo econômico, deu suporte à estruturação da Educação Profissional.

Porém a formação do trabalhador brasileiro, mesmo que rudemente, vem sendo desenvolvida desde os tempos da colonização, tendo como os primeiros aprendizes de ofício os índios e os escravos. Segundo Fonseca (1961, p. 68), foi dessa forma que “habitou-se o povo de nossa terra ver aquela forma de ensino como destinada somente a elementos das mais baixas categorias sociais”.

Nos estudos de Santos (s/d), encontramos o suporte para reconstruir a história da Educação Profissional no Brasil. Informa que, até o ano de 1785, havia a proibição da existência de fábricas no Brasil, porque os colonizadores consideravam as grandes riquezas naturais existentes, um perigo para as metrópoles.

Mas em 1808, segundo Garcia (2000), Dom João VI revoga essa proibição e cria o Colégio das Fábricas, considerado o primeiro estabelecimento de poder público.

Porém foi em 1906 que Nilo Peçanha, então presidente (como eram chamados os governadores da época) do Estado do Rio de Janeiro, cria através do Decreto nº 787, de 11 de setembro de 1906, quatro escolas profissionais para o ensino de ofício e aprendizagem agrícola. Esse ano ficou marcado na história da educação brasileira pela “**consolidação do ensino técnico-industrial no Brasil**”. (grifo do Doc. MEC)

Em 1909 ao assumir a presidência da República Nilo Peçanha assina o Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, criando dezenove Escolas de Aprendizes Artífices, escolas estas que eram custeadas pelos Estados, Municípios e União, com recursos alocados do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Esse Decreto marcou oficialmente o início do ensino técnico, primário, gratuito, no Brasil.

Em 1941 o ensino profissional passou a ser considerado de nível médio. Em 1942, através do Decreto-lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942, é criado o SENAI⁸, com o objetivo de organizar e administrar escolas de aprendizagem industrial em todo país.

Neste mesmo ano, por não atenderem as demandas industriais, através do Decreto nº 4127/42, as Escolas de Aprendizes Artífices se transformam em Escolas Industriais e Técnicas, oferecendo a formação profissional em nível equivalente ao secundário.

Também nesse ano, inicia-se, formalmente, conforme Santos (s/d) “o processo de **vinculação do ensino industrial à estrutura do ensino do país como um todo**, uma vez que os **alunos formados** nos cursos técnicos ficavam **autorizados a ingressar no ensino superior** em áreas equivalentes a sua formação” (grifo da autora).

Em 1946, foi criado o SENAC, pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), por meio do decreto-lei 8.621. A partir do ano seguinte, passou a desenvolver um trabalho até então inovador no país: oferecer, em larga escala, educação profissional destinada à formação e à preparação de trabalhadores para o comércio de bens, serviços e turismo.

⁸Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Na mesma data de sua criação, também foi promulgado o decreto-lei 8.622, que dispõe sobre a atuação da Instituição na aprendizagem comercial. Até hoje, a aprendizagem é uma das principais ações do SENAC.

Em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas são transformadas em Escolas Técnicas Federais. Ganham autonomia didática e de gestão, formando técnicos para suprir a mão de obra qualificada, sustentáculo para a aceleração da industrialização.

Com a homologação da Lei nº 6.545, em 1978, as Escolas Técnicas Federais do Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro são transformadas em CEFETS⁹, com o objetivo de formar engenheiros de operação e tecnólogos. Em 1999 esse processo de transformação é retomado, atingindo todas as Escolas Técnicas Federais.

Em 1994, a Lei nº 8948, de 8 de dezembro “transforma gradativamente as Escolas Técnicas Federais e Escolas Agrotécnicas Federais em CEFETS” (Doc. MEC.).

Em 1996, é criada a LDB¹⁰, nº 9.394/96, com o objetivo de estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional.

O Capítulo III, do Título V, contém artigos onde se estabelece a integração da educação profissional com as diferentes formas de educação, o trabalho, a ciência e a tecnologia (art. 39); a articulação como ensino regular ou outras estratégias de educação continuada (art. 40); o aproveitamento do conhecimento obtido através da educação profissional para fins de prosseguimento ou conclusão de estudos (art. 41) e a oferta de cursos especiais abertos à comunidade pelas escolas técnicas e profissionais (art. 42).

Por certo, a criação da nova LDB/96, acrescentou informações de extrema importância na educação brasileira.

Em 2006, através do Decreto 5.840, é instituído em âmbito federal, o PROEJA¹¹, com ensino fundamental, médio e educação indígena (Doc. MEC.). Também neste ano foi lançado o Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia objetivando disciplinar as denominações dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino. Durante esse ano também aconteceu a 1ª Conferência Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, de relevante importância na educação brasileira.

Em 2007, foi lançado a segunda Fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a finalidade de entregar à população, até 2010, um total de 354 unidades em todo país, oferecendo cursos de qualificação, de ensino técnico,

⁹Centros Federais de Educação Tecnológica

¹⁰Lei de Diretrizes e Bases da Educação

¹¹Programa Nacional de Integração da Educação de Jovens e Adultos

superior e de pós-graduação, sintonizados com as necessidades de desenvolvimento local e regional. Santos (s/d) informa que atualmente há “18 CEFETs e 33 UNEDs”¹².

Observamos nessa breve retrospectiva histórica, que várias foram as alterações e reorganizações na legislação para que se oferecesse aos indivíduos uma Educação Profissional que os qualificasse para atuar no mercado do século XXI. Porque hoje, para ingressar no mercado do trabalho exige-se, além dos conhecimentos técnicos, um novo perfil profissional; interesse pelas competências, associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe e domínio das novas ferramentas tecnológicas.

Perrenoud (1999, p. 7) assim define competência: “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. Portanto, além da qualificação profissional, o mercado quer indivíduos que tenham iniciativa, atitude e adaptabilidade; que sejam líderes e, cabe à educação prepará-los para se adequarem às exigências em um novo tempo de mudanças.

Na década de 1970, em função das grandes modificações ocorridas no mundo, o modelo de educação profissionalizante foi voltado totalmente para o mercado do trabalho, pois era preciso formar trabalhadores eficientes, disciplinados e acima de tudo produtivos.

Ressalta-se aqui a importância da Lei 9.394/96, por se constituir num marco histórico para a educação profissional, visto que a integra como parte do sistema educacional. Em 2008 foi sancionada a Lei 11.741, de 16 de julho de 2008, trazendo nova redação conforme o

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

§ 1º Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino.

§ 2º A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos:

I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional;

II – de educação profissional técnica de nível médio;

III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

§ 3º Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo

¹²Unidades de Ensino vinculadas aos CEFETs.

com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação NR (Lei 11.741/2008).

Para atender os princípios legais acima descritos, o SENAC Nacional atualizou o Glossário de Educação Profissional em 2009, trazendo as diretrizes de atuação desses níveis.

A Formação inicial e continuada ou qualificação profissional:

Compreende cursos e programas ofertados segundo itinerários formativos, possibilitando contínuo e articulado aproveitamento de estudos, em todas as modalidades de educação profissional e níveis de escolaridade. Objetivam o desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva e social, podendo articular-se aos cursos de educação de jovens e adultos, qualificando para o trabalho e favorecendo a elevação do nível de escolaridade do trabalhador (Glossário de Educação Profissional, 2009, p. 2).

Fazem parte deste nível os cursos de Aprendizagem, Capacitação, Aperfeiçoamento, Programas Socioprofissionais, Programas Socioculturais, Programas Instrumentais.

Já a Educação profissional técnica de nível médio:

Compreende cursos normatizados por Diretrizes Curriculares Nacionais e autorizados pelos respectivos sistemas de ensino, organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos e o contínuo e articulado aproveitamento de estudos e competências profissionais (op. cit. p. 4).

Fazem parte deste nível os cursos de Qualificação Técnica, Habilitação Técnica de nível médio, Especialização Técnica de nível médio.

No que diz respeito à Educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação “A oferta de cursos superiores de graduação e pós-graduação está condicionada ao credenciamento da Instituição de Ensino Superior e à autorização e reconhecimento dos cursos pelos órgãos próprios do Sistema de Ensino da União” (op. cit. p. 7). Fazem parte deste nível os cursos de Qualificação Tecnológica, Graduação, Pós Graduação e Extensão.

Observamos que este novo enfoque dado à educação profissional objetiva não só formar técnicos de nível médio, mas sim, como um todo: a qualificação (formação inicial), a requalificação (formação continuada), a reprofissionalização de trabalhadores com qualquer nível de escolaridade (técnica de nível médio), a atualização tecnológica permanente e a habilitação nos níveis médio e superior (graduação e pós-graduação). Nesse novo olhar, percebemos que em todos os níveis da educação escolar, fica evidente que o conjunto de

qualificação permanente está voltado às atividades produtivas, objetivo principal do ensino profissionalizante.

Conforme Neto,

A profissionalização do ensino médio (antigo 2º. grau) no Brasil, criou condições para o surgimento de um novo processo educativo que se chamou “formação profissional”. Baseava-se na experiência francesa “escola ativa” e alemã “aprender fazendo”. No Brasil, este modelo de escola profissionalizante chamava-se escola tecnicista e teve como período de funcionamento a década de 70, (LDB 5.692/71 até a LDB 7.044/82) (NETO, In: LUCENA, 2008).

A educação tecnicista surgiu nos Estados Unidos e Inglaterra, nos anos 60, chegando ao Brasil na década de 70, inspirado nas teorias behavioristas da aprendizagem e da abordagem sistêmica do ensino, com o propósito de adequar a educação às exigências da sociedade industrial e tecnológica.

Nesse sentido, a Lei Brasileira 5.692/71, em nome da necessidade de formação de técnicos de nível médio, atribui ao ensino de 2º grau um caráter de profissionalização compulsória.

Sem êxito, vários fatores contribuíram para acentuar a crise de identidade característica desse nível de ensino: Houve resistência por parte dos alunos, por não aceitarem o acréscimo de disciplinas profissionalizantes em detrimento de outras que achavam que seriam essenciais nos exames de vestibular, o que sairiam no prejuízo em questão de aprendizagem. Teve a resistência por parte dos proprietários das escolas privadas, pois temiam o acréscimo de custos. Os próprios empresários temiam por receber estagiários, podendo quebrar a rotina das suas produções; e as próprias escolas não estavam preparadas e organizadas para desenvolver esse tipo de ensino, tais fatores, considerados principais, contribuíram para o fracasso da profissionalização universal e compulsória do ensino de 2º grau, que em 1982 culminou com a promulgação da Lei 7.044, que extingue a obrigatoriedade da habilitação profissional nesse nível de ensino.

Convém ainda salientar que as reformas educacionais dos anos 70 tiveram a inspiração na teoria do capital humano que concebia o favorecimento do desenvolvimento das nações, a ascensão social dos indivíduos, e desse modo conseguiria obter resultados mais imediatistas, pautando-se em uma pedagogia fundamentada nos princípios da racionalidade técnica e da eficiência, embasadas no taylorismo, que significava mais objetividade, mais produtividade, mais racionalidade na produção, dando ao trabalho escolar um caráter tecnicista, restringindo-se a uma aprendizagem voltada ao saber fazer.

Foi nos anos 80, com a abertura política, que ocorreu um conjunto de medidas educacionais, sendo evidenciada a defesa do ensino público de qualidade e a democratização da educação. Nesse período, ocorreu também o acirramento de uma crise mundial e de seus impactos sobre o conteúdo, a divisão, a quantidade do trabalho e a qualificação do trabalhador.

Os Referenciais para a Educação Profissional do SENAC registram:

Esse estado de crise se manifestaria na coexistência de uma economia ainda assentada na perspectiva do fordismo – com a preponderância das grandes fabricas, tecnologia pesada de base fixa, decomposição das tarefas, ênfase na gerencia do trabalho, treinamento para o posto, ganhos de produtividade e estabilidade no emprego – e a internacionalização produtiva e financeira da economia capitalista, que se desenvolveu concomitantemente a uma radical revolução tecnológica (SENAC, 2002, p. 22).

Percebemos que frente a essas questões surge uma reorganização econômica e política no mundo produtivo, demandando uma elevada qualificação dos trabalhadores, passando a exigir profissionais com capacidade de análise, de resolver problemas, trabalhar em equipe, com iniciativas, pro atividade, entre outras características.

E é neste contexto histórico que acontece mais uma reforma educacional, nos anos 90, e as diretrizes propostas direcionam para uma educação profissional mais abrangente, com uma reorganização curricular focado no desenvolvimento de competências profissionais.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estende ao poder público a obrigatoriedade de oferta de ensino médio como direito de cidadania. Nos artigos 39 ao 42 concebe a educação profissional como “integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, a ciência e à tecnologia”.

Hoje o modelo tecnicista não está mais focado na preparação dos indivíduos, através do controle do comportamento para que os fins sociais sejam atingidos, ou seja, preparar homens máquina para a perpetuação do capitalismo, mas está voltada para a preparação do indivíduo como ser atuante para a transformação da sociedade, para uma atuação cidadã. Seu foco curricular está no desenvolvimento das competências, vislumbrando os aspectos do tripé: educação, trabalho e sociedade.

1.2 Novos paradigmas em Educação

Durante toda a história da humanidade o homem sempre procurou organizar as coisas com mais qualidade para facilitar a sua vida. Essa busca de organização e

conhecimento gerou investigações e questionamentos, sempre na busca de respostas, fazendo com que ele fizesse mais o uso da razão, para organizar a sua vida e o seu trabalho, porque sem ordem, não há organização. Essa ideia de organização contribuiu para que fosse dado o primeiro passo para se fazer ciência e o uso da terminologia “paradigma¹³”.

O conceito de paradigma foi proposto pelo físico americano Thomas Kuhn, sugerindo a ideia de que ao invés de explicar, descreve a evolução do desenvolvimento científico, que muito contribuiu com a filosofia da ciência. Hoje paradigma significa uma “maneira de ver a realidade”.

Para Morin um paradigma significa um tipo de relação muito forte, que tem uma natureza lógica entre um conjunto de conceitos-chave. Segundo o referenciado autor (1990, p. 287), um novo paradigma "comporta certo número de relações lógicas, bem precisas, entre conceitos; noções básicas que governam todo discurso".

Transportando os conceitos de Kuhn e Morin aos primórdios de nossa civilização, percebemos que a representação de regras ou modelos propostos, com base na organização dos grupos e nas crenças das comunidades constituídas nem sempre foram aceitos com facilidade. Sempre houve certa resistência às ideias, regras e novos modelos que impunham novo modo de ser e viver.

Como no passado, as ciências vivem hoje mais um período de transição. Kuhn entende que a ciência só se estrutura, quando se adota uma maneira de resolver os problemas envolvidos na ciência em questão, seja na ciência propriamente dita ou no comércio, na política ou na educação.

Buscamos em Boaventura de Sousa Santos – Um discurso sobre as ciências - subsídios para entendermos melhor essa transição, visto que aborda a ciência no seu todo, faz um estudo sobre a sua trajetória ao longo dos séculos, e nos convida a refletir sobre o paradigma dominante, a crise do paradigma dominante e o paradigma emergente, para que possamos entendê-la.

Segundo o referenciado autor, (2001, p. 9), “estamos no fim de um ciclo de hegemonia de uma certa ordem científica”. O paradigma dominante demonstra que o modelo global de racionalidade científica (séc. XV) está alicerçado no campo das ciências naturais, que no século XVII e XIX amplia as ciências sociais emergentes.

¹³ “[...] é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma”. (KUHN, 1994, p. 219).

Santos, entende que é a partir daqui que se pode falar em modelo global de racionalidade científica, porém ressalta que esse novo “modelo global” é totalitário, pois sua característica fundamenta-se na negação de todas as formas de conhecimento que não adotarem seus princípios epistemológicos e regras metodológicas. Nesta nova visão de mundo, faz distinção entre conhecimento científico – natureza, e no senso comum - pessoa humana.

Salienta que a ciência moderna busca na matemática os subsídios para um conhecimento profundo e severo da natureza e elementos para analisar, investigar e representar a própria estrutura da matéria. Que na ciência moderna, a matemática contribui com duas características principais: conhecer é quantificar, o que não é quantificável é cientificamente irrelevante; conhecer é dividir e classificar para depois determinar relações sistemáticas entre o que se separou.

Ainda que a divisão seja condição necessária para a distinção entre as “condições iniciais” e as “leis da natureza” está alicerçada no princípio de que a posição absoluta e o tempo absoluto nunca são condições iniciais relevantes. É através da causa formal “ideia de ordem e de estabilidade do mundo” que o conhecimento científico rompe com o conhecimento do senso comum, porque o conhecimento baseado na formulação de leis tem como hipótese a ideia de que o passado se repete no futuro e se adequa aos interesses dos ascendentes sociais. Os estudos científicos da sociedade partem do pressuposto de que as ciências naturais são uma concretização de um único modelo válido (SANTOS, 2001).

Embora haja diferenças entre ambos, é possível estudar os últimos como sendo os primeiros e vice versa. A causa do não reconhecimento das ciências sociais em relação às ciências naturais é que nestas há um conjunto de princípios e teorias discutidas e aceitas por toda a comunidade científica, enquanto a ciência social, será sempre considerada subjetiva, pois o comportamento humano não pode ser descrito nem explicado. Não se pode separar o estudo do ser humano do estudo da natureza, porque são usados argumentos biológicos que fixam a especificidade do ser humano.

Todo modelo de racionalidade científica tem seu período de transição e de crise. A crise no modelo dominante está fundamentada nas condições teóricas e nas condições sociais marcadas por várias teorias.

A primeira teoria que marca o paradigma da ciência moderna é a relatividade da simultaneidade, onde Einstein distingue a simultaneidade de acontecimentos presentes no mesmo lugar e distantes, separados por distâncias astronômicas.

A segunda, a mecânica quântica de Newton, no domínio da microfísica.

A terceira, as investigações de Gödel vêm demonstrar que “o rigor da matemática carece ele próprio de fundamento” (op. cit. p. 27).

A quarta se refere aos avanços do conhecimento nos domínios da microfísica, da química e da biologia nos últimos vinte anos. Aqui o autor cita as investigações de Prigogine, a teoria das estruturas dissipativas e o princípio da “ordem através de flutuações”, que propõe uma nova concepção da matéria, diferente da prescrita pela física clássica. Essa teoria fez parte do movimento transdisciplinar que vai das várias ciências da natureza até as ciências sociais. Este movimento é chamado por Jantsch, de paradigma da auto-organização por abranger várias teorias – Prigogine, Haken, Eigen, Maturana e Varela, Thom, Janysch, Bohm, GeoffreyChew - que fazem parte de um movimento convergente (op. cit. p. 29).

A crise do modelo dominante nos faz refletir sobre o conhecimento científico, pois, segundo o autor “depois da euforia cientista do século XIX e da conseqüente aversão à reflexão filosófica, simbolizada pelo positivismo, chegamos ao final do século XX pelo desejo quase desesperado de complementarmos o conhecimento das coisas com o conhecimento de nós próprios” (op. cit. p. 31).

Sabemos que a crise do paradigma dominante traz consigo o perfil do paradigma emergente, aqui justificado por quatro teses: conhecimento científico-natural é científico-social; local e total; autoconhecimento; visa constituir-se em senso comum.

Todo o conhecimento científico-natural é científico-social → fundamenta-se nas contradições da separação entre ciências naturais e ciências sociais. Nas últimas décadas observa-se maior reflexão sobre o conteúdo teórico das ciências naturais e um avanço maior no conhecimento das ciências sociais, uma vez que as teorias físico-naturais, formuladas no seu campo específico, se aplicam ou aspiram aplicar-se no campo social. É certo que na medida em que as ciências naturais se aproximam das ciências sociais, aproximam-se da humanidade. Segundo o autor,

a concepção humanística das ciências sociais enquanto agente catalisador da progressiva fusão das ciências naturais e ciências sociais coloca a pessoa, enquanto autor e sujeito do mundo, no centro do conhecimento mas, ao contrário das humanidades tradicionais, coloca o que hoje designamos por natureza no centro da pessoas. Não há natureza humana porque toda a natureza é humana. (...) A ciência pós-moderna é uma ciência assumidamente analógica que conhece o que conhece pior através do que conhece melhor (SANTOS, 2001, p. 44).

Ressalta que tanto a analogia textual, quanto a analogia lúdica e a analogia dramática farão parte das categorias matriciais do paradigma emergente, porque o “mundo, que hoje é natural ou social, amanhã será ambos” (op. cit. p. 45).

Todo o conhecimento é local e total → O conhecimento pós-moderno é pautado sobre as condições de possibilidades, a partir de um espaço-tempo local. Conforme o autor, a ciência do paradigma emergente “incentiva os conceitos e as teorias desenvolvidos localmente a emigrarem para outros lugares cognitivos, de modo a poderem ser utilizados fora do seu contexto de origem” (op. cit. p. 48). Cada método é uma linguagem e a realidade retorna na língua que é perguntada. A ciência pós-moderna funda-se na forma de estilos edificada, segundo o critério e a imaginação pessoal do cientista. Nessa fase de transição entre o paradigma tradicional e o paradigma emergente encontramos fortes sinais de fusão de estilos, tais como Geertz estudando o fenômeno nas ciências sociais e trazendo exemplos de investigação científica parecendo crítica literária; fantasias barrocas sob a forma de observações empíricas; parábolas apresentadas como investigação etnográficas; estudos epistemológicos sob forma de textos políticos. Assim como Geertz, será Foucault uma mistura de historiador, filósofo, sociólogo e cientista político? Essa mistura de estilos individuais marca uma nova fase no trabalho científico.

Todo o conhecimento é autoconhecimento → A distinção entre sujeito e objeto foi habilmente articulada através das estratégias metodológicas da antropologia cultural e social e da sociologia. Na antropologia o sujeito era o antropólogo e o objeto era o povo primitivo. Através da observação participante essa distância foi reduzida. Na sociologia a distância social foi aumentada através do uso de metodologias de distanciamento, tais como o inquérito sociológico, a análise documental e a entrevista estruturada. Nas ciências físico-naturais, os avanços da microfísica, da astrofísica e da biologia das últimas décadas restituíram à natureza as características que a ciência moderna havia retirado. Segundo o autor, hoje se pode afirmar que “o objeto é a continuação do sujeito por outros meios”. Em função disso, podemos afirmar que “todo o conhecimento científico é autoconhecimento” e que a ciência “não descobre cria” (idem, p. 52). Os pressupostos metafísicos, os sistemas de crenças, os juízos de valor não estão antes nem depois da explicação científica da natureza ou da sociedade; são parte integrantes delas. Todo conhecimento científico é autoconhecimento, porque a ciência não descobre, cria e a autobiografia é a prova íntima do nosso conhecimento. A ciência do paradigma emergente aproxima o “discurso científico” da “crítica literária”. O conhecimento científico além de ensinar a viver, traz praticidade para a vida das pessoas.

Todo conhecimento científico visa constituir-se em senso comum → A ciência moderna produz conhecimentos e desconhecimentos. Já a ciência pós-moderna, por entender que nenhuma forma de conhecimento é racional, reconhece que a mais importante forma do conhecimento é o que se obtém no dia a dia com as ações que dão sentido à nossa vida.

Enquanto a ciência moderna considera o senso comum superficial e falso, a ciência pós-moderna investiga-o, e através do diálogo com o conhecimento científico, tem uma dimensão utópica e libertadora. Causa e intenção, praticidade, transparência são algumas características do senso comum que, fundamentado no conhecimento científico, pode dar origem a uma nova racionalidade, feita de racionalidades. Vivemos hoje em uma fase de transição entre o passado vivido, o presente que se vive e o futuro que viveremos.

Diante de tantas reflexões, entendemos por ciência a busca da ordem através de paradigmas (modelos) que nos possibilitem conhecer e buscar soluções, por meio da razão, de pontos enigmáticos, que possam ser transformados em conhecimento para possibilitar novas maneiras de sobrevivência ao homem.

Os paradigmas citados por Santos (2001) aplicam-se em todas as áreas do conhecimento e também na Educação, por meio da ciência do educador – a Pedagogia. Através da história da educação, percebemos o quão os paradigmas influenciaram as várias áreas do conhecimento em suas múltiplas dimensões com termos diferenciados como: tendências, abordagens e concepções, entre outras.

Na história da Educação no Brasil, o paradigmatradicional foi o alicerce para que se desenvolvesse a Pedagogia Tradicional, tendo como destaque a reprodução do conhecimento que na prática do saber fazer, alinhava teoria e prática pedagógica. O professor sabia e o aluno não, mas através da orientação e de métodos propostos pelo professor ele poderia vir, a saber. Na Pedagogia Tradicional os conteúdos são separados das experiências do aluno e das realidades sociais, pois os conteúdos ensinados apenas eram reproduzidos pelo aluno.

Já o paradigma emergente, conforme (Moraes, 1997, p. 17), “busca construir um modelo capaz de gerar novos ambientes de aprendizagem em que o ser humano fosse compreendido pela sua multidimensionalidade como um ser indiviso em sua totalidade, com seus diferentes estilos de aprendizagem e suas distintas formas de resolver problemas”.

Em busca do “modelo ideal”, novas Pedagogias foram sendo constituídas e as Pedagogias Progressistas surgiram com a proposta de um novo paradigma educacional: a transformação social por meio da educação. Seus pressupostos, ao contrário da Pedagogia Tradicional, propiciam o questionamento sobre os conceitos recebidos, considerando o indivíduo como ser que constrói a própria história. Três são as Pedagogias Progressistas: a Libertadora, com destaque para a Pedagogia de Paulo Freire; a Libertária que reúne defensores da autogestão pedagógica e a Crítico-social dos conteúdos, que acentua a prioridade dos conteúdos no seu confronto com as realidades sociais.

A contribuição das Pedagogias é de fundamental importância para entendermos as mudanças e buscarmos um novo paradigma para a educação, que atendam as necessidades das mudanças que ocorrem na sociedade porque a evolução da humanidade é contínua e dinâmica.

Sabemos que mudar paradigmas não é tarefa fácil, mas entendemos que é urgente a adoção de novos protótipos na busca, bem como na construção de saberes e conhecimentos que levem ao desenvolvimento de competências e habilidades significativas. Enfatizamos que educar é unir teoria e prática, de modo contínuo, no dia a dia de todos.

Por tudo isso a caminhada iniciada por vários educadores, ao longo da história da educação, não pode parar. É nosso papel, enquanto educadores, continuar essa trajetória na busca de uma prática pedagógica que facilite e amplie as capacidades de criação e recriação de modos de ser e estar neste mundo.

1.3 Desenvolvimento Profissional: exigências de um novo tempo

O conceito de desenvolvimento profissional é relativamente recente e vem sendo modificado ao longo dos anos, de acordo com o objetivo delegado à educação escolar, bem como para ressaltar que a formação do educador é algo contínuo, para acompanhar, através do conhecimento, o processo de transformação da sociedade.

Tomado emprestado de Marcelo (2009), esse conceito significa que “desenvolvimento profissional e processos de mudanças são variáveis intrinsecamente unidas”. Quando se fala em desenvolvimento profissional nos referimos a um processo contínuo de aprendizado considerando que a formação inicial é insuficiente para proporcionar todos os elementos necessários a uma prática consistente.

Marcelo (2009) pressupõe que o desenvolvimento tem uma conotação de evolução e continuidade que parece superar a tradicional justaposição entre formação inicial e aperfeiçoamento dos professores. Na sua ótica, o conceito de desenvolvimento profissional implica uma abordagem na formação de professores que valorize o seu caráter contextual e organizacional orientado para as mudanças, porque em educação, elas ocorrem de forma permanente.

Entre os fatores que mais influenciam as mudanças educacionais estão as reformas de ensino, as situações políticas, os avanços tecnológicos, e outros. Em função disso é necessário criar mecanismos que ajudem o profissional da Educação a refletir e construir novas teorias e práticas de ensinar e de aprender.

Parece ser imprescindível que se disponha de programas de formação continuada, capazes de funcionar não apenas como oportunidade de atualização de conhecimentos face às inúmeras inovações que surgem, mas também como elementos decodificadores das práticas vivenciadas no seu dia a dia escolar.

Para tanto, é necessária a inclusão de atividades formais, como cursos de capacitações e formação acadêmica; e informais, através de leituras com temas específicos a sua área de atuação, bem como a aplicação de novas técnicas que levem o profissional sempre a aprender e desenvolver uma reflexão constante sobre a educação que quer ministrar.

As alterações da percepção de como se realizam os processo ensinar e aprender, levam todos os profissionais da área da Educação, a uma reflexão constante, primando por uma atitude crítica e criteriosa que responda aos desafios da evolução tecnológica, do progresso científico e da mudança social projetada.

Entendemos que essa “renovação” pedagógica deverá ocorrer de forma gradativa, individual ou coletiva, ao longo de seu exercício profissional, para que possa contribuir para o desenvolvimento de suas competências e crescimento tanto como profissional, quanto pessoal. É um processo de profissionalização e humanização.

No que diz respeito ao gestor educacional, a Liderança é o principal aspecto para o seu desenvolvimento profissional. É ela que vai ensinar a gerir equipes, a fim de adquirir eficiência nos diversos processos educacionais, garantindo a qualidade dos serviços e a satisfação da comunidade escolar.

Não resta a menor dúvida que em face às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, o desenvolvimento profissional dos profissionais da Educação é objeto constante de estudo.

Isso porque, há mais de vinte anos discute-se a promessa da escola como instituição formadora para o emprego, em face às novas exigências do mercado capitalista, cuja competitividade na produção é imperativa.

Conhecemos a promessa de uma escola formadora para o emprego, que teve início a partir da segunda metade do século XIX, quando o processo da globalização mudou radicalmente a política, a economia, a cultura, a história e também a educação, em vários pontos do mundo. Essas mudanças trouxeram a tona os deslocamentos ocorridos nos diferentes campos da atividade entre os processos de rupturas e continuidade ou permanências de ações em todo tempo. O global e o local fundem-se numa nova realidade.

Nessa fase histórica deveria haver a ruptura do saber convencional para adquirir mais conhecimentos científicos e tecnológicos, pois o modelo econômico imposto determinou a substituição do homem pelas máquinas.

Conforme Arruda (2006, p. 23), “metade da população que trabalha tem educação precária, incapaz de operar com eficiência em economias modernas”. Concordamos com Arruda, pois a escola ainda busca um caminho para desenvolver as competências para o mercado mais acelerado e sofisticado, ficando a distância entre as classes cada vez maior.

Plantamura (1999) recorda que a promessa integradora da escolaridade estava alicerçada à necessidade de definir um “conjunto de estratégias orientadas para criar as condições ‘educacionais’ de um mercado de trabalho em expansão e na confiança na possibilidade de atingir o pleno emprego”.

Na época de ascensão do capitalismo, a instituição escola representava um espaço que poderia contribuir para a integração econômica na sociedade, visto que, formaria o crescente contingente da força de trabalho e se incorporaria gradativamente ao mercado. Mas essa promessa de integração, que dá ênfase nas capacidades e competências que cada indivíduo deveria adquirir na escola, aos poucos foi se distanciando de sua meta: uma posição no mercado de trabalho via conhecimento. Na era do capitalismo a palavra de ordem é a empregabilidade, para diminuir o espaço entre educação e trabalho.

As sucessoras crises, após os anos setenta, marcadas pela estagnação, desemprego progressivo e inflação acelerada, geraram novas propostas de políticas educativas que deveriam qualificar o indivíduo, capacitando-o para ocupar um espaço no mercado de trabalho.

Acreditamos que para pensar a educação do futuro, é necessário refletir sobre o processo de globalização da economia, da cultura e das comunicações.

Diante desse impasse entre o que se ensina e o que deveria ser ensinado, o papel da educação volta-se mais uma vez ao estudo do desenvolvimento humano para a vida e não só para o mercado. Nessa ótica, em 1993, foi iniciado um estudo envolvendo vários especialistas que, após três anos de muito trabalho, resultou no conhecido “Relatório de Jacques Delors” que ampliou muito os destinos da educação em todo mundo, e o papel do educador das novas gerações numa época de mudanças.

Segundo Delors (1999, p. 11), diante dos diversos desafios do futuro “a educação surge como um triunfo indispensável à humanidade na construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social”. Acredita que só através da educação o homem poderá ter um “desenvolvimento mais harmonioso, mais autêntico, de modo a fazer recuar a pobreza, a exclusão social, as incompreensões, as opressões, as guerras...”.

Com esse olhar, a UNESCO estabelece os quatro pilares norteadores da educação para o século XXI. São eles: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser.

1. Aprender a conhecer → tem como foco o domínio dos próprios instrumentos do conhecimento, porque se fundamenta no “prazer de compreender, de conhecer, de descobrir”. Na verdade, o “aumento dos saberes”, segundo Delors (op. cit. p. 91), permite “compreender melhor o ambiente, favorece a curiosidade intelectual, estimula o sentido crítico e permite compreender o real, mediante a aquisição de autonomia na capacidade de discernir”. Ou seja, “aprender para conhecer supõe, aprender a aprender, exercitando a atenção, a memória e o pensamento” (op. cit. p. 92). Nesta época em que as informações chegam vertiginosamente a todo o momento, através dos meios de comunicação social, a tarefa principal da educação será como chegar e filtrar essas informações. Esse “exercício o pensamento” se dá através da família e depois pela escola; esta utiliza os métodos de aprendizagem para demonstrar que não se pode estudar tudo em uma única vez, mas que se pode ir “armazenando” o conhecimento e continuar aprendendo, tanto na vida quanto no trabalho.
2. Aprender a fazer → Aprender a conhecer e a fazer são dois pilares inseparáveis, um depende do outro. E, conforme Delors (op. cit. p. 93), “Aprender a fazer não pode continuar a ter o significado simples de preparar alguém para uma tarefa material bem determinada. [...] as aprendizagens devem evoluir e não ser simples transmissão de práticas rotineiras”. Não se deverá desprezar o conhecimento adquirido na escola, na educação do novo século, mas sim integrá-lo ao mundo do trabalho. Teoria e prática deverão estar lado a lado na educação no século XXI, pois é através da aquisição “da cultura científica” que se dará o acesso “à tecnologia moderna”.
3. Aprender a viver juntos → Vivendo num mundo de incertezas e violências, sem limites, esse será o maior desafio da educação para o futuro. Interligado por “redes” tudo o que acontece no mundo, de uma ou de outra forma, afetarà a todos os indivíduos. “Até agora, a educação não pôde fazer grande coisa para modificar esta situação real”. Entendemos que o papel primordial da educação do próximo século será desenvolver, ao longo da vida, a compreensão mútua, para que todos os povos possam viver em harmonia. Cabe ao professor do século XXI

desenvolver o diálogo e a troca de argumentos que serão fundamentais para as próximas gerações.

4. Aprender a ser → Segundo a Comissão Internacional sobre a Educação, do Relatório para a UNESCO, descrito por Delors, esse é um princípio fundamental, e está assim redigido:

A educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa – espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade. Todo ser humano deve ser preparado, especialmente graças à educação que recebe na juventude, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formar os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida (DELORS, 1999, p. 99).

Acreditamos que neste mundo em que o conflito toma conta das pessoas, o “aprender a ser” é pilar de suma importância, pois, os atos praticados e as responsabilidades não cumpridas pelo indivíduo, desencadearão numa interferência ímpar no destino de todos. Uma educação voltada para a autonomia, discernimento e responsabilidades terão nos pilares do conhecimento a resposta às exigências do novo século. Essas quatro aprendizagens: Aprender a conhecer, Aprender a fazer, Aprender a viver juntos ou a conviver, Aprender a ser, serão fundamentais ao longo da vida para a realização de cada pessoa.

Não se pode pensar em educação no futuro que não esteja entrelaçada nos quatro pilares do conhecimento, porque isso provoca numa concepção ampliada de educação. É através da cultura geral que a pessoa terá alicerce para desenvolver o seu conhecimento em um trabalho com maior criatividade e através disso, o Aprender a aprender lhe dará oportunidade de aperfeiçoar-se, em ritmo de educação continuada, durante toda a sua vida. Mas é o Aprender a fazer que lhe dará o suporte não só para uma qualificação profissional, mas para desenvolver competências que o tornem apto a encarar diversas situações e desafios que surgem a cada dia e a trabalhar em equipe, porque hoje não se admite ninguém que não saiba trabalhar em equipe. O Aprender a fazer também está relacionado ao ensino alternado com o trabalho, pois às experiências sociais ou de trabalho que são oferecidas, espontaneamente ou formalmente, estão alicerçadas no conhecimento. Saber trabalhar coletivamente, ter iniciativa, gostar do risco, ter intuição, saber comunicar-se, saber resolver conflitos, ter estabilidade emocional são qualidades importantes a serem desenvolvidas em uma educação que busca a qualidade profissional.

Conforme Filho (1999), a educação profissional tem como objetivos “não só a formação de técnicos de nível médio, mas a qualificação, a requalificação, a

reprofissionalização para trabalhadores com qualquer escolaridade, a atualização tecnológica permanente e a habilitação nos níveis médio e superior”.

Vivendo em sociedade é preciso Aprender a viver juntos. É necessário que se desenvolva a compreensão do outro e a percepção das interdependências, a desenvolver projetos comuns e preparar-se para administrar conflitos, o respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz. O Aprender a ser lhe dará o suporte necessário para melhor desenvolver a sua personalidade, e poder ampliar cada vez mais a capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal, indispensáveis a uma vaga no mercado de trabalho, hoje.

Além dos quatro pilares citados no Relatório da UNESCO, Morin (2000a) e Almeida (2008) trazem outras ideias sobre religação dos saberes. Para Morin (2000a, p. 39), a educação “deve promover a inteligência geral apta a referir-se ao complexo, ao contexto, de modo multidimensional e dentro da concepção global”.

Almeida (2008) traz também a ideia de complexidade como forma de falar da religação dos saberes. Segundo ela,

é uma emergência, está ainda engatinhando no interior da ciência da fragmentação, da disjunção, da separação. Por isso a auto formação, a aprendizagem do sentir-se implicado, do experimentar outras circunstâncias, do sair do domínio da especialidade para posteriormente voltar a ela mais acrescido, é essencial para aprender que as coisas com as quais lidamos ou queremos conhecer são multidimensionais, complexas (ALMEIDA, 2008, p. 4).

Na prática constatamos que a promoção do desenvolvimento profissional como um todo, são necessárias ações educativas que contemplem as exigências do novo tempo, sendo global o foco dessa nova realidade.

Entendemos que o desenvolvimento profissional engloba amplas atividades e estratégias, que ocorrem num dado contexto situacional e organizacional, tendo em vista a mudança na forma de entender a prática, as atitudes, as expectativas, as preocupações, a realização profissional e a própria forma de encarar a profissão.

Que neste mundo globalizado, exige-se um novo perfil profissional, capaz de contemplar competências tanto nos aspectos técnicos quanto comportamentais de forma a contribuir com o cumprimento de metas, interagir com o grupo e participar de forma efetiva no crescimento da organização e ou instituição.

A FORMAÇÃO NO SENAC (SC) E O DESAFIO DA GESTÃO HUMANIZADA

“Se você quer ser bem sucedido, precisa ter
dedicação total, buscar seu último limite e
dar o melhor de si mesmo”
Ayrton Senna

Este capítulo contemplará a gestão humanizada nas Unidades do SENAC (SC), proposta deste estudo. De início, apresentaremos as características dessa organização, a análise histórica da gestão e, posteriormente, a gestão humanizada, objeto desta pesquisa.

2.1 Características da organização

O SENAC é uma Instituição de Ensino privada, criada em 10 de janeiro de 1946, pelos decretos-lei 8621 e 8622, que autorizam a Confederação Nacional do Comércio a instalar e administrar, em todo o Brasil, escolas de aprendizagem comercial hoje com abrangência em todo o território nacional, totalizando mais de 1850 municípios, participando da formação profissional de 1,7 milhões de pessoas a cada ano. Sua administração está localizada no Rio de Janeiro, no Departamento Nacional.

A cada ano, o SENAC (SC) reafirma sua posição de liderança no setor educacional do Brasil. Em 66 anos de atuação, consolidou-se no contexto da educação profissional como organização comprometida com o desenvolvimento da competência e com o conhecimento científico e tecnológico de seus alunos e colaboradores.

Em 1947, ano de sua criação em Santa Catarina, o SENAC deu início ao compromisso com a educação profissional nas atividades de Formação Inicial e Continuada. Em 1993, a Instituição começou a oferecer a modalidade de Educação a Distância em Ambiente Virtual de Aprendizagem. Três anos mais tarde, em 1996, além da Educação Inicial e Continuada, foi introduzido o Ensino Técnico. Em 1998, foram implantados os cursos de Pós Graduação, numa parceria com a Fundação Getúlio Vargas, e em 2003, o SENAC (SC) lançou as Faculdades e passou a atuar na educação Superior. Em 2004, junto à Rede SENAC de Educação, passou a oferecer a Pós Graduação a Distância, modelo singular no contexto de educação profissional.

Em 2005, adotou os critérios e os fundamentos para a excelência da gestão. Em 2006 e 2007 a instituição conquistou o prêmio pelas boas práticas de gestão. E em 2008, foi

novamente reconhecido, confirmando o compromisso e o desempenho da Instituição com os clientes, a sociedade e os colaboradores.

Comprometido com a qualidade dos produtos e da prestação de serviços com a sociedade, o SENAC (SC) buscou ferramentas para um novo modelo de gestão, que implicasse em mudança comportamental das pessoas no trabalho e que gerasse reações positivas ou negativas para os resultados da instituição.

Foi implementado a Gestão por competências que segundo Leme (2005, p. 01) “é o processo de conduzir os colaboradores¹⁴ para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”.

Leme traz ainda que com o objetivo de nivelar conceitos, pode ainda definir a Gestão por competências:

Identificar as competências de que uma função precisa;
Identificar as competências que o colaborador possui;
Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap de treinamento traçando um plano de desenvolvimento específica para o colaborador. (LEME, 2005, p. 01)

O referido autor aponta a diferenciação entre competências técnicas e competências comportamentais.

Entende por competências técnicas “tudo aquilo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas da informação, ferramentas etc. [...] competências técnicas podem ser procuradas como palavras chave nos currículos dos candidatos e depois averiguadas em entrevistas e testes práticos” (op. cit. p. 15).

E, por competências comportamentais, “tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade. Foco em resultados e no cliente, organização, planejamento. Liderança e tantas outras” (id. ibid).

Nessa concepção, é apontado aqui o grande desafio aos gestores nos dias atuais – identificar e mensurar comportamentos – pois eles podem ser observáveis e serem classificados como sendo adequados ou não, ou ainda se podem ser melhorados ou não e se puderem, em que percentual de melhoria.

¹⁴ Termo usado para designar as pessoas que trabalham na instituição SENAC SC.

Sabemos da importância do quesito comportamento e sua influência na relação com as pessoas e no desempenho das suas atividades profissionais e isso poderá impactar positivamente ou negativamente no cumprimento de metas e objetivos.

Conforme o Documento – Gestão por competências Senac/SC – Implementação e Execução/ Divisão de Recursos Humanos Senac/SC, 01/07/2009, o objetivo da implementação da gestão de pessoas por competências no Senac/SC “é identificar as competências organizacionais e essenciais necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos do Senac/SC”.

Tem como Objetivo Geral: “identificar as competências organizacionais e essenciais necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos do Senac (SC)”.

E Objetivos Específicos:

- a. Mapear funções do Senac (SC)
- b. Mapear e Mensurar as Competências;
- c. Avaliar por Competências;
- d. Proporcionar planos de aprendizagem por competências e alinhar as ações de TD&E às competências necessárias para cada função;
- e. Realizar o processo de recrutamento e seleção por Competências;
- f. Realizar a Gestão do Desempenho do colaborador por Competências.

Com este mapeamento de competências para cada função, alinhado as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação o SENAC, busca atingir a qualidade proposta.

A cada ano, milhares de alunos são capacitados no SENAC (SC) para atender às exigências do mercado de trabalho. São profissionais que vem em busca de conhecimentos nas diversas modalidades de ensino.

Além disso, evoluiu na estratégia de disseminação do conhecimento por todo o Estado, onde tem instalado unidades estratégicas e de negócios fixas e móveis. Hoje a instituição conta com 221 unidades

O SENAC (SC) possui 1 Administração Regional, 25 unidades divididas em 11 Centros de Educação Profissional, 02 Centros Especializados, 08 Faculdades de Tecnologia, que atendem a todas as regiões de Santa Catarina, 04 Postos Avançados e 04 unidades móveis.

O SENAC é uma instituição pública de caráter privado sem fins lucrativos, com atuação reconhecida em todo o Estado de Santa Catarina. O SENAC tem como base trabalhar o desenvolvimento e possibilitar que cada aluno adquira competências necessárias para ingressar no mercado de trabalho, cada dia mais competitivo.

Esta organização assumiu posição de destaque no cenário empresarial, sendo uma das empresas mais expressivas no setor educacional. Hoje atua em nove eixos tecnológicos: Ambiente, Saúde e Segurança; Apoio Educacional; Gestão e Negócios; Hospitalidade e Lazer; Infraestrutura; Informação e Comunicação; Produção Cultural e Design; Recursos Naturais e Produção Alimentícia.

Com um crescimento anual significativo, o SENAC (SC) tem consolidado e confirmado seus projetos desenvolvidos. Um dos fundamentos dessa expansão é a busca constante pela excelência de seus produtos e serviços, essencial para o estabelecimento e manutenção da qualidade na relação com seus clientes.

O SENAC (SC) tem sua atuação focada com a formação de profissionais, utilizando-se de uma prática educativa transformadora e participativa, é centrada na construção do conhecimento e na aprendizagem crítica e ativa de conteúdos vivos, significativos e atualizados. Isso significa referendar as teorias cognitivas da aprendizagem, entendida como um processo interno do indivíduo, embora necessariamente interativo. E também continuar a compreender o ensino como um processo organizado para favorecer essas trocas e propor desafios, buscando criar oportunidades na sistematização dos conhecimentos para a reflexão e o aprofundamento da relação entre teoria e prática.

Os alunos, nesse sentido, são seres ativos que constroem conhecimentos no seu contexto geográfico, cultural, social e histórico. Essa construção do conhecimento, promovida em equipes de alunos, é requisito básico da proposta pedagógica, corroborando com Freire (1997), que sustenta não haver conhecimento válido se não for compartilhado, pois é por meio do diálogo que um conjunto de pessoas legitima uma ideia.

O SENAC (SC) interage também na formação humana dos seus alunos, fazendo da aprendizagem a principal fonte de formação de um cidadão pensante, reflexivo e crítico.

Segundo os Referenciais para Educação Profissional do SENAC (SC) (2002, p. 15), o grande desafio é “educar o trabalhador, no sentido de atuar de modo participativo e ativo dentro e fora do mundo do trabalho, como profissional e, na condição de cidadão consciente de seus direitos e responsabilidades e dos valores humanos que devem reger a vida em sociedade”.

Nessa direção, a educação e a formação profissional constituem algumas das principais medidas destinadas, em um primeiro momento, a combater as desigualdades produzidas pela competitividade econômica, por meio da adaptação dos trabalhadores às mudanças técnicas e às condições de trabalho. Sabemos também que existem diferenças na formação profissional, adquiridas por meio da escolarização e das competências consideradas

necessárias. A introdução das novas tecnologias define os desequilíbrios entre ambas e proporcionam um ajustamento entre as formações. Esse é o diferencial que o SENAC (SC) busca atingir na relação educação e trabalho, formação e emprego.

Neste sentido, o SENAC (SC), além de interagir na formação humana de seus alunos, tem como estratégia o desenvolvimento de competências de seus colaboradores, a fim de aprimorar os conhecimentos para o exercício de suas atividades.

O termo competência norteador de suas ações baseia-se nos dispositivos do Conselho Nacional de Educação, que diz: “[...] capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.

No que diz respeito aos gestores há todo um olhar voltado ao auto desenvolvimento com o objetivo de poder ampliar a visão em relação ao seu papel e responsabilidade e à necessidade de novas posturas frente aos desafios da instituição.

Como proposta para este diferencial oferece projetos específicos na busca do aprimoramento da equipe de gestores. O Projeto de Mestrado para Líderes, Projeto Desenvolvimento de Coordenadores SENAC (SC) e Programa de Desenvolvimento de Lideranças, são alguns exemplos de ofertas da Instituição, para concretizar esse objetivo.

2.2. Perfil do Gestor na atualidade

Atuar em um ambiente complexo, cheio de limitações, onde participam vários indivíduos, com ideologias e interesses diversos, pessoais ou políticos é um dos maiores desafios do gestor, hoje. Com atribuições de planejar, organizar, executar, administrar, conduzir, distribuir, preparar, gerir e ter o controle do funcionamento, dos meios e dos fins de uma atividade, a gestão continua presente nas diversas pautas de discussões, tanto em setores públicos, privados ou educacionais.

Na busca de um conceito para definir o perfil gerencial, encontramos na área da enfermagem subsídios para o gerenciamento de qualquer instituição. Segundo Miranda (2007, p. 112), “O perfil gerencial pode ser definido como o conjunto de atitudes, aptidões e habilidades mediante as quais o enfermeiro desenvolve a gestão dos serviços de enfermagem”.

Para a referida autora, os elementos do perfil gerencial são: “liderança, motivação, comunicação, capacidade de lidar com conflitos, conhecimento técnico-científico para avaliar

e identificar as necessidades de saúde da população e ética”. Ressaltamos que esses elementos devem estar balizados na “competência profissional, na satisfação do usuário e no fortalecimento e desenvolvimento do sistema de prestação de serviços”.

Os elementos acima citados, bem como o conceito em sua generalidade, podem ser utilizados para qualquer área gerencial visto que todas têm um só objetivo: formar indivíduos competentes, líderes no conhecimento técnico-científico, hábeis no trato com as pessoas, líderes para administrar com capacidade e rapidez os conflitos que possam surgir em qualquer setor, seja na escola, na indústria ou no mercado de trabalho ao qual o profissional-gestor esteja inserido. Pois, no mundo do trabalho e na ação em comunidade, a gestão é marcada por determinações históricas, sociais, econômicas e políticas.

Historicamente as organizações vêm vivenciando uma experiência sem precedentes, a partir das mudanças drásticas ocorridas nas áreas da economia, da tecnologia e de mercado, ocorridas na era pós-moderna, que marcaram o antes e o depois, na maneira de administrar e conduzir as pessoas. Essas mudanças têm exigido dos gestores verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de magnitude e velocidade jamais pensadas. A prioridade nunca foi tão questionada, na problemática entre estrutura e estratégia, cujas mudanças deixam de lado os velhos paradigmas de formação profissional para buscarem o de qualificação profissional. Os novos modelos fazem parte do conjunto de prioridades a serem desenvolvidos pelo gestor desse novo tempo.

Frente a essa nova concepção de gestão e do papel do diretor escolar (gestor escolar), apresenta-se a necessidade de se intensificar a qualificação desses profissionais a fim de se obter a melhoria da qualidade da educação num contexto geral.

No sistema educacional a fundamentação da gestão se dá na constituição de um espaço público de direito, que deve promover condições de igualdade, garantir estrutura material para um serviço de qualidade, criar um ambiente de trabalho coletivo que vise à superação de um sistema seletivo e excludente, e ao mesmo tempo, que possibilite a interrelação desse sistema com a organização da sociedade e política, com a definição de papéis do poder público, com as teorias do conhecimento, as ciências, as artes e as culturas.

Na organização escolar, como nas organizações gerenciais, ao longo dos anos ocorreram muitas alterações. Entre elas a função do diretor de escola, porque, até então, acreditava-se que a responsabilidade pela educação era somente do Estado.

Para entendermos melhor as formas de organização, gestão escolar e funções do diretor, perpassamos um pouco a História da Educação no Brasil. Conforme (Seco et al, 2006), as bases da organização da educação no Brasil, tanto para as questões administrativas

quanto para as questões pedagógicas, foram baseadas no *Ratio Studiorum* - Plano de Estudos da Companhia de Jesus - documento publicado oficialmente em 1599. Este documento norteou as formas de organização e administração, bem como currículos e métodos para os estabelecimentos de ensino, tanto aqui no Brasil como lá fora. Lá se encontra a primeira “figura” de gestor, com a denominação de **Reitor**. Sua função era observar o bom funcionamento do estabelecimento.

Com a expulsão dos jesuítas, surge, por volta de 1759, o cargo de **Diretor Geral de Estudos**, criado pelo Marquês de Pombal, cujo objetivo era organizar a escola para servir aos interesses do Estado. Com plenos poderes tinha entre suas atribuições, desde a aplicação de licença para o magistério tanto público quanto privado até a designação de comissionários para o levantamento das condições das escolas e professores, a fim de controlar e fiscalizar o ensino ministrado.

Com a vinda da Família Real para o Brasil em 1807, várias instituições foram criadas e a primeira estrutura composta dos três níveis: primário, secundário e superior. O Diretor Geral de Estudos era quem organizava, fiscalizava e controlava a administração escolar.

Em 16 de março de 1847, foi criada a Lei n. 29 que regulamentava os Liceus em São Paulo e o seu “**directhor**” deveria ser um cidadão inteligente e patriota, para dirigir um estabelecimento de ensino secundário e organizar não só o currículo escolar, mas ser responsável por todas as atividades realizadas nesse espaço. “O diretor, segundo esse regulamento, deveria tomar conta do Liceu, inspecionar a conduta dos professores, remetendo ao Presidente da Província os problemas e sugerindo alterações para mudanças, tanto na rotina do Colégio como na vida profissional de seus professores” (SECO et al, 2006).

Conforme Souza (1998, p. 76) do diretor “[...] se esperava tudo: organizar, coordenar, fiscalizar e dirigir o ensino primário”. Cabia-lhe ainda a função de:

Fiscalizar todas as classes durante o funcionamento das aulas, elaborar horário, [...] propor ao governo criação e supressão de lugares de adjuntos no grupo e nomeação e dispensa de professores, indicar nomeação de porteiros, contratar e despedir porteiro e servente, proceder a matrícula, classificação e eliminação de alunos, submetê-los a exames mensais e finais, responder por toda a escrituração da escola, organizar folha de pagamento e diário de ponto, apresentar relatórios anuais, além de fazer cumprir as disposições legais sobre o recenseamento escolar e impor ao pessoal as penas que incorressem (SOUZA, 1998, p. 81).

Além dessas atribuições, cabia ainda ao diretor consentir licença a professores e funcionários, bem como a intermediação das correspondências entre os professores e o presidente da província.

Com a Proclamação da República em 1889, começa novo debate sobre a educação e em 1890 foi decretada em São Paulo, a reforma da Escola Normal com a criação da Escola Modelo. Nesse novo momento é necessária a indicação oficial do cargo de diretor de escola pública secundária. Surge aí a necessidade de um novo responsável pela administração da Escola-Modelo; o **professor-diretor**, a quem competiam as funções administrativas e pedagógicas da Escola.

Com a criação do Grupo Escolar, através do Decreto Estadual n°. 248, de 26 de setembro de 1894, a função do diretor passou a ser mais administrativa. O Cargo de Diretor relacionava-se à necessidade de ter na escola uma pessoa para organizar, coordenar e fiscalizar o ensino, nos termos da reforma educacional realizada pelos republicanos. A organização e a concepção pedagógica dessa proposta exigiam a instauração de novos papéis dentro da escola, estabelecendo-se assim, uma divisão de trabalho em seu interior (SECO, 2006, p. 92).

Até então, conforme Luck,

[...] o modelo de direção da escola que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento de ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, "dirigir" o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria com essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior (LUCK, 2000, p. 13).

À medida que a organização escolar foi se modificando, a função do diretor, também, porque cabia a ele a articulação de tornar o ambiente escolar mais apropriado na formação dos alunos em todas as esferas, e prepará-lo para a vida.

No final da República Velha, o poder do diretor sofreu alterações e foi transmitido aos Delegados Regionais e aos Inspectores de Distritos, figuras vistas como imprescindíveis para a eficácia da Reforma da Educação proposta em 1920.

Segundo Azevedo,

Foi a partir dos anos 30 que evidenciou a necessidade de formação do administrador escolar em bases mais científicas, privilegiando mais nesse momento as questões administrativas do que pedagógicas.

A administração escolar, apoiado nos princípios da administração empresarial, científica e burocrática de Taylor, Fayol e Weber, deu ênfase à racionalização dos procedimentos organizacionais e administrativos escolares.

Ou seja, privilegiou-se a divisão do trabalho entre planejamento e execução, planejamento e sistematização minuciosa das atividades, a fim de obter economia de tempo, produtividade e eficiência na realização das tarefas (AZEVEDO, 1958, p. 90).

Em 1961, foi aprovada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB 4.024/61, mantendo a estrutura tradicional do ensino. No que se refere à função do diretor de escola, em seu Artigo 42, consta que “o diretor de escola deverá ser educador qualificado”, mas os termos dessa qualificação são amplos, ficando por conta dos Estados uma regulamentação mais específica. É aí que o Conselho Federal de Educação definiu no Parecer nº 93/62, onde o educador qualificado seria “aquele que reunisse qualidades pessoais e profissionais, tornando-o capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a professores, alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações” (LDB 4 024/61, art. 42).

A partir daí, segundo Santos (2002, p. 70), “os Estados passaram a criar regulamentos para o preenchimento do cargo de Diretor de Escola”.

A Lei n 5.692/71 estabelece o ensino de primeiro grau e uma nova nomenclatura surge agora, o cargo é de **Diretor da Escola** e não mais de Diretor de Grupo. A partir daqui, há a necessidade de uma qualificação mais específica para ocupar o cargo e surge o administrador de uma equipe escolar, apoiada no modelo clássico da administração empresarial, tendo como princípios a economia de tempo, de recursos e uma maior produtividade.

No final dos anos 80 e início de 90 ocorreu um marco histórico pela reformulação da organização e da gestão da educação no Brasil. Foi nos primeiros anos da década de 1980, que a sociedade se mobilizou em favor das eleições diretas para os dirigentes das instituições de ensino, tornando mais democrática a gestão da educação. A partir de 90 o termo administração foi substituído pelo termo gestão e o diretor da escola agora passa a ser chamado de **Gestor**.

Essa mudança não alterou apenas a terminologia, mas o conceito e o paradigma. Para Luck (2000, p. 34), esta alteração corresponde a uma mudança paradigmática, “isto é, de uma visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade”. Ocorre uma transposição do conceito do campo empresarial para o educacional focando a lógica de mercado. Com a participação da comunidade, nas tomadas de decisões na escola, surge um novo conceito de gestão que ultrapassa a de administrador.

Diante desse contexto há uma redefinição do papel para o gestor que deixa de ser centralizador de decisões, fiscalizador, controlador, para atuar de forma participativa, coletiva, com objetivos e propósitos comuns a todos e principalmente, conforme Luck (2000, p. 16) “[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”.

Concordamos com o pensamento de Luck, porque entendemos que a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação. Nessa perspectiva, a instituição educacional deve ter como princípios fundamentais: o caráter público da educação, a inserção social e a gestão, cujas práticas participativas, a descentralização do poder, a socialização das decisões desencadeiam um permanente exercício de conquista da cidadania.

A escola passa a ser um local de desenvolvimento crítico e real, local de ideais fora do papel de ações, afinadas com a cultura, política, sociedade humana e a formação profissional. Todo esse conjunto visa atingir de forma eficiente a instituição.

Permeiam assim todas as questões que circundam os ambientes escolares, presentes na organização e gestão escolar desde sua estrutura, planejamento, interação, currículo, avaliação, efetivando uma ação ideológica presente no contexto social existente.

Quando conhecemos a realidade escolar e nos deparamos com uma visão mais crítica de avaliação, percebemos a distância entre o conhecimento ministrado e a qualificação que a sociedade busca. Compreender e diagnosticar tais situações pertinentes ao aluno, educador, funcionários, comunidade, sociedade é mais uma das funções do gestor nesta época em que se busca o desenvolvimento das capacidades e consciência das mudanças necessárias à comunidade escolar e ao ser cidadão.

Seja na indústria ou na escola, o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade para qualquer gestor, em qualquer unidade, desempenhar suas funções democraticamente. Segundo Araújo (2000), os elementos para uma gestão democrática são balizados por quatro elementos: participação, pluralismo, autonomia e transparência.

Para atuar democraticamente, o gestor escolar deverá ter, na sua condução do dia a dia, atitudes e valores como princípios de autonomia, criatividade, iniciativa, autocontrole e flexibilização. Nessa ótica, assim opina Carvalho:

As políticas públicas, acompanhando as mudanças ocorridas na gestão empresarial, passam a implementar as reformas administrativas do setor educacional com base nos novos paradigmas e conferem ao administrador escolar uma importância estratégica. A descentralização operacional aumentou as responsabilidades da escola, levando seu gestor a se defrontar com novos desafios e a assumir o novo papel de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional na tomada de decisões conjuntas, a estimular o trabalho em equipe e as dinâmicas de trabalho identificadas por cada escola e resolver seus problemas de forma autônoma, para melhorar as condições da escola, especialmente materiais. Ele torna-se o elemento central e fundamental para o encaminhamento do processo participativo no interior da escola e para sua integração com a comunidade (CARVALHO, 2005, p. 163).

Por todas essas atribuições tem sido quase impossível desvincular Gestão Escolar de Gestão Empresarial. A implementação das reformas administrativas na educação (acima descritas) baseadas nos novos paradigmas, principalmente o da autonomia, confere ao administrador uma importância estratégica, aumentando a sua responsabilidade na comunidade escolar.

Para o SENAC - SC a concepção não se difere das políticas da Educação geral. Atua em conformidade a LDB vigente, visando ao desenvolvimento das atividades numa perspectiva democrática de emancipação humana. As expressões de eficiência e eficácia tornaram-se indicadores em favor da excelência dos processos, pois possui como meta a busca da satisfação dos clientes internos e externos e a efetividade dos resultados.

Sendo a mediação na buscados objetivos o caráter essencial da administração, para Paro (2006, p. 18), esta é a “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins”.

Desse modo a capacidade administrativa, vista como competência, está ligada à ação, e envolve conhecimentos, capacidades, habilidades e condutas que possibilitem a obtenção de resultados mediante planejamento, formulação, organização, implementação, avaliação e reajuste de planos de desenvolvimento, em todos os níveis. A competência desenvolvida através da formação é um recurso estratégico de modernização e desenvolvimento. Ressalta-se que o novo modelo de gestão está baseado na questão de competência que requer uma formação e mudança do perfil do gestor.

No contexto geral, entendemos por formação o conjunto de atividades que visam à construção de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigido para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade econômica.

Conforme Perrenoud (1999, p. 32), as competências são “**importantes metas da formação**”. Elas podem responder a uma demanda social dirigida para a adaptação ao mercado

e às mudanças e também podem fornecer os meios para aprender a realidade e não ficar indefeso nas relações sociais” (grifo do autor).

Assim, a formação de gestores também se fundamenta na Gestão de Competências, como um fator de desenvolvimento contínuo devido às transformações que vêm ocorrendo acentuadamente desde meados dos anos 1980.

Conforme Carboni e Rufat Júnior¹⁵, a Gestão por Competência é uma “metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários”. Segundo os referenciados autores, essa forma de gestão, “representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta”.

No que diz respeito ao modelo de gestão dos sistemas educacionais, sabemos que há muito tempo já se mostravam ultrapassados e com necessidade de soluções atualizadas de formação. Foi nos princípios da gestão empresarial que buscamos subsídios para adaptar a essa nova realidade, visto que há tempos despontaram como referência na busca de eficiência.

De acordo com Kugelmeier (2009), princípios da gestão empresarial são “a prática de alinhar propósitos, pessoas e processos através de decisões, atividades, recursos, informações, relacionamentos e avaliações, tudo com suporte digital”.

Desde então, de certa forma, a gestão escolar¹⁶ vem se adaptando para incorporar essa lógica à realidade das salas de aula. “O que se quer é formar vida inteligente dentro do organismo escolar” (ALMEIDA¹⁷, apud: PRIOLLI, 2008). Para tanto, o gestor deve ter uma visão global da instituição e seguir, ao mesmo tempo, focado nos alunos. “É ele quem cuida de todas as partes desse organismo vivo”, justifica o autor.

No Brasil a economia cresceu vertiginosamente nos últimos anos, e em consequência disso, o mercado de trabalho vem cada vez mais exigindo indivíduos com uma formação mais prática e que saiam das escolas, sejam elas de segundo ou terceiro grau, com as devidas competências para exercer rapidamente a profissão. Em função disso as instituições de ensino

¹⁵O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competência do Banco do Brasil. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/6190367/Gestao-por-competencia>.

¹⁶“[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torna-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento”. (LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da Gestão escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**.2000. p. 11)

¹⁷ALMEIDA, Fernando. Professor da Pontifícia Universidade de São Paulo e Ex Secretário da Educação de São Paulo.

estão oferecendo cursos com duração menor, e procurados não só por indivíduos que querem se qualificar para o mercado de trabalho, mas também por profissionais que buscam uma maior qualificação em determinada área.

Sabemos que a educação não se limita aos conhecimentos que recebemos na escola, pois mesmo quando já tivermos concluído o período escolar e sairmos da escola formal, ainda estamos dentro do processo de aprendizagem, pois, no dia a dia estamos sempre aprendendo com a vida, com a natureza, com os grupos aos quais nos relacionamos. Mesmo sem perceber estamos sempre passando informações às pessoas, assim completando que, mesmo após a escola, ainda continuamos no processo de ensino-aprendizagem na vida. A formação profissional é a fusão de experiências que se tem tanto diretamente na vida, ou em uma instituição apropriada que de modo metodologicamente organizado passa-se aos alunos.

Numa economia de mercado, o que vale é a apropriação do conhecimento técnico instrumental. Porém, a contradição desse processo mostra que a força do trabalho precisa de um conhecimento mais ampliado e humano, que ultrapasse o limite do treinamento formal para elevar a qualidade social da produção. Essa exigência encontra fundamentos na educação continuada que envolve o aprendizado interdisciplinar, na busca de uma nova proposta.

A competitividade e a busca de resultados rápidos e efetivos fazem com que as empresas exijam profissionais cada vez mais preparados e adaptados à realidade do mercado de trabalho. Grande é a procura por cursos que oferecem uma formação específica, com duração menor tempo, primando sempre pela qualidade do ensino. Na prática os cursos com formação específica são oferecidos também a profissionais que querem valorizar o seu currículo, criar outro olhar do mercado para si próprio e aplicar os conhecimentos adquiridos no próprio trabalho.

O perfil do gestor não deverá mudar porque estamos num novo milênio, mas sim pelo imperativo das inovações em todas as áreas do saber, do fazer, do ser e da tecnologia.

É preciso buscar urgente atualização e prosseguimento de estudos para poder fazer frente aos novos conhecimentos e interpretações. A educação para o Século XXI deverá ser baseada nos quatro pilares Delors: aprender a conhecer, unindo a teoria e prática; aprender a fazer, a conviver e a ser.

2.3 Gestão Humanizada

Vivemos profundas transformações com implicações diretas na Gestão. Gerir pessoas começou muito antes da Revolução Industrial, mas com o advento da tecnologia, as

coisas começaram a se confundir e o tratamento dado às pessoas passou a ser igual ao da máquina. O ser humano passou a ser colocado em segundo plano.

Em consequência disso, o que deu sustentabilidade às organizações sociais e às práticas humanas foi uma nova percepção da realidade e a forma como era praticada.

Conforme Chiavenato (2011, p. 562), “na era da informação o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento”. O termo “conhecimento” é normalmente usado por diversos palestrantes com a frase: “Vivemos na era do conhecimento”. Isso nos reporta ao contexto da formação, do desenvolvimento humano, onde as pessoas devem estar em busca permanente de informações e conhecimentos e as empresas devem proporcionar projetos, programas e ações voltadas ao desenvolvimento e aprendizagem de seus colaboradores.

A nova tendência hoje, para Chiavenato (2004, p. 136) é “falar em administrar com as pessoas”, o que significa dizer tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro.

Esse “novo olhar” de gestão, voltado à abordagem humanística, assim é descrito pelo autor:

Com a abordagem humanística, a Teoria Administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais – dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos (CHIAVENATO, 2011, p. 94).

Historicamente a abordagem humanística teve maior enfoque no segundo período de Taylor, na década de 30, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, o desenvolvimento das ciências sociais, a Psicologia e especialmente a Psicologia do Trabalho. Período este marcado por recessão econômica, inflação, alto índice de desemprego e forte atuação dos sindicatos. Teve enorme aceitação pelos Estados Unidos devido às suas características democráticas, sendo disseminada para outros países só depois do final da Segunda Guerra Mundial.

A teoria das Relações Humanas surgiu devido à necessidade de humanizar e democratizar os conceitos administrativos; ao desenvolvimento das ciências humanas; às idéias pragmáticas de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin, e às conclusões da Experiência de Hawthorne, sob a coordenação de Elton Mayo, que puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

Para Chiavenato, essa experiência foi o marco no surgimento da teoria, segundo ele:

As conclusões da Experiência de Hawthorne incluíram novas variáveis no dicionário da administração: a integração social e o comportamento social dos empregados, necessidades psicológicas e sociais e a atenção para as novas formas de recompensas e sanções não materiais, o estudo dos grupos informais e da chamada organização informal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo do cargo para as pessoas que os realizam (CHIAVENATO, 2011, p. 107).

Complementa a ideia afirmando que:

Dentro da abordagem humanística, os pesquisadores se depararam com a civilização industrializada que torna as empresas preocupadas exclusivamente com sua sobrevivência financeira e maior eficiência para o alcance de lucros. Assim todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Daí a necessidade de um tratamento profilático e preventivo do conflito industrial: o choque entre os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos participantes. Assim torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno) (id. *ibid.*).

Como toda corrente de oposição, essa teoria apresentou distorções e limitações como visão inadequada dos problemas de relações industriais, limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões, entre outros fatores levaram essa teoria a um descrédito. Diante disso, a teoria passa por uma reelaboração a partir da teoria comportamental.

Hoje em função das mudanças que ocorrem a todo o momento, as organizações se deparam com um novo paradigma: a humanização na gestão. Este é voltado às orientações humanas para as organizações e propõe de imediato, uma mudança de perfil do gestor, a fim de contemplar as novas exigências da sociedade, pois a gestão humanizada baseia-se na preocupação com a pessoa por detrás de cada função.

Nessa ótica os princípios, conceitos e valores deste novo paradigma extrapolaram para diversos ramos da ciência atual atingindo também a psicologia, a filosofia, a educação, economia, administração, enfim nos diversos ramos do saber e do fazer humano.

Com esses fatores de mudanças é que se disseminou e fortaleceu a palavra paradigma e tem sido usado não apenas para referenciar conjuntos conceituais e métodos de conhecimento, mas também as práticas humanas em geral. Hoje, no setor produtivo é onde mais se utiliza a expressão paradigma devido às mudanças significativas ocorridas no desenvolvimento tecnológico, na abertura de mercados, nas alterações das relações de poder e

política, na forma diferenciada de atuação na produção, a fim de se ter competitividade no mercado interno e externo, dentre outros fatores.

A reestruturação e a reorganização implicam a absorção de novos métodos e critérios organizacionais, tecnológicos e gerenciais focados em conceitos como flexibilidade, integração, descentralização, trabalhos em equipe.

Edgar Morin (2003a, p 37), pai da teoria da complexidade, defende a interligação de todos os conhecimentos e afirma, “É igualmente necessário considerar que método e paradigma são inseparáveis. Qualquer atividade metódica existe em função de um paradigma que dirige uma práxis cognitiva”.

Portanto, é preciso estar atento à questão do paradigma que permeia nossas práticas,

Se o paradigma rege os usos metodológicos e lógicos, o pensamento complexo deve vigiar o paradigma. Diferentemente de um pensamento simplificador que identifica a lógica ao pensamento, o pensamento complexo a governa evitando a fragmentação e a desarticulação dos conhecimentos adquiridos (MORIN, 2003a, p. 38).

No que diz respeito à hominização, Morin (1973, p. 202) diz entre outras coisas, “toda e qualquer unidade de comportamento humano (práxica) é, ao mesmo tempo, genética/cerebral/social/cultural/ecossistêmica”, ou seja, o homem depende, para sua evolução, tanto cultural, quanto biológica, da educação sociocultural e da cultura. Assim, para se conhecer e se transformar, o ser humano depende da variedade de condições.

Para o referenciado autor, o conhecimento pertinente deve enfrentar a complexidade.

Complexus significa o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade [...]. A educação deve promover a ‘inteligência geral’ apta e referir-se ao complexo, ao contexto, de modo multidimensional e dentro da concepção global (MORIN, 2000a, p. 38-39).

E sobre os sistemas vivos e a auto-organização, Morin destaca:

Radicalmente diferente da ordem mecânica, a ordem “viva” é a que renasce sem parar. Com efeito, a desordem é constantemente absorvida pela organização, ou recuperada ou metamorfoseada no seu oposto (hierarquia) ou esvaziada para o exterior (desvio). ou mantida na periferia (bandos marginais de jovens). Absorvida, esvaziada, rejeitada, recuperada, metamorfoseada sem cessar, a desordem renasce constantemente e a ordem social, por sua vez, também renasce sem parar. E assim surge a lógica, o segredo, o mistério, da complexidade e o sentido profundo do termo auto-organização: uma sociedade auto produz-se sem parar porque se autodestrói sem parar (MORIN, 1973, p.22-23).

Por fim convém destacar que segundo o autor, o homem não nasceu humano, mas se tornou humano num processo contínuo de aprendizado, marcado por evoluções, adaptações e construção cultural. Para ele a “aprendizagem da compreensão e da lucidez” e na “mobilização de todas as aptidões humanas” (MORIN, 2003b, p.54) são condições que podem ser continuamente regeneradas.

Neste contexto atual de mudanças das organizações, cujo foco está na competitividade, nos aspectos qualitativos, nas metas e resultados é que começa a despontar ideias relacionadas à gestão humanizada, indicando a valorização do ser humano como cidadão, com destaque à questão da autonomia e da participação. Esse é o maior desafio para o gestor nos dias de hoje, pois deverá ter um perfil profissional capaz de intermediar todas essas questões. Então seu espírito da liderança empreendedora, passa a ser valorizado por sua capacidade de influenciar, motivar, identificar e resolver problemas, partilhar informações, desenvolver e manter um sentido de comunidade, estimular o trabalho em equipe, compartilhar responsabilidades e poder, tomar decisões conjuntas (CARVALHO, 2005).

A gestão humanizada preocupa-se com a pessoa e não apenas com a função que ela exerce, sendo esta uma das novas dimensões do trabalho.

Segundo Sampaio, hoje a dimensão do trabalho ampliou-se:

O trabalho não é simplesmente uma forma de ganhar dinheiro, principalmente para aqueles que são responsáveis pelo desenvolvimento dos seres humanos, mas um lugar para realizar projetos e sonhos. É o caminho para a realização humana. Para que, através da ação e do bem-estar, o homem busque o desenvolvimento individual e coletivo. [...] A empresa são pessoas e, por isso, ela precisa ser humanizada no nível dos valores, dos sentimentos, das expectativas, da segurança e do pertencimento (SAMPAIO, 2010, p. 122-23).

Para muitos gestores, a gestão humanizada de pessoas ainda não é vista como fator relevante para o êxito da sua função. Entendem que as pessoas trabalham apenas para tirar vantagem da empresa, não possuem a preocupação com o crescimento da mesma, estão apenas em busca de seu salário para sobrevivência.

No entanto, se esses gestores tiverem o foco na questão humana, propiciarem o ambiente e a condução dos processos, de forma que os funcionários se sintam realmente parte integrante da equipe e souberem que a empresa se preocupa com eles como seres humanos e não somente mais um número, essas pessoas poderão fazer a diferença nesse contexto de competitividade, no incremento de receita e consequentemente no crescimento da empresa.

Dentro da realidade que vivemos hoje, os aspectos tecnológicos, técnicos e econômicos têm tido privilégios e vantagens frente às questões de qualidade e do ser humano

como um todo. Este por consequência vem apresentando de forma crescente um quadro de doenças psicossomáticas como inseguranças, stress, desmotivação, etc.

Nesse contexto, Di Biase e Rocha (2007) afirmam que desenvolver o potencial humano deve ser a grande prioridade do mundo contemporâneo, não somente por ser a solução para os diversos problemas com os quais nos defrontamos na vida pessoal, profissional e social, mas também o caminho ideal a ser percorrido para o alcance do sucesso pessoal e excelência organizacional.

Com o advento da era do conhecimento, da sociedade de informação e das inovações tecnológicas, o potencial humano das pessoas cada vez mais é conclamado a ser libertado, desenvolvido e valorizado, pois são as pessoas o elemento crítico e essencial para o crescimento e sustentabilidade organizacional em face ao cenário atual de constantes mudanças sociais, tecnológicas e de informações.

Como ressaltam Di Biase e Rocha:

Nestes tempos de extrema competição, automação, crises, mudanças súbitas e globalização da economia, o desenvolvimento do potencial humano é considerado por todos esses mestres como a maior fonte de soluções e recursos criativos e inovadores que existe, e também como o mais importante fator diferencial de sobrevivência, flexibilidade, competitividade, lucratividade, crescimento e prosperidade das pessoas e das empresas (DI BIASE e ROCHA, 2007, pp.2-3).

Frente a essas questões, as organizações e ou instituições de ensino devem racionalizar normas e procedimentos, investir em valores, priorizando a aprendizagem contínua de seus colaboradores, investindo no desenvolvimento humano.

Nessa ótica, em que pese as críticas ao chamado “Relatório Delors” por tratar a educação como “adaptação às transformações” de seu tempo (IANNI, 1999), Delors (1998) define as aprendizagens fundamentais para o processo de formação humana do século XXI. E como educadoras destacamos que uma visão conjunta e articulada possa encaminhar a realização da essência humana. Para tanto,

O desenvolvimento humano é um processo que visa ampliar as possibilidades oferecidas às pessoas. Em princípio, estas possibilidades podem ser infinitas e evoluir com o tempo. Contudo, em qualquer nível de desenvolvimento, as três principais, do ponto de vista das pessoas, são ter uma vida longa e com saúde, adquirir conhecimentos e ter acesso aos recursos necessários a um nível de vida decente. Na falta destas possibilidades fundamentais, muitas outras oportunidades permanecerão inacessíveis. Contudo, o desenvolvimento humano não para aqui. Há outras potencialidades as quais as pessoas atribuem valor que vão desde a liberdade política, econômica e social, à possibilidade de exprimir a sua criatividade ou a sua capacidade de produzir, passando pela dignidade pessoa e o respeito pelos direitos humanos (DELORS, 1998, p. 81).

As potencialidades do indivíduo são orientadas para o desenvolvimento humano e a escola vista como instância de desenvolvimento das relações humanas.

Na ótica de Delors,

A educação não serve, apenas, para fornecer pessoas qualificadas ao mundo da economia: não se destina ao ser humano enquanto agente econômico, mas enquanto fim último do desenvolvimento. Desenvolver os talentos e as aptidões de cada um corresponde, ao mesmo tempo, à missão fundamentalmente humanista da educação, à exigência de equidade que deve orientar qualquer política educativa e às verdadeiras necessidades de um desenvolvimento endógeno, respeitador do meio ambiente humano e natural, e da diversidade de tradições e de culturas. E mais especialmente, se é verdade que a formação permanente é uma ideia essencial dos nossos dias, é preciso inscrevê-la, para além de uma simples adaptação ao emprego, na concepção mais ampla da educação ao longo de toda uma vida, concebida como condição de desenvolvimento harmonioso e contínuo da pessoa (DELORS, 1998, p. 85).

Entendemos que só através de uma educação emancipadora, voltada para a humanização, o indivíduo estará apto para guiar o seu próprio desenvolvimento seja na família, na escola ou no trabalho, para minimizar as desigualdades e desequilíbrios, características deste início de século.

A educação precisa focar a geração do século XXI, que necessita ser sensibilizada para a convivência desarmada, negociada, baseada no diálogo, aceitando divergências, livrando-se da intolerância preconceituosa e apresentando uma nova visão da realidade do novo seu tempo.

Por sua vez, Aktouf (1996, p. 228), “a busca pela dignidade do ser humano no ambiente de trabalho é, nos tempos atuais, uma condição *sinequa non* para o alcance do alto desempenho nos negócios”.

Os aspectos de formação profissional dos gestores dividem-se na dimensão humana e do negócio. Na primeira, está a possibilidade de despertar as capacidades de pensar, sentir e agir com autonomia, criticidade, responsabilidade e ética. Dessa forma poderá atuar com melhor compreensão sobre os significados humanos, alcançando melhores resultados no desempenho grupal, humano e social. Na segunda, do negócio, voltado aos conhecimentos específicos, técnicos e às habilidades que estarão dando conta dos resultados, configura-se o desempenho dos processos.

Para a condução de sua equipe é importante que o gestor tenha transparência dos processos, harmonização do ambiente de trabalho, compartilhamento de ideias, delegação de responsabilidades, além de incentivar as pessoas no desenvolvimento pessoal e profissional de forma contínua.

A formação do gestor escolar deve ser analisada em dois sentidos: primeiro a sua formação inicial de professor e depois de administrador, porque antes de ser administrador, ele é um professor, um educador.

A sua formação é uma das preocupações dos sistemas educacionais, pois no seu sentido amplo significa educar, ensinar e instruir. Nessa ótica constitui-se, segundo Nóvoa (1991, p. 68), num “eixo fundamental” de desenvolvimento de homens e organizações, porque o saber docente aplicado em sala de aula é resultado de toda uma vida no sentido social e formativo.

Pensar na formação de professores leva-nos a analisar os diferentes momentos. Segundo Behrens (1996), as fases da formação continuada de professores, passam por diferentes períodos: a formação inicial e a formação contínua, continuada ou em serviço.

Conforme Day (2001), nas últimas décadas surgiu mais uma denominação para a formação de professores – “desenvolvimento profissional de professores”.

A formação inicial, também denominada de período de escolarização básica, dá-se no momento em que opta por uma área específica da Educação, que lhe dará subsídios para desenvolver o processo aprender e ensinar. Na fase acadêmica, aprende a ser professor, tendo como elementos principais a formação pessoal e social e a formação científica. Esta formação acompanha a nova visão de qualificação de professores e vem aparecendo progressivamente nas instituições de ensino.

O segundo momento é quando inicia a profissão de educador e desenvolve o seu trabalho dentro de um processo em que o conhecimento prático e o teórico, agregam-se na ação e sobre a ação. É nesse período que ele aprende, partindo da análise e da reflexão, a desenvolver a sua própria prática.

A formação contínua, continuada ou em exercício, é uma forma de oportunizar ao professor a reflexão, discussão e geração das mudanças desejadas na prática pedagógica. Ainda, permite ampliar seus conhecimentos e garantir uma evolução no seu processo de formação, auxiliando-o no desenvolvimento do seu potencial, de sua autonomia didática e de seu comprometimento com a educação e o ensino, com vistas a uma escola de qualidade que prepare para a vida.

Conforme Perrenoud,

A autonomia e a responsabilidade de um profissional dependem de uma grande capacidade de refletir em e sobre sua ação. Essa capacidade está no âmago do desenvolvimento permanente, em função da experiência de competências e dos saberes profissionais. Por isso, a figura do profissional reflexivo está no cerne do

exercício de uma profissão, pelo menos quando a consideramos sob o ângulo da especialização e da inteligência no trabalho (PERRENOUD, 2002, p. 13).

Há de se convir que embora os cursos de formação continuada ocorram com frequência, e sejam de extrema importância e necessários para o desenvolvimento de novas metodologias, nem sempre são suficientes para propiciar mudanças reais no contexto da prática docente.

Na ótica de Ramalho, Nunes, Gauthier (2003, p. 101), o perfil esperado do professor para o século XXI, são:

Atitude democrática, convicção de liberdade, responsabilidade, respeito por todas as pessoas e grupos humano; Princípios éticos sólidos expressos em autênticas vivências de valores; Sólida formação pedagógica e acadêmica; Autonomia pessoal e profissional; Ampla formação cultural com real compreensão do seu tempo e do seu contexto, que lhe possibilite enfrentar com certeza e segurança os diversos desafios culturais; capacidade de inovação e criatividade (RAMALHO; NUNES; GAUTHIER, 2003, p. 101).

Entendemos que para uma gestão ser democrática é necessário que os processos desenvolvidos, privilegiem o trabalho coletivo, a competência de formas consensuais de tomada de decisões e opções por estratégias que possibilitem a apresentação, discussão e resolução de divergências ou resistências que possam impedir a consecução dos objetivos do grupo.

Dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas são características essenciais para o perfil do gestor no novo milênio. Ressaltamos que para atingir essas características no seu todo, há a necessidade de se promover uma formação específica para o gestor para que possa atuar com eficiência na gestão.

De acordo com Almeida,

[...] Evidencia-se a importância de se desenvolver programas de formação voltados para as especificidades do trabalho dos gestores, alicerçados na articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas, na integração entre tecnologias e metodologias de formação, tendo as tecnologias como artefatos que favorecem os encontros entre pessoas, valores, concepções, práticas e emoções (ALMEIDA. In: PRIOLLI, 2008).

Nesse sentido, o papel de gestor escolar requer, além de planejar, organizar e executar, também o comprometimento, liderança, capacidade administrativa e ainda, ações permeadas pela liberdade, autonomia, responsabilidade e atitudes democráticas.

Segundo Blower (2001, p. 138) para viver em equilíbrio com as exigências dos novos tempos, empresa e escola, precisam “estar atentas à qualidade de suas relações com a sociedade, com seus empregados, fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente”.

Concordamos com os autores, porque a eficiência na gestão política, da estratégia, dos recursos e dos processos não é mais importante do que na gestão das pessoas. Ainda porque entendemos que gerenciar, neste novo tempo, significa buscar a obtenção de resultados por intermédio das pessoas.

Para Senge (1990, p. 22), a verdadeira aprendizagem “está intimamente relacionada com o que significa ser humano”.

Sabemos que a capacidade de aprender é hoje uma das principais competências que assegura continuidade e prosperidade às organizações. Aprender no sentido sistêmico é capacitar-se para transformar, modificar o comportamento.

Para Peter M.Senge, especialista em aprendizado organizacional, os programas de aprendizado, podem ser a única forma sustentável, nesse mundo competitivo. Cita as cinco disciplinas como forma de engajamento dos membros da organização que buscam inovar, aprender, adquirir novas habilidades e conhecimentos. São elas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico.

A primeira disciplina – **domínio pessoal** significa “aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas”. Tem como elementos fundamentais a percepção clara da realidade e a consciência firme dos próprios propósitos. É considerada a base espiritual da organização de aprendizagem. Para Senge (2011, p. 32), “é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente”.

Complementa dizendo que “As pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram” (SENGE, 2011, p. 179).

A segunda - **modelos mentais** consistem em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões. De acordo com o referenciado autor (2011, p. 33), estes modelos “são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”.

Entendemos que o trabalho com modelos mentais é interno, propicia reconhecer de forma intrínseca os nossos conhecimentos, hábitos e crenças que determinam nossa percepção

e interpretação das coisas, apresentam métodos que permitem a análise, avaliação e mudanças na forma de ver e de agir.

Os trabalhos com modelos mentais, segundo Senge (2011, p. 34) "inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham, de forma eficaz, seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros".

A terceira disciplina - **visão compartilhada** é através de um objetivo comum, que corre a união das pessoas para a busca dos ideais, a ação. Para o autor,

Uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto. Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum, sendo oportuno para o momento o estímulo ao engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado (SENGE, 2011, p. 255).

A quarta disciplina - **aprendizado em equipe**, tem como fator fundamental o diálogo. Para Senge (2011, p. 36) o diálogo é a "capacidade dos membros deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto".

Cabe salientar que são apontadas dificuldades quanto a prática dessa disciplina e exige do mediador, líder uma postura veemente para que o diálogo não se torne discussão, e ocorra uma abertura para o coletivo.

O referenciado autor traz três dimensões fundamentais para que ocorra o aprendizado em grupo nas organizações:

Primeiro, é necessário analisar com discernimento sobre os assuntos complexos. Neste caso, as equipes devem canalizar o potencial de muitas mentes de maneira que a inteligência em conjunto seja maior que a individual.

Segundo, existe a necessidade de ação inovadora e coordenada. As equipes desenvolvem um relacionamento de "confiança operacional", onde cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar as ações do outro.

Terceiro, existe a influência dos membros de uma equipe sobre outra. Assim uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe (SENGE, 2011, p. 289).

Esta aprendizagem está em transformar as aptidões coletivas para que os grupos possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

A quinta disciplina - **pensamento sistêmico**, "é aquela que integra às outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. [...] Ampliando cada uma das outras

disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo” (SENGE, 2011, p. 38-39).

Entendemos que pensamento sistêmico requer uma mudança de mentalidade, onde ao invés de nos vermos como algo separado do mundo, passamos a nos ver conectados a ele, consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos.

Para Senge as cinco disciplinas são um parâmetro de estudo, mas só a prática através de novas experiências e desafios e a credibilidade das pessoas é que convergem para o êxito empresarial.

Sabemos que é na aprendizagem diária e contínua que identificamos nossas qualidades, defeitos e erros. Através dos erros, podemos melhorar nosso aprendizado, pois é, na capacidade de inovar e na integração com pessoas de diferentes perfis, num mesmo sistema, queo gestor desenvolve competências necessárias para se manter nesse mundo onde a competitividade é a palavra de ordem, deixa de ser o “eu” para ser o “nós”, atuando de forma integrada, pensando como organização e influenciando no todo.

TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Esta pesquisa caracterizada como qualitativa, preocupa-se com o caráter descritivo e exploratório e que, segundo Kotler (1994, p. 24) “é o modelo adotado quando o objetivo é descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos em uma população específica que tenha determinadas características ou comportamentos”.

Segundo Rudio (1996, p. 55-56), o pesquisador procura antes de iniciar uma pesquisa, num primeiro momento “conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. A pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los”. Neste caminho metodológico utilizamos inicialmente a pesquisa documental. Conforme GIL (2002, p. 455), uma pesquisa é considerada documental “quando é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico”. Considerando que nos utilizamos os documentos do SENAC para compreender o processo e seus registros históricos de mudança, a pesquisa documental foi de grande valia.

No segundo momento, foram realizadas entrevistas com gestores das instituições de ensino, aliados aos modelos de gestão praticados, cuja finalidade foi o levantamento de dados que refletem na formação dos gestores relacionados ao modelo de gestão praticado pelos mesmos.

No terceiro momento, realizamos a análise dos dados das entrevistas (formação e modelos de gestão), bem como a relação com os cenários externos para dar conta do problema proposto por essa pesquisa. Apresentaremos a seguir o desenho das possibilidades da formação profissional dos gestores do SENAC (SC) neste início de século XXI. Após análise da qualidade científica, ocorrerá a apresentação aos gestores da Administração Regional do SENAC (SC) o resultado dos estudos, a fim de estabelecer critérios para o exercício do modelo de gestão e a introdução do perfil dos gestores dentro do mapeamento de competências do SENAC (SC).

3.1 Sujeitos Participantes da Pesquisa

Como sujeitos participantes da pesquisa foram convidados 2 gestores de cada unidade operativa do SENAC (SC) – escolhidos de forma intencional, sendo escolhida uma unidade por região (oeste, norte/vale e sul) e do Departamento Regional, a escolha foi direcionada pela

pesquisadora, fazendo parte o Diretor Regional, três gestores da Divisão de Recursos Humanos, área a fim desta pesquisa e dois gestores da Divisão de Educação Profissional, área fim do SENAC. Foi direcionado o convite aos gestores, e todos, sem exceção, aceitaram de forma espontânea em participar da entrevista.

O SENAC (SC) possui 1 Administração Regional, 25 unidades divididas em 11 Centros de Educação Profissional, 02 Centros Especializados, 08 Faculdades de Tecnologia, que atendem a todas as regiões de Santa Catarina, 04 Postos Avançados e 04 unidades móveis.

De forma estratégica, a fim de troca de experiências, ações conjuntas, acompanhamento da realização do planejamento entre outras ações, foi feita uma divisão no Estado em três regiões: **Sul:** Faculdade Florianópolis, Tubarão, Criciúma, Centro Especializado em TI, Centro Especializado em Estética, Centro Especializado em EAD, Centro de Formação Profissional de Lages e Posto Avançado de Curitibanos; **Norte-Vale:** Faculdade de Blumenau, Jaraguá do Sul, Centro de Educação Profissional de Itajaí, Brusque, Joinville, Rio do Sul, São Bento do Sul, Posto Avançado de Canoinhas e Balneário Camboriú; e **Oeste:** Faculdade de São Miguel do Oeste, Chapecó, Caçador, Centro de Formação Profissional de Xanxerê, Concórdia, Joaçaba, Posto Avançado de Porto União.

A definição da amostra na abordagem qualitativa baseia-se na necessidade de aprofundar e de compreender um grupo social, uma organização, uma instituição ou uma representação (MINAYO, 2007).

Esta amostragem foi obtida por acessibilidade ou por conveniência. GIL (1999: p. 104) salienta que esse tipo de amostragem é muito aplicado “em estudos exploratórios ou qualitativos, dos quais não se requer elevado nível de precisão”. Nesse tipo de amostragem, é o pesquisador que seleciona os participantes aos quais tem acesso.

Primeiro momento: Estudo nos documentos do SENAC, para uma análise documental sobre o desenvolvimento profissional, a construção de competências e sua relação com a gestão humanizada.

No segundo momento – Em estudo realizado sobre a distribuição das unidades operacionais do Estado de SC, verificou-se o nº de 25 Unidades e o Departamento Regional: Norte Vale, Oeste e Sul. Entre as 25 unidades, optamos por escolher dois gestores (diretores e coordenador de núcleo) por Unidades Operativas e por região. As Unidades estudadas foram de Chapecó, Rio do Sul, Criciúma e das Divisões de Educação Profissional, de Recursos Humanos, e a Direção Regional do Departamento Regional.

No terceiro, cada gestor – escolhido foi por nós, entrevistado, conforme consta no Apêndice 6.

3.2 Instrumentos para Coleta de Dados

A Análise Documental e entrevistas semiestruturadas foram os instrumentos utilizados para a coleta dos dados, por serem mais instrumentos mais propícios para atingir os objetivos desta pesquisa.

O primeiro instrumento foi utilizado para análise dos documentos existentes dentro da Gestão de Competências da instituição que apresenta o mapeamento das funções dos Gestores. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 57) a análise documental tem como característica diferencial, a fonte de coleta de dados que é “restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. Assim, pudemos tomar conhecimento das competências técnicas e comportamentais, para posterior confronto com nossos estudos e resultado dos relatos dos entrevistados, bem como sugerir a instituição a revisão do documento, para que as competências comportamentais sejam mais voltadas à Gestão humanizada, objeto de nosso estudo.

O conhecimento do documento de Mapeamento de Competências é de suma importância, visto que é o norteador para a pesquisa de clima relacionado ao desenvolvimento profissional dos colaboradores da instituição.

Reforçando a importância desse documento, trazemos o conceito de mapeamento de competências, descrito por Carboni.

O mapeamento se dá pela descrição das competências laborais no trabalho. Para tanto, existem fundamentalmente duas metodologias complementares de descrição de competências no trabalho, a saber:

A primeira se baseia nos *recursos ou dimensões da competência*, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessários para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho.

A segunda utiliza-se de *pautas ou referenciais de desempenho*, de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho (CARBONI, 2009, p. 55).

No segundo momento deste estudo, fizemos uso da **entrevista semi estruturada**

para a coleta dos dados, por ser um dos instrumentos mais adequado para atingir os objetivos desta pesquisa. Esta entrevista foi dividida em três blocos, sendo: A Atuação na Unidade; o Desenvolvimento Profissional e a Gestão Humanizada. De acordo com essa subdivisão tratamos os dados na interface das leituras e teorias adotadas para essa dissertação.

Sendo a entrevista considerada uma sequência de perguntas, ou um bate papo informal, neste estudo, as respostas dadas pelos gestores de cada Unidade escolhida e do Departamento Regional foram gravadas, sendo realizadas “in loco” nas Unidades, mediante visitas agendadas, sendo entrevistados os gestores - o Diretor e coordenador de núcleo da mesma unidade, para tomarmos conhecimentos de como está sendo conduzida a gestão humanizada em sua gestão e o desenvolvimento profissional de suas equipes, conforme o roteiro do Apêndice 6 e 7.

O projeto de pesquisa foi submetido à Comissão de Ética em Pesquisa (CEP) da UNIPLAC, a fim de prevalecer os aspectos de integridade e imparcialidade, já que a mestranda é colaboradora da instituição pesquisada, além de garantir o registro da voluntariedade, da autonomia e do anonimato dos sujeitos participantes da pesquisa.

A entrevista é mais do que uma sequência de perguntas, ou um bate-papo informal podendo ser realizada de três modos: fechada ou estruturada; semi estruturada ou em profundidade. A escolha do tipo de entrevista a ser utilizada demanda coerência com o objeto de estudo. Conforme alertam Pope e Mays (2005, p. 23): “a pesquisa precisa permanecer aberta à possibilidade de que os conceitos e as variáveis que emergem podem ser muito diferentes daquelas que podem ter sido previstos no início”.

É importante observar que a entrevista é um processo dinâmico e ativo, cujo interesse na produção de sentidos deve ser retroalimentado, tanto pelo entrevistador, como pelo entrevistado. Pope e Mays (2005), ainda criticam a visão conservadora tradicional onde o entrevistado (passivo) é visto como um recipiente de respostas a serviço de um inquiridor (pesquisador ativo).

GIL (1999, p. 121),informa que entre as principais vantagens das entrevistas estruturadas estão “a sua rapidez e [...] possibilitar a análise estatística dos dados”.

Pela praticidade desse instrumento é que optamos pela entrevista semi estruturada, para tomarmos conhecimentos da condução da gestão humanizada em cada unidade visitada.

3.3 Análise dos Dados

Concluída a etapa das entrevistas foi feito a análise e interpretação, confrontando os

relatos com as teorias estudadas vinculando-os aos objetivos propostos neste estudo. A análise de conteúdo de Bardin (1977) e Moraes (2003) norteou este processo.

Aprofundando nossa investigação sobre essa técnica vamos encontrar em Moraes (1999, p. 7-32), a definição de que “a análise de conteúdo é uma metodologia de análise de dados de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de dados de comunicação, atingindo níveis de compreensão que vão além de uma leitura superficial”.

Minayo (2003), propõe que o primeiro passo na análise de conteúdo, consiste na **ordenação dos dados** que engloba as entrevistas e o material de observação, esta inclui releitura do material, organização dos relatos, organização dos dados da observação. O segundo passo é a **classificação dos dados** é importante ter em mente que o dado não existe por si só, ele é construído a partir de um questionamento que fazemos sobre eles, com base numa fundamentação teórica. Através de uma leitura exaustiva e repetitiva dos textos, se estabelece interrogações para identificar o que surge de relevante. Com base no que é relevante se estabelece categorias específicas. O terceiro passo consiste na **análise final**, neste momento se estabelece articulação entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo as questões da pesquisa com base nos objetivos.

Seguindo estas orientações é que procuramos dar andamento à pesquisa em questão, e à manipulação dos dados levantados, etapa que assim se processou:

- a) Etapa de preparação. Nesta etapa foram colhidas as informações de todos os materiais identificados, que correspondesse ao objetivo da pesquisa e feita a leitura dos mesmos.
- b) Etapa de unitarização. Nesta, foi delimitada as características de cada categoria, optando pelas palavras que, de acordo com Moraes, representem um conjunto de informações (por isso categorias temáticas) e que tenham um significado completo em si mesmas.
- c) Categorização, neste passo da pesquisa agrupamos os dados, considerando a parte comum existente entre eles, classificando por semelhança já que este é um passo essencial de redução de dados. Procuramos assegurar neste momento o critério da homogeneidade, segundo o qual os textos são crivados a partir de uma única dimensão de análise, a fim de assegurar a classificação de cada elemento em apenas uma categoria.
- d) Etapa da descrição. Esta etapa foi destinada a organização das entrevistas com os sujeitos participantes da pesquisa.

e) A etapa de interpretação foi o momento da compreensão mais profunda do conteúdo proposto, bem como o momento da inferência sob a luz do referencial teórico.

Vale ressaltar ainda que existem diferentes modos de se conduzir a análise de conteúdo. Uma destas possibilidades refere-se à opção que, como pesquisadores, podemos fazer quanto ao tipo de conteúdo que nos propomos a examinar (MORAES, 1999, p. 7-32).

Nesta etapa, trabalhamos também com os dados levantados com a pesquisa documental utilizada como fonte de informação, tendo em vista a correlação dos dados levantados nas entrevistas com os registros de documentos oficiais, como resoluções, portarias, regimentos do SENAC SC.

Buscando confrontar nossos estudos com a prática vivenciada pelos gestores do SENAC (SC) – diretores e coordenadores de núcleo - destinamos este capítulo para relatar a análise dos dados colhidos por meio da entrevista semi estruturada, realizada com esses sujeitos.

De acordo com a aplicação da análise de conteúdo os dados obtidos foram agrupados em três categorias de análise, a saber: Atuação na Unidade; Desenvolvimento Profissional e Gestão Humanizada. De acordo com essas categorias tratamos os dados na interface das leituras e teorias adotadas para essa dissertação, bem como correlacionamos com os documentos pesquisados pertencentes ao SENAC SC em conformidade com o objetivo geral deste estudo que se propôs a discutir o entendimento dos gestores do SENAC (SC) em relação ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores e à gestão humanizada.

3.3.1 Atuação na Unidade: do planejamento participativo ao sucesso da organização

Esta categoria apresenta e discute os dados que dizem respeito à atuação dos Diretores e Coordenadores de núcleo na coordenação de suas equipes. Perguntamos aos Diretores se eles **planejavam e executavam sozinhos as ações na sua unidade de atuação.**

Observamos que as afirmações estavam relacionadas ao entrelaçamento de ações e ao envolvimento de todos no trabalho realizado nas unidades operativas entrevistadas como pode ser observado a seguir:

Não, sempre em primeiro momento envolvendo as coordenações, e se necessário coordenações de eixos ou outras pessoas que estarão envolvidas nesse planejamento. (Gestor 1).

Não. Não faço isso. Todo o planejamento, replanejamento é compartilhado, [...] desde a pesquisa, [...] do que a gente quer fazer, [...], como [...] vamos fazer, e que estrutura nós vamos ter né. Quando e falo estrutura não é só física né, são também as pessoas que vão trabalhar com nosso planejamento, porque nós temos que saber quanto vamos fazer de acordo com aquilo da capacidade que a gente tem para fazer, mas também temos que buscar o que o mercado precisa e isso exige a participação de todas as pessoas; não só dos coordenadores e sim de toda a equipe de cada coordenação juntos. (Gestor 2).

Não, trabalhamos sempre em equipe, o nosso PO que aqui internamente chamamos de planejamento operacional, é feito em conjunto, damos um tempo para as pessoas trazerem a ideia, nos reunimos, discutimos e decidimos juntos e fechamos um consenso. (Gestor 6).

[...] eu tento planejar junto com a equipe com quem eu trabalho, mas as minhas atividades propriamente ditas, sim planejadas por mim mesmo. (Gestor 11).

Segundo Morin (2000a), o trabalho partilhado diz respeito ao *que é tecido junto*, isto é, o complexo em seu sentido original do termo. Assim, o encaminhamento dessa proposta de trabalho passa pela compreensão do pensamento sistêmico e pelo enfrentamento das incertezas que decorrem da vida e do trabalho realizado na perspectiva interdisciplinar.

Nas entrevistas realizadas com os gestores 1 e 2, observa-se que em suas Unidades as ações não são realizadas apenas pelo gestor e sim, “tecidas junto” com muito diálogo envolvendo toda a equipe de trabalho.

O diálogo é um componente essencial para a interação de um grupo.

Em nível de interdisciplinaridade, ter-se-ia uma relação de reciprocidade, de mutualidade, o melhor dizendo, um regime de co-propriedade que iria possibilitar o diálogo entre os interessados. Neste sentido, pode dizer-se que a interdisciplinaridade depende basicamente de uma atitude. Nela a colaboração entre as diversas disciplinas conduz a uma interação, a uma intersubjetividade como única possibilidade de efetivação de um trabalho interdisciplinar (FAZENDA, 1978, p. 26).

Sabemos que a interdisciplinaridade diz respeito a construção de um sistema complexo que visa integrar disciplinas aceitando as diferenças existente entre elas. Pensar de forma interdisciplinar, “parte da premissa de que nenhuma forma de conhecimento é em si mesma exaustiva. Tenta, pois, o diálogo com outras fontes do saber, deixando-se irrigar por elas” (op. cit, p. 15).

A autora destaca que:

[...] em uma prática interdisciplinar, muda-se a atitude do pesquisador/professor perante o problema do conhecimento, substituindo o olhar das partes independentes para uma percepção do sistema de construção do conhecimento como um todo, respeitando as inter-retroalimentações das partes no processo (op. cit, p. 31).

Neste sentido, trazemos a reflexão baseada na miopia do pensamento isolado já que os saberes isolados nos torna “incapazes de reformar nossas universidades divididas em departamentossem portas nem janelas e sem uma verdadeira comunicação e diálogo entre seus componentes” (JUPIASSU, 2006, p. 20).

Podemos ampliar a reflexão sobre os relatos dos entrevistados, quando apontam a importância do diálogo, da comunicação entre suas equipes, para que se possa ter sintonia nas ações em prol dos objetivos propostos, e que a eficácia das ações perpassa os diversos setores da instituição, atuando como uma cadeia interdisciplinar, com conhecimentos sistêmicos, amplos e comuns, num sentido de troca, de reciprocidade e não de forma fragmentada, individual.

O Gestor 3, fez suas considerações reiterando que não costuma trabalhar sozinho porém define quando a participação no planejamento é solicitada desde a concepção de um projeto:

Não, mas depende do porte da ação, depende da característica do projeto, alguns são definidos por mim, e depois defino quem executa, e outros projetos são definidos em conjunto com os coordenadores, ou até mesmo com a equipe toda. Depende da característica do projeto, da ajuda que eu preciso ter, do momento, do planejamento da unidade toda [...] lembrando que existem projetos sim, que são definidos por mim e a execução é feita pela equipe. (Gestor 3).

Esse mesmo entrevistado deu destaque à mudança que ocorre nas equipes de trabalho enfatizando que percebe mudanças ao longo dos anos:

[...] conforme a equipe foi se desenvolvendo, ao mesmo tempo que você vai conhecendo mais a equipe, alguns vão puxando mais o planejamento e você, vai soltar um pouco mais, e ao mesmo tempo, vai faltando tempo em função das diversas atividades que a unidade tem, e do tamanho que a equipe tem hoje, pra você a todo momento, envolver todos no planejamento, então tem momentos que hoje o planejamento é feito por mim e executados por eles. (Gestor 3).

Neste relato percebemos a necessidade do envolvimento da equipe e que a mudança ocorre devagar, pois o envolvimento da equipe depende da importância do projeto que será desenvolvido lembrando que alguns são “definidos” pelo gestor de forma isolada e outros em conjunto com toda a equipe.

Para Senge, a verdadeira aprendizagem “está intimamente relacionada com o que significa ser humano” (1990, p. 22). Assim, equipes são organizações que aprendem a

desenvolver novas possibilidades de mudança de crenças e opiniões; as pessoas exercitam-se continuamente, em aprender juntas, com aspirações coletivas.

No mundo de hoje, a capacidade de aprender de forma contínua e rápida é a única vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que as grandes equipes são organizações que aprendem e só há mudanças quando todos os colaboradores são chamados a se envolver com o planejamento de um modo em geral. Percebemos que, os gestores das Divisões do Departamento Regional, estão nesse caminho ao afirmarem a realização de um trabalho em equipe, participativo, porém isto ainda não é realizado de forma homogênea por todos os gestores participantes da pesquisa.

Outro ponto destacado nas entrevistas diz respeito à importância da atuação com toda equipe do SENAC considerando a necessidade de comunicação entre as Unidades tendo em vista os objetivos e metas da Instituição SENAC como um todo. Há um alinhamento no Departamento regional e nas unidades operativas, os gestores estão alinhados a sua atuação com as equipes. Isto pode ser identificado nas falas a seguir:

[...] um planejamento onde se considera toda equipe, não só daqui do regional, mas do estado inteiro, pra que a gente consiga avançar nas propostas que o SENAC pretende para os próximos anos. (Gestor 4).

Então, esse planejamento [...] acontece em conjunto com as faculdades, buscando atender as demandas que são oriundas dessas, e principalmente vinculados as processos legal do MEC.[...]. A gente faz um planejamento com algumas sugestões de possibilidades dessa implantação, e encaminha para validação disso nas faculdades e a partir desse retorno sobre essa validação é que a gente faz a operação do trabalho, porque não adianta eu tomar uma decisão aqui, de algo que não sou eu que vou operá-la na ponta, então eu busco opinião deles primeiro, pra depois saber como formalizar e normatizar. Então a gente só formaliza e normatiza os processos da educação superior depois que eles já foram validados pelas faculdades. (Gestor 10).

Para Gandin (1994, p. 24) a "Participação é construção em conjunto [...]". O Planejamento Participativo quer mais, deseja ser, essencialmente, o planejamento de decidir quais as coisas certas a fazer e quais os motivos que nos levam a fazê-las, embora não renuncie aos instrumentos e às técnicas que permitam "fazê-las bem" (GANDIN, 2000, p. 35).

Nesse contexto, a ação dos gestores clama por uma atuação de forma participativa e democrática, a fim de que em conjunto se proponham ações mais assertivas, com propósitos e objetivos bem definidos.

Alguns gestores apontaram algumas razões para mostrar que o trabalho não pode ser isolado, mas desenvolvido sempre em equipe e a metodologia que utilizam para sistematizar

encontros com os colaboradores visando o planejamento participativo contínuo, como podemos observar nas seguintes falas:

[...] em especial por se tratar do núcleo de educação superior, nós temos toda proposta da graduação e da pós-graduação, na proposta da graduação as atividades, todas elas desde as mais complexas, que aí envolvem também a questão da administração regional, e as mais cotidianas, as mais rotineiras que envolvem então os coordenadores de curso, então toda esta proposta nós nos reunimos por dois momentos: um deles em um dia da semana pra tratar da questão da graduação, que é o que demanda hoje maior energia no núcleo. E no segundo momento então nós tratamos das questões mais afins da graduação e da pós-graduação e a onde nós temos todas as tratativas da semana, então é uma coisa bem rotineira, bem de planejar a cotidianidade. (GESTOR 7).

Não, não planejo sozinha não. Todas as atividades, as ações é feita com a equipe ate porque, eu acho que não né, hoje como estão as organizações a gente nem pode pensar em planejar sozinho,[...] a minha equipe é bem participativa, abro muito pra ideias, [...] pra colocações, [...] pro planejamento, porque nós temos esse espaço [...], uma vez por mês que a gente senta planeja, replaneja, pra que a gente possa ter isso nos nossos resultados. (GESTOR 8).

Esse estudo permite-nos ressaltar a importância do planejamento apontada pelo gestor 8, pois marca a intencionalidade da ação, e não apenas isso, o registro do que se pretende executar e ainda o espaço propício ao trabalho em equipe. Portanto, convém refletir sobre o significado de planejar:

- a) Planejar é transformar a realidade numa direção escolhida;
- b) Planejar é organizar a própria ação;
- c) Planejar é implantar processos de intervenção na realidade;
- d) Planejar é por em ação um conjunto de técnicas para racionalizar a ação (GANDIN, 2000, p. 19-20).

Pelas orientações descritas acima o planejamento inclui uma organização prévia para a intervenção e racionalização da ação.

Para Morin (1996, p.274), “há complexidade onde quer que se produza um emaranhamento de ações, de interações, de retroações”. Para o enfrentamento dessa complexidade e contínua interação entre sistemas é que o planejamento se torna estratégico. Planejar para lidar com a incerteza, para dar conta daquilo que as relações humanas produzem.

Ainda, quanto ao planejamento os gestores abordaram:

Existem vários momentos de planejamento [...] existe momento com a direção, coordenação né, eu como a direção, existe o momento dos setores, por que todo nosso trabalho no educacional no meu setor e depende do financeiro, depende do núcleo de relações com mercado, depende da pessoa que da uma assistência de

limpeza no SENAC, depende de todos os setores, então a gente faz, existe o momento com a direção, existe o momento entre os setores e depois o momento com a equipe. (GESTOR 8).

[...] na verdade que agente acaba trocando ideias e planejando juntos, ou é até mesmo pedindo autorização, pro gestor pra ver se ele concorda também com aquela atividade [...]. Mais o que é novo a gente planeja em conjunto. (Gestor 9).

Esses depoimentos tornam claro a adesão dos gestores à mudanças e que por isso, todas as “ações” são decididas com a participação dos seus colaboradores. Nesse sentido, torna-se importante analisarmos os depoimentos acima, em que relatam o planejamento envolvendo toda a equipe, absorvendo o todo, respeitando ideias, sugestões, posicionamentos nos seus setores, e contextualizado com a equipe de forma geral, ampla.

Morin (2000a, p.35) contribui neste sentido ao afirmar que “o todo tem qualidades ou propriedades que não são encontradas nas partes, se estas estiverem isoladas umas das outras, e certas qualidades ou propriedades das partes podem ser inibidas pelas restrições provenientes do todo”.

Sendo assim, todo planejamento, parte dos pensamentos individuais, trazendo suas experiências daquilo que o cercam em prol dos propósitos almejados. Morin (2000a, p.55) reforça dizendo que “a complexidade humana não poderia ser compreendida dissociada dos elementos que a constituem: todo desenvolvimento verdadeiramente humano significa o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertencer à espécie humana”.

Essa estratégia utilizada pelos gestores propicia uma participação efetiva no planejamento da sua unidade, através dos fluxos que acontecem no seu ambiente de trabalho e a partir do que cada um faz, pensa e age.

Percebe-se uma sintonia no relato dos gestores, onde todos citam que não planejam e nem executam sozinho as ações, que as mesmas ocorrem de forma participativa. A leitura destas falas indica que há uma articulação e integração da equipe como um todo, respeitando seus pontos de vistas, ideias e pensamentos na instituição de ensino pesquisada.

Para evidenciar essa anotação apresentamos que o planejamento participativo é uma forma “de planejar que envolve todos os atores da ação educativa nas decisões sobre aonde se quer chegar” (SENAC, DN, 2003, p.34).

O que os relatos deixam claro é que os colaboradores passaram a ter um papel fundamental no processo produtivo; um diferencial competitivo, podendo ser usado como agente de transformação significativa na instituição. Observa-se que as pessoas estão

comprometidas com as metas da organização, podendo participar dos processos e aprender por meio de suas ações e erros.

Chiavenato (2010, p. 229), aborda que as organizações “estão migrando rapidamente para um novo conceito de trabalho: ao invés de separar as pessoas em cargos individuais e fragmentados o segredo agora está em juntar as pessoas em equipes ou células de produção, em grupos integrados de trabalho e atividades conjuntas”.

Percebe-se que as pessoas são elementos fundamentais para a instituição entrevistada e que agrega aspectos de inteligência aos processos e ao seu negócio principal.

Frente a atuação participativa entre os colaboradores, questionamos os gestores sobre como consideram **seu relacionamento com os colaboradores**. As relações interpessoais são um aspecto complicado da gestão que merece amplas reflexões. Desse aspecto depende termos o entendimento que em toda nossa vida estabelecemos relações seja com a família, na escola, na igreja, com vizinhos, no trabalho, entre outros, e, que essas relações nos ajudam a entender melhor as pessoas e tratá-las de forma diferenciada.

Concordamos com Moura quando diz:

Para que o modelo organizacional atenda às necessidades ditadas pelo mercado globalizado, é preciso desenvolver comportamentos organizacionais que contemplem a partilha, a colaboração, a confiança e a autoridade fundamentada no conhecimento. A necessidade de integrar as atitudes e os valores das pessoas a novas estruturas, processos e tecnologias desponta de forma urgente em nosso meio (MOURA, 2011, p. 106).

Dessa forma, as pessoas devem ser valorizadas, como parte integrante de um todo, considerando que suas ações interferirão diretamente na produtividade da instituição.

Os gestores entrevistados consideraram em suas respostas que, de forma geral, o resultado foi de bom a ótimo quanto às relações com os colaboradores conforme a seguir:

Momentaneamente bom, eu acho que já tivemos um relacionamento ótimo, mas a minha percepção é, que à medida que a unidade cresce em tamanho e volume de atividades, a gente vai perdendo um pouco (a) o estreitamento das relações, principalmente com orientadores e pessoal mais administrativo, o técnico administrativo sendo que as nossas funções, além das funções internas burocráticas da instituição, nos temos também o papel de representatividade na sociedade que nos exigem muitas vezes estar fora da unidade. (Gestor 1).

Eu acho que é bom né, porque tenho capacidade de conversar com todos, que me procuram sempre pra conversar. Agora, dentro desse nosso organograma de coordenação de núcleos a gente teve que mudar por que antes a gente tinha um, uma liderança, ou seja, direta com todas as pessoas e com essa coordenação agora né foi dado realmente, acho importante eles terem a gestão deles com suas equipes. E pra

quem ta mais tempo, muito mais tempo no Senac, foi um a gente teve que se preparar pra isso ne, e não só nós como também (o) a equipe de não ir diretamente a gente ne, de buscar os coordenadores. [...] É verdade, e isso foi um, uma mudança de comportamento que a gente deve ter e a equipe deve ter, então de vez enquanto a gente ainda vê a gente fazendo alguma coisa direto, mas eu acho ate pelo bom relacionamento que a gente tem né, com a equipe. (Gestor 2).

Eu considero ótimo mesmo no outro ambiente de pressão de metas em que o SENAC é envolvido hoje, eu acredito na minha visão que eu consiga obter um relacionamento ótimo com eles, de descontração de cumplicidade, de proximidade sem perder a característica de um trabalho profissional. (GESTOR 3).

Este último relato nos traz uma forma diferenciada de comunicação com a equipe, em que fica evidente a atuação em parceria com as coordenações, respeitando as hierarquias, e que os gestores sejam capazes de trabalhar eficazmente com os superiores, levando resultados de um pensar coletivo, fruto de trabalhos setorizados. Matos (2009, p. 2), contribui dizendo que “a comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal”.

Vários entrevistados se posicionaram em acordo com o depoimento do Gestor 4, que ressaltou a comunicação e os fatores que podem interferir numa boa comunicação:

Olha, eu diria que é bom, eu gostaria que fosse ótimo porque, o contato as vezes a comunicação daquilo que se pretende chegar, do ponto de vista profissional, tem vários canais dos quais as vezes tem ruídos, mas a relação pessoal ela é ótima com todos. Profissionalmente é que as vezes acaba tendo ruídos dos quais, ate a gente fazer com que todos entendam o propósito que a organização pretende chegar, mas no todo ele é muito bom. (GESTOR 4).

As considerações contidas no relato acima, nos fazem refletir sobre a complexidade da comunicação no meio organizacional, assim como qualquer outro processo, o de comunicação também está sujeito a problemas.

O cuidado com a comunicação é fator imprescindível e complexo, podendo aqui nos reportar ao pensamento complexo de Morin na contextualização da comunicação como um todo, e todas as suas etapas, barreiras, ruídos, interferências estão entrelaçadas, pois para ele as coisas não acontecem separadamente.

Quanto a esse aspecto, Chiavenato (2009, p.148) esclarece dizendo que “o processo de comunicação funciona como um sistema aberto em que ocorre certa quantidade de ruído, ou seja, uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer e alterar de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas”.

Podemos ainda dizer que além dos ruídos, as interferências que decorrem das distorções ao ouvir, as emoções, as motivações, e os sentimentos pessoais podem limitar a comunicação entre as pessoas.

Neste mundo competitivo, cheio de incertezas, a comunicação pode ser vista como ferramenta fundamental para a gestão estratégica, para a melhoria dos fluxos ou não tendo em vista a omissão de dados quando ocorre uma disputa nas relações.

Aqui convém refletir sobre a complexidade da comunicação no meio organizacional e as possibilidades que elas abrem numa perspectiva de complexidade (MORIN, 2000 a). Pensar na perspectiva da complexidade como nos dispomos a fazer nessa análise significa observar não só a comunicação formal, a fala autorizada mas também as tensões, as relações de disputa existente no ambiente que sempre geram incertezas.

Moura (2011), ainda alerta que um fator importante é de que a comunicação vai além da troca da mensagem, do entendimento, compatibiliza ao aspecto do sentimento, das emoções. Esse aspecto está presente em todos os nossos atos e pode contribuir de forma positiva, despontando a motivação, a produtividade, o crescimento geral como também pode ser negativa propiciando a acomodação, paralisação, queda de desempenho entre vários fatores.

Ressalta-se que as emoções potencializam nosso desempenho, e cabe a cada um de nós administrá-las, fazendo com que alegria, prazer, ansiedade e medo não interfiram nas relações e conseqüentemente na produtividade.

Em um tempo no qual tanto se discute o lugar e o significado das competências e habilidades nas instituições de ensino, tanto da formação dos colaboradores, quanto dos alunos, faz-se oportuno relacionar a importância da competência do gestor a partir do novo paradigma de gestão democrática na educação.

Dessa forma Moura (2011, p.125) aborda que algumas das características de um bom gestor é que “esteja orientado para o trabalho em equipe – promova o trabalho coletivo e a troca de ideias” e ainda que o mesmo “estabeleça boas relações na empresa – saiba estabelecer boas relações no trabalho; negocie quando houver problemas e busque cooperação”.

Para complementar o entendimento da gestão democrática, trazemos Chiavenato (1997, p.101), que diz: “[...] não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. As organizações cada vez mais precisam de pessoas proativas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes com habilidades para resolver problemas, tomar decisões”.

Nesse contexto, entendemos que uma administração participativa deve permitir um trabalho que tenha como objetivos suprimir o espaço que separa gestor e comunidade escolar; fim da centralização na Unidade de ensino. Para tanto, é necessário que aconteçam situações favoráveis que possam propiciar esse relacionamento e o saber ouvir, olhar para as pessoas, ter boa comunicação com suas equipes, são requisitos fundamentais para que o gestor possa atuar com clareza e objetividade.

Observamos então, que foi apontado pelos entrevistados o bom relacionamento dos gestores com suas equipes. No entanto também ficou claro que as relações podem sofrer mudanças de acordo com o grau de exigências das pessoas em relação às atividades a serem executadas. E pela característica de comprometimento das equipes aqui apresentada, torna-se singular o processo participativo e essa sintonia na relação de instituição, colaborador e aluno. Isto foi evidenciado no depoimento do Gestor 7:

Adoraria dizer ótimo [**sobre o relacionamento**]. Adoraria meu sonho de consumo é ótimo, mas dependendo da dinâmica que a gente tá vivendo no processo ele transita entre o bom e o satisfatório, porque tem determinados momentos como este do quarto semestre que nós temos uma produção intensa, intelectual [...] temos o Enade, [...] a devolutiva da CPA, [...] as pesquisas, e [...] ainda, toda questão de processo seletivo, então este é um momento de extremo estresse da equipe, estresse por quê? Porque a equipe é altamente comprometida com o trabalho proposto. (GESTOR 7).

O depoimento acima sinaliza o desejo do gestor em manter as relações de forma harmônica, o que nem sempre é possível, principalmente em momentos em que o estresse predomina na organização.

Segundo Chiavenato (1989, p.18), “[...] é difícil separar as pessoas das organizações e vice-versa [...]”. Concordamos com o referenciado autor, pois hoje as organizações fazem-se presentes na sociedade e na singularidade de cada pessoa: estão na escola, no trabalho, na igreja e na vida social, tendo em vista que o homem depende direta e indiretamente delas.

Ainda neste sentido Chiavenato (1989) fala que “a integração entre indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos”. Entretanto o equilíbrio não é permanente como nos lembra Morin (2000b). Temos o princípio da dialógica, duas lógicas que convivem num mesmo espaço e tempo, fazendo com que propostas concorrentes e complementares convivam. Esse aspecto pode ser exemplificado também nas entrevistas:

Eu gostaria que ele fosse ótimo [**o relacionamento**] né, eu faço tudo para que ele seja ótimo, mas assim eu acho que muita pretensão, dizer que ele é ótimo né,

porque a gente nem sempre agrada todo mundo e não consegue atender as necessidades individuais de cada um, então foi até o que eu comentei ontem, eu disse que essa liderança situacional é o mais complicado né, de você ter que se adaptar a diversas situações e diversas pessoas, com uma você tem que ter o relacionamento mais próximo, com outra você tem que ter o relacionamento um pouco mais distante, se ele for muito próximo já prejudica então isso é o que dificulta um pouco nesse relacionamento, mas a princípio eu acho que ele é bom. (GESTOR 10).

Através dos estudos feitos sobre essa questão, aponta-se que nas mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho, torna-se imprescindível a harmonia entre as pessoas, mantendo um ambiente favorável à criatividade e à reflexão, onde possa prevalecer, além da participação, integração, inter-relação e interação entre pessoas e setores, a tão sonhada sinergia.

A abordagem acima levanta a questão do papel da liderança. Moura (2011, p. 89) traz que “a sabedoria do líder está em buscar o equilíbrio da equipe”. Concordamos com o referido autor, pois o líder deve ter a dimensão exata das potencialidades de cada membro de sua equipe, precisa manter o equilíbrio nas diversidades, ser o motivador, orientador, o verdadeiro condutor das pessoas. Dessa forma, conseguirá manter o bom relacionamento, provocar uma caminhada em conjunto e fortalecer as relações de troca, apoio e compartilhamento.

Em relação aos conflitos, questionamos se os Gestores já **tiveram algum tipo de conflito com suas equipes**. O Gestor 1 ressaltou “já tive com algumas pessoas, alguns sem dúvida sempre conflitos ligados ao desenvolvimento da atividade ou operação”. Neste sentido O Gestor 2 retomou a discussão sobre a comunicação:

Eu acho que o problema maior é a comunicação. As vezes o dia a dia, e a correria faz com que você se expresse de uma forma, que você pensa que falou uma coisa, e na realidade o entendimento foi outro e as pessoas as vezes até se magoa. As vezes você tá irritado com alguma coisa e sem querer, por que você; todo momento você não consegue tá pensando, como vai falar o que vai falar, alguns momentos aconteceram isso. Mais ao mesmo tempo [...] eu acho que tenho um bom relacionamento com a equipe, porque eles vem dizer isso pra mim, você falou isso e a gente ficou chateado, então [...] isso comprova que a gente tem um bom relacionamento, e ao mesmo tempo, é legal porque eu consegui me colocar no lugar deles e dizer realmente do jeito que eu falei vocês poderiam ter entendido isso, mais a intenção não era essa, a intenção era essa, então a gente consegue com isso solucionar, mais acho que o maior de problema sempre é a comunicação. (GESTOR 2).

Observamos neste relato que a comunicação é apontada como um dos fatores importantes nas questões de conflito nas relações. É importante ressaltar, apoiados em Morin, que as palavras vêm tomando conta dos dias e das gerações:

O sentido de uma palavra não é uma unidade, não somente porque uma palavra, produto de um processo muito complexo, é com frequência polissêmica, mas, sobretudo, porque o sentido requer descrições e definições a partir de outras palavras e frases, as quais requerem descrições e definições a partir de outras palavras e frases, etc. (MORIN, 2005, p. 207).

Assim como as palavras, para Morin fazem parte de um todo; a Comunicação é apontada como fator global e complexo e que também faz parte de nossa reflexão e compreensão devido a diversos fatores que envolvem esse processo como desatenção, impaciência, pressa, tendência que temos em avaliar e julgar as coisas, os preconceitos e valores pessoais e isso implicam na resistência em aceitar a mensagem. Quanto as diferenças individuais de comportamento das pessoas, o Gestor 8 relatou:

[...] algum conflito, num processo de gestão sempre há, né a gente tenta administrar mas tem momentos que eles aparecem, eles acontecem, porque as pessoas são pessoas cada uma trás seus problemas, cada uma trás a sua vida pessoal, nem todos estão bem todos os dias, nem mesmo a gente[...]. (GESTOR 8).

Consideramos nas análises que os fatores pessoais e que respingam na comunicação, são os maiores causadores de desentendimentos e conflitos entre as pessoas.

O gestor precisa estar atento aos aspectos comportamentais dos seus colaboradores, pois muitas vezes o conflito pode ser gerado por fatores externos e ou pessoais, implicando num stress psicológico.

Diante disso, a função do líder entra em ação na perspectiva de olhar para seu colaborador, tentar entende-lo, saber das diferenças, do momento e conduzi-lo, orientá-lo com o objetivo da busca da harmonia de sua equipe.

Ainda sobre a origem dos conflitos, alguns gestores expuseram :

Sim, já tive, e acho que conflitos acontecem com frequência, que eu não acho conflito algo negativo, vamos entender o conflito, o conflito não na forma negativa de um problema serio com a equipe a gente sempre chega num acordo de uma forma ou de outra, mas conflitos, ou porque o posicionamento de preço, que eu acredito que tenha que ter, e a equipe acha que não, ou por uma contratação por um perfil que eu acredito que tenha que ser dessa forma, e alguém acha que não, ou porque tem que ser uma demissão, que eu acho que não tem que demitir, e algum coordenador pensa que tem que demitir, então conflitos existem com alguma frequência, mais isso é legal, porque faz a gente pensar melhor sobre a nossa decisão também. (Gestor 3).

Varias partes operacionais, de atividades mesmo, comportamentais onde as pessoas tem problema com ponto, tem problema com entendimento, a própria incompatibilidade de gênio entre colaboradores, então gera uns conflitos, e a gente tem que buscar amenizar esses conflitos, e entender, comigo mesmo às vezes por eu

ta cobrando, por não entender a cobrança que eu fiz, por eu tomar uma decisão e as pessoas as vezes não concordam, então vários conflitos. (GESTOR 5).

Na colocação acima, percebemos que para este relator um dos aspectos principais que ocasionam o conflito é a divergência de ideias, a oposição. Podemos dizer que os conflitos são inerentes à vida em grupo.

Chiavenato fornece algumas contribuições interessantes sobre o assunto:

As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças entre objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra conflito esta ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo (CHIAVENATO, 2010, p.455).

Por essa diversidade das pessoas, de pensamentos, ideias e de interesses, o conflito sempre fará parte da dinâmica interpessoal e cabe ao gestor a melhor forma de administrar o ocorrido. Procurar fazer da situação uma consequência positiva desafiando a acomodação de ideias e posições, aguçando a percepção e o raciocínio, trazendo-os à situação e buscando através deles a solução do problema em questão.

Sobre esse mesmo questionamento dois gestores afirmaram:

Os conflitos são, são naturais nas relações, não tem como dizer que nunca ocorra, nós podemos ter um conflito nesse momento do qual eu possa tadescondando de alguma ação, por exemplo, da unidade da qual a Eliane hoje dirige, mas eles, todos esses conflitos geram sempre algo propositivo e positivo pra organização, no sentido de que os entendimento nem sempre são aqueles dos quais a gente também acha que seja uma verdade né, e essas verdades elas vão sendo construídas, então eu vejo que o conflito, não no conflito sentido de uma guerra, mas um conflito no sentido de ideias ele as vezes se faz necessário para que a gente consiga almejar o sucesso. (Gestor 4).

Conflito não, divergências sim que eu acho salutar, eu ate acredito em algumas ideias que a gente coloca aquela que realmente toma força é uma terceira ideia, que não seja nem a minha nem a da pessoas que me trouxe, quando a gente consegue formar isso, a gente, eu acredito que tenha mais força então, é, então conflitos pessoais não; mais de divergências de ideias no sentido de construção de alguma coisa melhor sim. Eu acho que isso também faz parte do processo. (Gestor 6).

Na verdade conflito, desentendimentos no sentido de conflitos, não que a gente não tenha solucionado eles. Então os mais comuns é discordância da forma que é desenvolvida as coisas, que às vezes a pessoa acha que teria que desenvolver daquela forma, e a gente que ta mais tempo aqui sabe e que de uma outra seria mais fácil, então no começo surge alguma discussão. O descumprimento de prazos, no caso do atendimento a um cliente, deixar o mesmo esperando, isso gera conflito não só do núcleo, mas da unidade como um todo. (GESTOR 9).

Os relatos acima contribuem para reflexão, pois em nossa análise trazemos Chiavenato mencionando que o desacordo e a divergência estariam ligados diretamente ao conflito. E nesta citação do gestor 4, há uma percepção do conflito voltada ao aspecto positivo, ao crescimento das pessoas, a mudanças de comportamento com propósitos definidos.

Perante aos relatos apresentados, observamos que é evidenciado aqui o perfil do gestor nos dias atuais, pois além de administrar, planejar, organizar, executar atividades, tem como um dos maiores desafios ser um profissional capaz de atuar num ambiente complexo, muitas vezes cheio de limitações, onde participam vários indivíduos, com ideologias e interesses diversos.

Dentro desse perfil do gestor, desponta a liderança no aspecto de condução de equipe e que hoje em dia não é tarefa fácil.

A liderança é um tema que envolve relacionamento, comprometimento e performance. Um líder deve influenciar o comportamento dos membros de sua equipe, para que sejam executadas as tarefas que necessitam ser realizadas. O líder também tem a função de despertar as motivações das pessoas dentro do trabalho, para que os resultados aconteçam (ANDRADE 2008, p. 128).

A “capacidade de lidar com conflitos” é de suma importância para superar as diferenças e os desafios que o gestor “tem” que superar no seu dia a dia. As pessoas tem objetivos e interesses diferenciados e conduzidos pelos sentimentos e emoções, resultando de forma automática os conflitos.

Chiavenato (2010, p. 456) complementa a ideia afirmando que “como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram”.

Em todas as colocações dos entrevistados observamos que a preocupação com as pessoas sempre foram ressaltadas e que os conflitos, no seu sentido real, foram caracterizados por interpretação distorcida da comunicação, divergência de ideias, operacionalização de processos e que todos foram sintonizados para o lado positivo, sendo repensados e contribuindo para a melhoria dos processos.

Neste estudo queremos chamar a atenção que além das divergências pessoais, de interesses, comunicação, como já foram expostos por outros gestores, no relato do gestor 7, apresenta a divergência funcional como fator de conflito:

[...] foi com coordenador que entrou há pouco tempo, e nós temos uma sinergia bastante interessante, mais também conflituosa de ideias, ele é da área financeira, e eu sou da área de humanas, e isso é conflitante, conflito este organizacional [...] claro, que nós temos um gap monstro entre a nossa proposta de gestão e a nossa proposta pedagógica, que a nossa proposta pedagógica ele é extremamente humanizadora, mas nós atendemos ao mercado de trabalho e precisamos dar conta de uma questão financeira, e a gente ainda não chegou num entendimento de conseguir unir essas duas situações e andar com tranquilidade, então isso é algo sim que trás uma mobilização, vamos dizer assim, bastante profunda ainda na nossa instituição. (Gestor 7).

Embora percebamos que a maioria dos motivos de desentendimentos e conflitos na instituição são comuns, estes são percebidos e manifestados de acordo com a oportunidade de interferência e incompatibilidade de objetivos muito específicos da função, como é o exemplo citado no relato acima da diferença do profissional da área administrativa e pedagógica.

Chiavenato (2010, p. 456) nos auxilia com seu pensamento sobre o assunto: “[...] cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir: tem a sua própria linguagem, modo de pensar e de trabalhar e objetivos a atingir”.

Mesmo os colaboradores que têm objetivos comuns na organização acabam divergindo por serem de um lado mais técnico, racional, lógico e do outro mais humano e comportamental. Assim não há como pensar apenas em equilíbrio, existe a ordem mas também a desordem, é assim que o conhecimento evolui, o aprendizado e as relações humanas.

Dentro dessa perspectiva, os desentendimentos fazem parte do Pensamento Complexo de Morin, o qual tem guiado nossas análises trazendo a abordagem da aceitação da diferença, do reconhecimento da pluralidade, da diversidade, das diferentes leituras de mundo, onde cada pessoa constrói suas interpretações sobre as coisas, ocasionando assim as divergências.

Percebemos no relato do gestor que os motivos apontados de conflitos são de caráter comportamental e técnico, e diante disso a complexidade esta no pensar num conjunto, que estes aspectos estão interligados, e que não acontece o conflito de forma singular, apenas técnico, o comportamental entra juntamente na situação, através dos sentimentos apresentados no momento. Assim, somos levados a pensar conjuntamente em duas noções que até agora se encontravam separados.

Chiavenato (2010, p. 463) diz que “embora seja um ator envolvido ate o pescoço em muitos conflitos, o gestor deve sempre buscar uma solução construtiva”.

Dessa forma cabe ao gestor, escolher as estratégias de resolução para cada caso em específico, ponto fundamental de estudo desse bloco, a atuação do gestor na sua unidade, a

exemplo da forma de enfrentar conflitos que o Gestor 10 apontou “[...] Mesmo não concordando com isso que você fez, mas eu não deixo de gostar de ti, isso não diminui teu o trabalho, não diminui a tua competência, não tem ligação uma coisa com a outra, e assim é um exercício o tempo todo, a gente sempre procura fazer esse alinhamento né, mesmo que no final alguém vai ter que ceder, porque não vai poder as duas opiniões vencer, mas eu acho tudo tranquilo também”.

Apenas um gestor respondeu que não haviam conflitos em sua gestão ou Unidade, o que causa estranhamento porque o conflito é inerente aos processos organizacionais e Morin alega que pensar dialogicamente é compreender que a realidade que se constitui, modifica, destrói e regenera a partir de princípios e forças contrárias.

Dessa forma, como já visto em diversos relatos anteriores essa citação de contraposição e contradição de ideias é que leva ao pensar, a outras ideias. Morin (2000b p. 204), contribui com nossa análise dizendo que “o princípio dialógico: [...] O problema é, pois, unir as noções antagônicas para pensar os processos organizadores, produtivos e criadores no mundo complexo da vida e da história humana.”

Experiências através dos relatos mostram que os desentendimentos fazem parte da cultura das organizações, e na instituição em estudo, não é diferente. As pessoas são diferentes entre si, mas precisam aprender a conviver conforme chamamento de Delors (1999), este é um dos maiores desafios para os educadores, pois atua diretamente com as atitudes e valores das pessoas. Envolve uma consciência para a efetividade das relações a fim de enfrentar as questões de conflitos, concorrências, desigualdades.

Um último aspecto discutido nesta categoria refere-se aos fatores que influenciam no sucesso de uma organização, na perspectiva dos gestores.

De forma geral, os gestores referiram que o sucesso da organização depende da tecnologia, dos métodos de trabalho, da satisfação e comprometimento das pessoas, do bom relacionamento entre as equipes, bem como do desenvolvimento profissional dos colaboradores, o que foi caracterizado pelos Gestores 7, 8 e 9, respectivamente, conforme segue:

Tecnologia: Ainda mais que o nosso nome é faculdade de Tecnologia. *Métodos de trabalho?* Também por que isso, essa estratégia que nos define por princípio. *Satisfação e comprometimento das pessoas?* Que é nossa proposta pedagógica, que é nossa missão, nossos valores. *Desenvolvimento profissional dos colaboradores?* Com certeza, ainda mais que nós temos que atender uma questão de MEC, ele exige para a realização dos cursos, formações específicas e com percentuais distintos. E nossa equipe técnica? As suas formações hoje não dão conta. É também *um bom relacionamento*, por que ambiente de trabalho é tudo, clima da equipe é fundamental, pra que você tenha confiança. (Gestor 7).

Que o sucesso da organização está ligado ao comprometimento das pessoas. É comprometimento das pessoas, eu acho que não adianta você ter boas tecnologias, não adianta você ter um bom relacionamento, métodos de trabalhos diferenciados, processos inteligentes se você não tem o apoio e comprometimento da equipe. (Gestor 8).

É eu acho que tecnologia é algo que se compra, então não seria um sucesso diretamente ligado à tecnologia, métodos de trabalho, você define com as pessoas, o bom relacionamento entre os colaboradores gera uma satisfação e um comprometimento, então seriam esses os dois principais itens, por que, quem não tem um bom relacionamento e não está satisfeito, não vai estar motivado pra se desenvolver profissionalmente, então eu acho que o bom relacionamento entre os colaboradores gera uma satisfação e um comprometimento. (GESTOR 10).

Observamos nesses depoimentos, que para este gestor o sucesso está ligado diretamente ao comprometimento das pessoas e ao clima de confiança.

Senge (2011, p. 39) aborda que o “pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo”. Ao analisarmos esse aspecto, percebemos que não há projeção para o trabalho individualizado, fragmentado, o comprometimento só ocorrerá se a soma de todos os esforços for em prol de objetivos comuns.

Ainda Senge (op. cit) coloca que “no coração da organização que aprende encontra-se a mudança de mentalidade – em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados a ele”.

Apresentamos Senge ao relato deste gestor, pois ao trazer a visão sistêmica, trazemos a análise global, a interação do todo, a multiplicação e isso está diretamente relacionada ao comprometimento das pessoas.

Neste último questionamento sobre a atuação na Unidade – sobressaiu a percepção de que todos os itens mencionados estão ligados ao sucesso de uma organização.

Com as mudanças no mundo do trabalho, avanços tecnológicos, a atenção com as pessoas, tendo-as como instrumento fundamental para o êxito de seu negócio, traz uma mudança no cenário das empresas, organizações, instituições de ensino, escolas, enfim todos os segmentos.

Analisando esses relatos, podemos observar através dos nossos estudos que o SENAC (SC) tem como base na sua metodologia de ensino, o desenvolvimento nos seus alunos de uma educação ampla que absorve os conhecimentos, as habilidades, os valores e as atitudes, dando condições para uma formação técnica, o aprender a fazer e também a formação humana, que perpassa por todos os aspectos éticos, morais, de cidadania, trabalhando as questões comportamentais.

Observando as considerações dos gestores, todas as opções estão interligadas ao sucesso da organização, alguns fatores dão suporte as questões técnicas e operacionais e outros aos aspectos de relacionamento e desenvolvimento profissional.

3.3.2 Desenvolvimento Profissional

Esse item discute o desenvolvimento profissional dando destaque aos depoimentos dos entrevistados sobre o tema.

Antes porém convém retomar o conceito de desenvolvimento profissional ainda pouco refletido nos trabalhos acadêmicos, conforme levantamento bibliográfico realizado para o início dessa pesquisa.

Segundo Marcelo (2009) “desenvolvimento profissional e processos de mudanças são variáveis intrinsecamente unidas”. Quando se fala em desenvolvimento profissional nos referimos a um processo contínuo de aprendizado considerando que a formação inicial é insuficiente para proporcionar todos os elementos necessários a uma prática consistente.

A educação continuada propicia desenvolvimento das pessoas a fim de acompanhar as mudanças constantes de cenário, exigindo esforços contínuos.

No ambiente de trabalho, a Educação Continuada pode ocorrer a todo momento, seja através de uma reunião, um ensinamento ou pela troca de experiências que ocorre entre os colaboradores, esses são alguns processos que caracterizam a Educação Continuada, mesmo que, muitas vezes, não sigam um planejamento ou estratégias com objetivo específico.

Gestor1 destacou o seu entendimento sobre essa questão:

Eu entendo como **desenvolvimento completo** do ser, seja ele a **oportunidade de uma qualificação**, desenvolvimento mesmo qualificação profissional, em termos de atividade né, atividade atual e também oportunizar que ele tenha o **desenvolvimento de suas aptidões de acordo com as necessidades da organização**, mais também o **desenvolvimento do ser humano**, de posturas, de coerência, de andamento dele em relação ao pessoal dele, em relação ao técnico também. (GESTOR 1, Grifo nosso).

O relato acima nos remete a um entendimento de desenvolvimento profissional ampliado, tanto no aspecto profissional, direcionado a função em que atua (formação técnica) quanto ao desenvolvimento humano para a harmonia nas relações.

Trazemos aqui uma discussão interessante para o nosso estudo, essa formação técnica embasada nas habilidades profissionais pode ser compreendida como alguns pilares

que norteiam a educação; o Aprender a Aprender e o Aprender a fazer, que se relacionam com o desempenho das pessoas no trabalho. O Aprender a ser e o Aprender a conviver juntos, por outro lado, darão conta da formação humana, modo de conduta, de comportamento e de se estabelecer relações interpessoais.

Esses pilares da educação do futuro são amplamente discutidos por Dellors (1999, p. 89-102), e contribui para o entendimento dos novos paradigmas, novas fronteiras a cerca da formação do sujeito em suas circunstancias.

Aprender a conhecer – Supõe, antes de tudo, aprender a aprender, exercitando a atenção, a memória e o pensamento.

Aprender a fazer – combina a qualificação técnica e profissional, o comportamento social, a aptidão, para o trabalho em equipe, a capacidade de iniciativa, o gosto pelo risco. Qualidades como a capacidade de comunicar, de trabalhar com os outros, de gerir e de resolver conflitos, tornam-se cada vez mais importantes. A aptidão para as relações interpessoais cultivando qualidades humanas que as formações tradicionais não transmitem necessariamente e que correspondem à capacidade de estabelecer relações estáveis e eficazes entre as pessoas.

Aprender a viver juntos – ou seja, viver com os outros desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências – realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos – no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mutua e da paz.

Aprender a ser – Para o desenvolvimento da personalidade individual e da capacidade de autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal.

Nas relações do trabalho, as organizações buscam profissionais que contemplem no seu perfil um conjunto de indicadores que se espelhem nesses 4 pilares para que no decorrer da sua jornada profissional tenham condições de desenvolver-se profissionalmente, aprimorando suas competências.

Dellors (2001, p. 85) diz: “Desenvolver os talento e as aptidões de cada um correspondente, ao mesmo tempo, à missão fundamentalmente humanista da educação”.

Nesse contexto, as organizações vivem hoje num processo de mudanças e cada vez mais tem as pessoas como peça fundamental nos processos, pois são elas quem pensam, criam, executam, discutem, trocam informações e experiências, cumprem metas, atingem objetivos. Entretanto, para que as pessoas possam dar respostas a todo esse quadro de mudanças, necessitam de aprendizagens contínuas e permanentes além de somarem a formação humana e técnica.

Vários gestores seguem essa linha de pensamento, relacionando o desenvolvimento profissional como o desenvolvimento de competências que misturam técnica e formação humana, conforme destaca o Gestor 2:

[...] é tudo aquilo que a pessoa busca; para crescer, se desenvolver, nesse sentido de conhecimento, habilidade e atitude [...] a questão das competências, [...] é as **peças crescerem, é buscarem conhecimento, é buscar essa forma de, depois é claro trazer pra empresa**, mas pra mim desenvolvimento profissional é isso. (GESTOR 2).

E ainda o depoimento do Gestor 4 que sinaliza;

Olha desenvolvimento profissional, hoje podemos dizer que **faz parte até de um modelo pedagógico do SENAC**, né, que é **trabalhar com as competências humanas, não basta apenas ter conhecimento se a atitude e habilidade, as emoções, os valores** dos quais as pessoas trazem de fora pra dentro, e também aqui a gente consegue na organização esse valores dos quais a gente acredita como um bom a todos, [...] os seus líderes possam também fazer uma análise daqueles que estão ao seu lado né, as diferenças pessoais tem que serem deixadas de lado, mais ao mesmo tempo tem que **olhar a pessoa como ela é** do ponto de vista de podê-lo ajudá-la e crescê-la né [...]. (GESTOR 4).

Essa é a compreensão da maioria de nossos entrevistados o desenvolvimento profissional, construir competência que envolva a questão comportamental e a questão técnica para o trabalho. Um deles chega a dizer que quando ouviu “desenvolvimento profissional”, a primeira coisa que lhe veio à cabeça foi o “CHA”, que é Conhecimentos, habilidades e atitudes. Deixando claro o significado de desenvolvimento profissional para ele.

Assim, a maioria dos gestores aponta a necessidade do desenvolvimento técnico e humano, destacando-os como complementares. Nos relatos, a construção de competências é o ponto chave que somada ao desenvolvimento formarão o tripé do “conhecimento, habilidades e comportamento” (atitudes, valores e emoções).

Perrenoud (1999, p. 07) amplia nossas possibilidades de compreensão ao definir competência como “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”.

O referido autor aponta que no decorrer de nossa experiência e de nossa formação, que é um processo contínuo, é que construímos e armazenamos o conhecimento, que nada mais é do que uma representação da realidade. Porém “as competências manifestadas por nossas ações, não são apenas, conhecimentos, mas elas integram, utilizam ou mobilizam tais conhecimentos” (id. ibid. p. 08).

Os gestores entrevistados para esse trabalho comungam com essa teoria, e compreendem a complementariedade existente entre conhecimento e competência.

Podemos também refletir aqui o conceito de competências apresentado pelo Conselho Nacional de Educação, e que a instituição pesquisada utiliza como parâmetro:

Capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho. (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, Apud REFERENCIAIS PARA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO SENAC, 2002, p. 26).

Por certo, a mudança que tem ocorrido no mundo do trabalho tem propiciado transformações nas contratações e no desenvolvimento das pessoas. Percebemos que no SENAC SC não é diferente, atuam com uma renovação curricular que também muda o processo de formação oferecido à comunidade da Serra Catarinense. Hoje contratam pessoas levando em consideração o perfil da vaga a ser preenchida e as competências tanto técnicas quanto comportamentais que o candidato apresenta.

Os Referenciais para a Educação Profissional do SENAC (2004, p.14) aborda que “O modelo de competência sugere que a qualificação de um indivíduo está posta menos no seu conjunto de conhecimentos e habilidades, mas principalmente em sua capacidade de agir, intervir, decidir em situações que nem sempre previstas ou previsíveis.”

Dessa forma relacionamos o relato dos gestores 2, 4, 6 e 9 à citação dos referenciais da instituição que complementa que “Essa capacidade implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em situações de trabalho como fora deste” (id. *ibid.*).

Fica evidenciado que é por meio de planejamento e de construção de competências que ocorre o desenvolvimento profissional da maioria das pessoas, para que possam sobreviver num mundo de trabalho complexo, repleto de incertezas pelas mudanças constantes.

Gestor 3 contribui trazendo sua percepção de desenvolvimento profissional:

Ta, então eu vou falar um pouco do desenvolvimento profissional dos dois lados importantes pra gente né, quando a gente pensa no nosso negocio que é desenvolver o aluno para o mercado de trabalho, desenvolvimento de competências né, suas habilidades, os valores e tal, para que ele esteja apto a uma ocupação, a uma profissão do mercado de trabalho que é o nosso negocio, e o desenvolvimento profissional **dos próprios colaboradores pra atender as tarefas e as atividades que ele requer**, mas também pra que ele consiga né desde que todos os colaboradores num processo de desenvolvimento profissional, atendera **visão da empresa** né, então nos temos um **planejamento estratégico** [...] se cada um dos envolvidos nesse processo, não estivesse sendo desenvolvido para desempenhar muito bem a sua atividade dentro da organização, seja na área financeira, na de compra, no processo seletivo, na secretaria ou na direção né, todos devemos estar sendo constantemente desenvolvidos para exercer bem a nossa função, e a gente

exercendo bem a nossa função, estando isso tudo alinhado que não é simples, eu acredito no que a gente possa atingir a nossa visão. (GESTOR 3, grifo nosso).

Neste relato, o gestor traz a percepção da proposta do SENAC, que é preparar o aluno para o mercado de trabalho, através do desenvolvimento de competências, tema já abordado anteriormente e apresenta como diferencial: “o desenvolvimento profissional dos próprios colaboradores pra atender as tarefas e as atividades que ele requer” com vistas a atender a visão da instituição.

Chiavenato contribui sobre o assunto em pauta:

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, afim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas (CHIAVENATO, 2010, p. 366).

Relacionando aos estudos feitos, entendemos que o desenvolvimento dos colaboradores passa pela Gestão de competências, modelo de gestão utilizado pelo SENAC SC.

Rocha-Pinto contribui com relação a Gestão de competências:

A gestão de competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo prazo e, mais do que isso, adote uma estratégia coerente e possa identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar seus propósitos organizacionais (ROCHA-PINTO, 2007, p.37).

Mediante esse aspecto, o desenvolvimento das pessoas pautadas na gestão de competências, requer que a instituição identifique com clareza quais aspectos a desenvolver, para que ocorra uma mudança de atitude do colaborador nos processos de atuação com vistas a busca da visão estratégica da organização. O SENAC SC tem como premissa que a gestão é feita pelas pessoas, são elas quem planejam, executam e avaliam os processos, com isso, o desenvolvimento das pessoas, torna-se fundamental para o crescimento da organização. As organizações que atuam com essa gestão, vêem as competências como fonte de valor tanto para o individuo quanto para a organização.

Dessa forma, o desenvolvimento das competências deve ser incorporado pelos recursos humanos das empresas pois não deixa de ser um processo de aprendizagem permanente. Entretanto, é também preciso considerar, “A flexibilidade e a capacidade de adaptação, como parte de um desenvolvimento integral que possibilite às pessoas à utilização

do conhecimento adquirido, representam a base para o novo tipo de resultado que buscam o trabalho e a educação (IRIGOIN BARRENNE, 2004, p.19).

O depoimento do gestor 3 dá destaque ao “planejamento estratégico” e isso precisa ser discutido.

Segundo Snell (2009, p. 44) “o planejamento estratégico envolve um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo da organização”.

Trazemos Chiavenato que também contribui com o nosso entendimento:

Planejamento estratégico envolve a empresa na sua totalidade para obtenção de efeitos sinérgicos. Isto significa que a estratégia é um mutirão de esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar resultados avançados. Na verdade, a estratégia organizacional não é a soma das táticas departamentais ou de suas operações. Ela é muito mais do que isso. Para obter sinergia, a estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações isoladas e fragmentadas (CHIAVENATO, 2010, p. 72).

A estratégia parte dos objetivos estratégicos, da missão e da visão que se pretende realizar. Com seus desdobramentos faz-se necessário a análise ambiental, que segundo Chiavenato (id. ibid.), “serve para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno”. De outro lado, há a necessidade da análise organizacional que serve “para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa” (id. ibid.).

Nesse sentido, com o planejamento estratégico, torna-se claro as ações a serem tomadas para que se possam atingir os objetivos organizacionais propostos. Partindo desse princípio, dessas análises, desencadeiam ações voltadas às pessoas, a fim de melhoria de desempenho para a interação e cumprimento das metas e objetivos.

O desenvolvimento integral das pessoas, hoje se difere de gestões passadas onde o conhecimento e as habilidades eram apenas condutores para um bom desempenho. Privilegiam-se fortemente as atitudes, com resgate do pensamento crítico sobre a realidade, para que dessa forma as pessoas possam contribuir na redução da desigualdade social e na formação da cidadania.

Gestor 5 também traz sua percepção sobre o assunto:

Bom, desenvolvimento profissional é pegar uma pessoa que não conhece a atividade que faz, e **fazer com que ela tenha capacidade** e passe a **entender** o que tem que ser feito, **evoluir e crescer** também né, [...] então o desenvolvimento vem de um não conhecimento dos processos ou das atividades, evoluir para que ela tenha entendimento e trabalhe com eficiência, com eficácia, chegando ao pleno desenvolvimento, que dizer, a ser um multiplicador né. (GESTOR 5).

Na exposição acima emerge outro olhar sobre o Desenvolvimento profissional. O gestor 5 fala de uma capacitação muito específica com o objetivo de uma ocupação funcional mas remete-nos à ideia de processo. Não basta treinar para o mercado, é preciso investir numa possibilidade de formação ampliada e processual.

Pensando nesse aspecto, hoje a exigência parte de saberes diversificados principalmente o saber agir (saber o que e por que faz as coisas), o saber comunicar (compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos), o saber comprometer-se (saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização), saber aprender (saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento do outro, rever modelos mentais), entre outros. O que exigirá mais tempo e maior comprometimento de todos.

Já o Gestor 7 relaciona o desenvolvimento profissional à questão da liderança e ao trabalho em equipe:

São condições e aspectos comportamentais, [...] mas não podemos esquecer dos técnicos, pra que a gente possa dar conta do nosso “*mithiê*”, do nosso dia a dia, do nosso no hall, aquilo que nos da sustentação, de poder dar resultados para a organização, é que olhando esse desenvolvimento profissional, olhando para SENAC, bem pra este ponto, então quando se fala de comportamento é **trabalhar** sim, não só o plano de cargo salários, mas o que a função da coordenação exige, **exige liderança**, exigem **equipes**, [...]. O que é que nos define por principio? Enquanto aprendizagem na educação superior, e nisso tudo na emocionalidade de estar envolvida, então bem a questão, a nossa proposta humanizadora da conta, e vou te dizer que o resultado é de sim. (GESTOR 7).

Mais uma vez, os relatos destacam a relação entre os aspectos técnicos e comportamentais para a formação e importância do exercício da função do gestor/coordenador.

Focado no aspecto da liderança, Covey (1996, p.163) afirma que a “liderança está mais voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerencia se preocupa em fazer certo as coisas”. De acordo com esse pensamento “se existe uma distinção clara entre os processos de gerencia e de liderança, esta é a diferença entre conseguir que os outros façam e conseguir que os outros desejem fazer” (op. cit).

Concordamos com Covey quanto a sua afirmação, pois para o líder conseguir que se façam as coisas certas, este tem que influenciar para que todos estejam motivados, envolvidos

e comprometidos com os resultados organizacionais, além de ter o manejo com as pessoas e a tecnologia.

Diante desse pensamento, percebemos a importância e a necessidade de uma constante revisão dos comportamentos e atitudes gerenciais, pois partimos da necessidade de um processo contínuo de desenvolvimento deste líder para obter todo o suporte necessário para atuar junto de suas equipes. E não se torna diferente, o estímulo que este tem que dar a todos os seus envolvidos na busca permanente de novos conhecimentos, revertendo em mudanças de atitudes no exercício de suas funções.

Assim como o líder deve ter como um dos seus objetivos, influenciar as pessoas ou grupos para a realização de uma atividade ou um objetivo, precisa sobrepor o desenvolvimento profissional de sua equipe e principalmente o seu para que além de conduzi-los ainda tenha um bom desempenho profissional.

Cavalcanti (2009, p. 79) aborda que “o aprendizado integral do líder pressupõe a sustentação de duas dimensões complementares: a do saber e a do ser. Para a primeira, o líder necessita da disciplina do estudo e da pesquisa; para a segunda, a vivência profunda do próprio caminho”.

Concordamos, pois dentro dessas duas dimensões se tem várias características que são imprescindíveis para o aprendizado permanente do gestor-líder, como a busca do conhecimento de processos, tecnologias, estratégias, relacionamentos interpessoais, entre outros, e o ser, volta-se ao desenvolvimento de alguns princípios que refletem nas suas atitudes enquanto líder, sendo criativo, empático, confiável, visionário, comprometido, flexível, consciencioso, bom ouvinte, etc.

Com o novo perfil exigido pelo mercado, os gestores que atuam fortemente na liderança de pessoas precisam desenvolver-se constantemente para que possa elevar seu nível de atuação propiciando e fortalecendo o crescimento da empresa.

Os Gestores 8 e 12 apresentam seu entendimento de sobre desenvolvimento profissional pautado no aperfeiçoamento, atualização:

Desenvolvimento profissional Eliane, eu acho que é a **busca do teu aperfeiçoamento** sempre né, em todas as áreas de tua vida né, eu acho você comportamental é você tá sempre desenvolvendo, são os processos técnicos, e você tá sempre desenvolvendo, sempre se atualizando né, porque as coisas elas andam muito de pressa né, tecnologia, são processos inovadores, são processos novos, então o **desenvolvimento profissional é você está alinhado a toda esse processo de inovação**, então é você está constantemente buscando, se aperfeiçoar através de

curso, através de contatos com outras empresas, através de viagens, existe varias maneiras de você se desenvolver profissionalmente. (GESTOR 8).

O Gestor 12 na mesma direção diz:

‘Sim’, o desenvolvimento profissional é importante porque contribui com atualização das competências profissionais e mantém o individuo atualizado quanto as principais tendências do mercado e descobertas acadêmicas. (GESTOR 12).

Os depoimentos acima evidenciam que vivemos numa era de rupturas e mudanças e muitos questionamentos nos vêm a mente como: como enfrentar as dificuldades? Como direcionar as pessoas todos para o mesmo caminho? Como lidar com o estresse? Qual o papel do líder nesse contexto atual? Como trabalhar com as diferenças? E as tecnologias? São varias as indagações e para dar conta disso tudo, concordamos com os gestores 8 e 12 quando abordam a importância da atualização e do aperfeiçoamento profissional.

Chiavenato contribui com nossa linha de raciocínio quando diz que:

A legitimidade da área esta fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas – a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis (CHIAVENATO, 2010, p. 394).

Concordamos com o autor, quando coloca o desenvolvimento das pessoas como ápice para o êxito do futuro das organizações. A necessidade da busca permanente de novas aprendizagens esta relacionada a um mundo que esta em constantes mudanças.

Nessa lógica, relacionamos as atualizações e os aperfeiçoamentos como imprescindíveis para essa era de instabilidades e mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras.

Nessa perspectiva, cabe-nos diferenciar treinamento e desenvolvimento. Segundo Snell (2011, p. 250) “treinamento (mais focalizado e orientado para as questões concernentes a desempenho de curto prazo) e desenvolvimento (mais orientado para ampliar habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades)”. O treinamento nos parece mais direcionado a ações externas, impostas e o desenvolvimento tem sido relacionado à escolhas, investimento na própria carreira, opções de cada pessoa.

Percebemos dessa forma, que os relatos dos gestores 8 e 12 apontam a necessidade das atualizações focadas também no processo de mudança organizacional. Nesse sentido, acreditamos que para a busca de atualizações e aperfeiçoamentos as pessoas e as organizações

deverão mesclar treinamento e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores pois condizem com o caminho da educação para o século XXI pois é no movimento do que se precisa para a profissão/empresa e nossas escolhas que poderemos ter pessoas e empresas fortes. Assim, a educação será cada vez mais complexa, pois articulará a necessidade grupale individual.

Segundo Morin, teoria que fortalece nossa argumentação, o pensamento e não o conhecimento é o capital mais valioso do indivíduo e da sociedade; “O pensamento é, mais do que nunca, o capital mais precioso para o indivíduo e a sociedade” (2003b, p. 18), por isso a necessidade de se insistir numa reforma do pensamento.

Para o Gestor 10, o desenvolvimento profissional é:

[...] uma capacitação constante, de a pessoa conseguir constantemente melhorar suas ações, refletir sobre aquilo que ta fazendo e melhorar a atuação, isso gera esse desenvolvimento, e pra isso existem diversos fatores que possibilitam este desenvolvimento né, o fato de eu refletir sobre minha pratica de eu receber um incentivo, uma aprendizagem externa, ou uma motivação externa, mas o desenvolvimento profissional pra mim é **melhoria constante da aplicação da atividade profissional**. (GESTOR 10, grifo nosso).

A necessidade de uma capacitação constante e que o desenvolvimento profissional para ele “é a melhoria constante da aplicação da atividade profissional”, o que passa pelo pensamento de cada pessoa elaborado num determinado processo de formação contínua.

Para Amaral a educação continuada ou,

A formação continuada é mais que formação, é também compreendida como formação permanente, pessoal e profissional, pois cria espaços de discussões, e investigação das questões educacionais experimentadas, abre um canal de diálogo com as dificuldades de ser educador num contexto social em veloz transformação. Visa à formação de sujeitos, pensa na mediatização dos conteúdos e no caminho percorrido pelo aprendiz para se apropriar das informações e construir seu conhecimento. (AMARAL, 2009).

Com a mudança nos cenários empresariais que ocorrem de forma rápida demais, esforços contínuos por parte das pessoas também passam a ser exigidos, porque o que hoje se vê, amanhã poderá ser obsoleto. Então são esses esforços, esses processamentos que podemos chamar de educação continuada. Cabe aos gestores o incentivo, a motivação e o reconhecimento das pessoas que se oportunizam ao novo, ao desafio, a descobertas, pois são elas que contribuirão de forma significativa para o desenvolvimento da organização.

No ambiente corporativo, a Educação Continuada ocorre de várias formas e a todos os instantes, seja por meio de reuniões, instruções, trocas de experiências entre colaboradores, palestras, leituras, workshops, ou mesmo atividades que muitas vezes, não sigam um planejamento com objetivo específico.

Ressaltamos aqui a importância de se ter essa ação presente no cotidiano do trabalho, pois dessa forma, as pessoas conseguem seguir, tendências, ter melhores entendimentos sobre as atividades e buscarem seus aprimoramentos profissionais sem deixar de se fortalecer como tal. E como afirma o Gestor 11: “Bom desenvolvimento profissional é aquilo que eu faço, **buscando uma qualidade na minha profissão**, e que vai me permitir com que eu alcance melhor esse resultado no meu trabalho” (2012, grifo nosso).

Ao perguntarmos se eles consideram **o desenvolvimento profissional importante para alcançar uma boa gestão**, respostas variadas vieram como a do Gestor 1 ao falar da importância da proatividade:

Sim, Eu entendo que seja fundamental, pois a partir do momento que as pessoas tenham essa alavancagem pessoal, e normalmente as pessoas estão sedentas pra isso, elas querem, a não ser que sejam indivíduos extremamente acomodados, ai eu também penso que não servem para trabalhar hoje em uma organização, a gente precisa de pessoas pró-ativas, e é isso que se busca quando faz a contratação. Então o desenvolvimento profissional ele faz com que as pessoas caminhem muito rápido, sejam pró-ativas, executem suas atividades demandando inclusive menos atenção né, por parte do gestor, a essa atividade, e pra esse colaborador; e o desenvolvimento pessoal ele vai automaticamente fazer com que o desenvolvimento organizacional ocorra simultaneamente a ele. (GESTOR 1).

O relato deste gestor coloca como ponto fundamental o desenvolvimento profissional das pessoas para que possa ter êxito na sua gestão e na organização como um todo. Outro depoimento, por sua vez, aponta que uma das mudanças mais significativas na forma de gerir pessoas, está na alteração no perfil exigido pelas empresas:

Sáímos de um perfil obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas, a pro-atividade, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou o negócio. (DUTRA, 2011, p. 17).

A autonomia integral hoje esse novo perfil já torna-se pré-requisito nas contratações de profissionais nas organizações. Essa nova exigência por parte do mundo do trabalho dá grande ênfase aos atributos pessoais do trabalhador como espírito de equipe, responsabilidade, autonomia, iniciativa, capacidade de comunicação, agilidade, percepções aguçadas, princípios éticos, cooperação, entre outros.

Nos dias atuais, vincula-se o perfil profissional, o desenvolvimento das pessoas ao domínio de determinadas competências. Nos Referenciais para a Educação profissional do SENAC (2004, p. 14) menciona que “O termo competência tem sido aplicado à educação profissional a partir das transformações ocorridas no mundo do trabalho”.

E é através do desenvolvimento das competências que ocorrem os aprendizados e são fatores determinantes para a atuação profissional das pessoas.

O Gestor 2 menciona a importância do desenvolvimento profissional para a gestão:

Sem duvida, pra mim é fundamental desenvolvimento profissional, por que você pode ter aquele conhecimento, [...] daquilo que você faz né, mas se você não tiver você pode ter habilidade também, mas se você não tiver atitudes nada daquilo resolveu então hoje a gente vê que as pessoas são elas acabam sendo excluídas, demitida, excluída do mercado pelo comportamento dela, então assim às vezes tem muito conhecimento e sabe muito daquilo e sabe fazer muito bem aquilo, mas se ela não tiver bom comportamento, e se ela não tiver um bom relacionamento ela não, ela acaba não ficando na equipe, pelo menos aqui na nossa unidade nós já tivemos algumas situações de pessoas que foram excluídas da própria equipe, eram pessoas com capacidade, com conhecimento técnico, faziam bem feito, mas tinham problema de se relaciona, problema de comportamento e isso fez com que elas tivessem que sair da equipe. (GESTOR 2).

Meister (1999, p.9) entende que “a segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego.”

Observamos que o relato do gestor 2, segue a mesma linha de pensamento do referenciado autor, quando expõe que a manutenção do emprego esta na busca constante do desenvolvimento global, buscando ampliar seus conhecimentos e habilidades e aprimorar suas atitudes frente a colegas de trabalho, chefias, divergências e desafios.

Hoje os aspectos comportamentais são tão importantes quanto os técnicos, diante disso as pessoas precisam estar atentas a essas questões intrínsecas que trazem consigo e precisam ser lapidadas em prol de uma mudança de atitudes.

É muito comum nós ouvirmos hoje que se contratam as pessoas pelo currículo e se demite pelo comportamento ou pelo relacionamento. Aqui envolvem vários fatores, seja por uma tomada de iniciativa fora de hora ou não teve a iniciativa para, ou deixa com que suas emoções e sentimentos sejam mais fortes do que ponderação e o equilíbrio, o não saber ouvir, enfim são diversos fatores que implicam na atitude da pessoa e que acabam refletindo negativamente no ambiente de trabalho.

Neste caso, os líderes são fundamentais para a condução da equipe, devem ser os exemplos de bom comportamento e de aspectos de conduta e propiciar ambientes saudáveis e

harmônicos, procurando ser sempre semeadores de bons relacionamentos, dessa forma conseguirão obter melhores resultados para a empresa. Percebemos no relato do gestor, que o aspecto comportamental de seus colaboradores é fundamental para se ter sucesso na sua gestão.

O Gestor 3 sugere que o desenvolvimento profissional esteja diretamente ligado ao sucesso da organização e a uma boa gestão:

Sim eu acho que está bem relacionado com o que eu disse antes né, a equipe, o desenvolvimento profissional ele é constante né, eu acho que ele é um ciclo de melhorias, conforme a maturidade da organização, das competências do no hall da instituição, ela vai evoluindo, ela vai ampliando seu portfólio, ela vai atingindo o mercado mais amplo e com isso as pessoas precisam se desenvolver da mesma forma, é acompanhar o desenvolvimento da instituição, da organização né, e o contrario também né, elas puxam o desenvolvimento da organização, por isso eu acredito que o desenvolvimento profissional esteja diretamente ligado ao sucesso da organização e a uma boa gestão, e eu não conseguiria, acredito desempenhar uma gestão ideal e atingir as metas e o planejado para a unidade se eu não tiver uma equipe que esteja constantemente sendo desenvolvida. (GESTOR 3).

O relato destaca que só o desenvolvimento é possível desempenhar uma gestão ideal, atingir as metas e o planejado para a unidade. É notório as mudanças socioeconômicas e tecnológicas que vem ocorrendo de forma rápida no mundo corporativo. E observamos que isso tem impactado diretamente na organização pesquisada, onde o gestor 3 aponta um fato interessante na sua argumentação quando diz que conforme a organização cresce, tem maturidade, amplia suas ações, é que ocorre o desenvolvimento organizacional e que as pessoas são a essência para que isso aconteça.

Diante disso, as pessoas precisam estar sintonizadas a essas mudanças e se engajarem as oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa onde trabalha ou buscar o seu autodesenvolvimento.

Borges-Andrade (2006, p. 43) menciona que: “No mundo das empresas, a formação profissional se aproxima do conceito de treinamento e desenvolvimento (T&D), pois é uma estratégia operacional em que se busca qualidade e produtividade, polivalência, enriquecimento das tarefas, aumento da responsabilidade dos trabalhadores.”

É apresentado pelo referido autor, diversas terminologias que se tem utilizado para as aprendizagens das pessoas. O SENAC (SC) por ter a concepção de que a gestão é feita pelas pessoas, possuem como um dos objetivos estratégicos o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, pois acreditam que são eles quem movimentam as ações, pensam em novas possibilidades, executam e avaliam os processos.

Se o contexto de desenvolvimento parte da empresa, é atribuição do líder-gestor o papel de instigar seus liderados a necessidade em se desenvolver e ter a percepção do seu próprio incremento profissional. Por meio do autodesenvolvimento, o profissional se torna responsável pelo seu constante aperfeiçoamento, absorvendo todos os aspectos técnicos e comportamentais, a fim de conduzir seus objetivos e o autocontrole.

Para Bortotto (2010), a principal vantagem do autodesenvolvimento é que:

[...] você não depende de uma instituição, seja a empresa em que trabalha ou outra, para continuar o seu processo de desenvolvimento. Outro ponto positivo é que, quando você toma a frente de seu aprendizado, passa a estar preparado antes para as oportunidades que aparecem. É você quem escolhe exatamente no que quer investir, não tendo necessariamente de ter relação com o que você faz hoje ou o que a empresa entende que você terá de fazer amanhã. (BORTOTTO, 2010).

Portanto é essencial que o colaborador tenha essa percepção da busca constante de conhecimento sem ficar à espera dos programas oferecidos pela empresa, pois dessa forma ele poderá mostrar o seu compromisso com a própria formação.

A ideia do autodesenvolvimento profissional se associa à de Portal (2007) ao falar da Educação para inteireza. Segundo essa autora esse tipo de educação:

[...] tem como preocupação o desvelamento e o estudo mais aprofundado dos elementos constitutivos de uma abordagem integral do ser humano – sua inteireza – compreendendo dimensões inerentes e originais do próprio ser: social, racional, emocional, espiritual, para compreensão de seus próprios limites e para planejamento de seu desenvolvimento por meio de um pensar ousado e de uma prática integral. (PORTAL, 2007, p.290).

Nesse sentido o autoconhecimento possibilitaria nossa compreensão como seres de inteireza que todos temos a partir do potencial de vir-a-ser (autoformação).

Concordamos quando a autora coloca a abordagem integral o que para o desenvolvimento profissional pode significar um processo contínuo auto-reflexão capaz de inspirar uma proposta de conhecimento de si e de nortear novos rumos para suas práticas profissionais.

Assim como atuam com seus clientes/alunos, da mesma forma acontece com os colaboradores propiciando o desenvolvimento profissional tanto a das competências técnicas quanto das comportamentais.

Dessa forma os colaboradores poderão contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização e conseqüentemente a visão de futuro de suas próprias carreiras.

Rocha-Pinto (2007, p. 108) diz que “a necessidade de adquirir ou renovar conhecimentos está presente tanto nas pessoas quanto nas empresas”.

Retomando a questão da gestão aliada ao desenvolvimento profissional, ouvimos dos gestores;

Com certeza, se eu tiver as ferramentas, postura e os comportamentos adequados, a filosofia, a missão e aos valores da instituição, o resultado só pode ser sucesso, por que daqui a pouco em se falando de gestão aqui, se fosse de outra empresa você teria que talincado a outra empresa, mais aqui nós precisamos dar resultados segundo a empresa mesmo esta buscando. (Gestor 7).

Sim, eu acho assim, que quanto mais envolvido estiver aquele colaborador, mais maduro né, o individuo ele vai contribuir mais com o grupo, vai ter menos conflitos, por que ele vai entender melhor como funciona o processo de uma empresa, as vezes quando o colaborador ele não tem esse desenvolvimento completo, acaba tendo mais discussões, pelo menos é o que a gente vê aqui né, quanto maior o nível de conhecimento daquele profissional, tanto no conhecimento técnico, como nas competências, habilidades e atitudes, mais fácil é da gente interagir com ele no grupo. (GESTOR 9).

Quando os gestores trazem num contexto mais amplo o desenvolvimento como contribuição na eficiência e eficácia no seu trabalho, se apropriando das ferramentas (aspectos técnicos) e comportamentais, nos vem a mente Morin e o desafio de um pensamento global - as relações entre o todo e as partes:

O global é mais que o contexto, é o conjunto das diversas partes ligadas a ele de modo inter-retroativo ou organizacional. [...] O todo tem qualidades ou propriedades que não são encontradas nas partes, se estas estiverem isoladas umas das outras, e certas qualidades ou propriedades das partes podem ser inibidas pelas restrições provenientes do todo. Marcel Mauss dizia: ‘É preciso recompor o todo’. É preciso efetivamente recompor o todo para conhecer as partes. (MORIN, 2000a, p. 35).

Diante desse pensamento, é possível o entendimento de se focar hoje em desenvolvimento profissional e não apenas em treinamento. Uma educação ampliada passa a incluir treinamento, qualificação, aperfeiçoamento para o desenvolvimento das pessoas.

O gestor 9 menciona ainda que com esse desenvolvimento mais completo, o qual consideramos global pela absorção dos aspectos técnicos, competências, habilidades e atitudes, citados por ele, faz com que haja um comprometimento e maturidade, o que influencia de forma positiva no entendimento dos processos, nas relações com as pessoas e isso facilita a atuação dele enquanto gestor.

Chiavenato (2009, p. 412) acrescenta: “Agora, a preocupação fundamental das empresas bem-sucedidas é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa. Não como um esforço único e isolado, mas um esforço constante e permanente.”

Com essa valorização, as pessoas, sentem-se estimuladas a buscar novas aprendizagens, participar de programas ofertados pela empresa e principalmente terem consciência que o desenvolvimento e crescimento da empresa depende dele, enquanto ser pensante e atuante.

Conforme Gestor 8:

[...] você só vai conseguir fazer uma boa gestão se você estiver ao alcance de tudo que acontece de inovação, dentro do mercado, dentro da tua empresa, fora da tua empresa é imprescindível que você esteja bem desenvolvido né? (GESTOR 8).

Ferreira (2011, p.184) relaciona a inovação com o espírito empreendedor: [...] “a alternativa é o resgate do espírito empreendedor em cada um de seus funcionários, capaz de inovar constantemente e manter a empresa competitiva no mercado.” Para que o colaborador de uma empresa possa inovar, tem que ter o espírito empreendedor, porque este sempre está ciente das mudanças que ocorrem a sua volta, pois é preciso aproveitar as oportunidades tanto para o seu negocio como para o seu aprimoramento profissional.

Segundo Dornelas (2008, p. 1) “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Pensamos que essa é a grande diferença de um administrador comum para um empreendedor – ter uma visão de futuro – estar atendo às mudanças, prever os impactos de determinadas ações, para isso ele devera fazer projeções e principalmente possuir a habilidade de realizar o novo.

Concordamos com o relato do gestor 8, quando aborda que as pessoas devem estar atentas a inovação tanto dentro da empresa, quanto fora, pois acreditamos ser esta uma das principais formas que instiga a pessoa a busca de conhecimento, permitindo equilíbrio emocional para ousar a mudança, ir em busca do novo. E nesse sentido que a ideia de auto-formação ganha espaço nessa discussão.

Como destacam os gestores abaixo:

[...] pra mim o desenvolvimento profissional é o melhor constante, então se eu estiver melhorando constantemente minha atuação, logo eu vou ta tendo uma boa gestão, porque eu to refletindo sobre aquilo que eu to fazendo e melhorando. (GESTOR 10).

Porque é como eu te falei né? pra eu conseguir bons resultados eu vou ter que me desenvolver profissionalmente, e isso consequentemente vai me levar pra uma boa gestão. (GESTOR 11).

Os relatos desses dois gestores apontam para a necessidade da busca constante de novos conhecimentos e aprendizagens o que acaba se tornando corriqueiro nos discursos de nossos entrevistados, mas que ainda vale destacar o Robbins (2005, p. 400) argumenta: “Funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas”.

Prosseguindo a nossa entrevista, quando perguntados se consideravam **que as ações estratégicas utilizadas pelo SENAC SC atingiam as metas propostas para o desenvolvimento profissional como um todo**, os Gestores 1 e 9 ressaltaram:

Em partes, eu entendo que nós temos ainda, quando se fala em capacitações, elas são bastante focadas na parte prática técnica né, poucas são focadas para o desenvolvimento do ser humano, porque elas são pontuais, ou seja, a gente não tem um programa de qualificação permanente, de desenvolvimento permanente, isso não quer dizer que as unidades não possam fazer como a gente faz com as unidades, mas como a uma restrição de recursos financeiros, e também da parte de temporalidade, isso fica muito pequeno em relação à necessidade que si tem. (GESTOR 1).

A capacitação e treinamentos que a gente tem bastante, [...] a gente tá tendo uma preocupação com eles, então quando o colaborador entra e sai muito rápido, se perde aquele amadurecimento que ele tem aqui dentro né, quanto mais tempo ele fica, mais fácil de entender determinadas coisas, como funciona a instituição né. (GESTOR 9).

Percebemos nestes relatos a existência e a preocupação por parte do Senac com o processo de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas. Entretanto, observamos também algumas ressalvas sobre o fato das capacitações serem ainda “pontuais”; direcionadas à formação técnica.

Analisamos aqui uma incoerência com relação à perspectiva teórica adotada por esse estudo e a prática efetivada por esta instituição de ensino no que diz respeito a formação. Trazemos aqui o que Morin (2006) chama de "inteligência cega", isto é, um conhecimento sem consciência de si mesmo e incapaz de gerar uma visão global da realidade.

Esse pensamento, está relacionado a forma de desenvolvimento atual na instituição pesquisada que se apresenta de forma fragmentada e pontual. Conforme relato do Gestor 12, a instituição oferece diversos programas para atingir suas propostas, dentre elas, o Programa de Desenvolvimento de Líderes, que oferece:

- Mestrado para Diretores;
- Avaliação de Competências;
- Programa de Incentivo a Educação: auxílio financeiro para a educação continuada;
- Ações de Treinamento internas e externas;

- Pós-graduações oferecidas pelo próprio Senac/SC, executando turmas fechadas para o desenvolvimento de competências específicas da organização (Pós em Varejo, Didática, Docência, Desenvolvimento Cognitivo, Gestão Educacional. (GESTOR 12).

Observamos, na descrição acima, o oferecimento de programas específicos que parecem fechados à determinada demanda. Muito embora o item "Avaliação de competências" passe uma ideia de abertura pois atende a diferentes áreas, as demais propostas são fechadas. Aqui cabe lembrar a importância da interdisciplinaridade que procura abrir a conversação e romper com os saberes disciplinares, um caminho a ser seguido em termos de desenvolvimento das pessoas.

De acordo com nossos estudos sobre este tema existe uma sintonia quanto ao sentido e a finalidade da interdisciplinaridade: ela busca responder a necessidade de superação da visão fragmentada nos processos, na socialização do conhecimento, dando sentido à unidade, a síntese, a totalidade e a integração dos saberes. Dessa forma, é essencial nos remetermos a interdisciplinaridade como estratégia do planejamento das ações nas organizações.

Ao trazermos essa relação do planejamento com a interdisciplinaridade, fazemos a relação de vários objetivos, propósitos, estratégias que se misturam por um objetivo, propósito e estratégia comum.

Segundo Fazenda (2000, p. 79), “a construção de uma prática transformadora, interdisciplinar, deve promover a possibilidade de trocas intersubjetivas, estimular o auto conhecimento sobre a prática de cada um e contribuir para a ampliação da leitura de aspectos não desvenda dos das práticas cotidianas”.

Nesse sentido observamos os depoimentos dos Gestores 2, 3 e 6:

Em parte, eu acho que nós estamos caminhando pra isso, estamos crescendo, [...] agente tá vendo, pesquisa de clima, avaliação de competências, já estamos pensando na avaliação de desempenho, [...] agora estamos tratando uma coisa muito bacana que é a questão da educação corporativa.[...] hoje eu diria que em parte, também não podemos dizer eu não, porque tem todo um trabalho realizado, eu acredito nas coisas, principalmente nas pessoas, e acho que esse é o caminho. (GESTOR 2).

[...] Nós temos problemas, dificuldade na leitura de alguns relatórios, isso ainda talvez não esteja tão fortalecido dentro da cultura da organização, então a gente ainda se esforça muito a fazer o feedback, a fazer o mapeamento da competência do próximo ano, e isso não é algo tão natural pra gente ainda, mas acho que é o início de um trabalho que já está gerando resultados de desenvolvimento interno, [...] e falar em desenvolvimento profissional, temos as ações que não é só o mapeamento né, mas os cursos, as ações de desenvolvimento, os gestores em mestrado, os coordenadores em programas de liderança, eu acho que é um conjunto, isso tudo sem dúvida está atingindo resultados, agora se isso faz com que o SENAC todo atinge as metas, é bem difícil mensurar isso né, mas eu acho que isso tá fazendo com que o SENAC cresça. (GESTOR 3).

(...) a gente, tinha os processos mais não tinha-se os registros, a questão de desenvolvimento das pessoas, da melhoria constante dos nossos processos, vimos a necessidade estudando mais os critério e os indicadores ali pelos quais são perfilados a necessidade de desenvolver coisas que nos orientaram a trabalhar em conjunto por um objetivo maior, [...] a gente não é reconhecido de um dia pro outro, é um trabalho constante e contínuo, ele tem que ta, não podemos também nos acomodar no processo contínuo mesmo, todo dia trabalhando. (GESTOR 6).

Esses depoimentos mostram a esperança na mudança e no crescimento da organização. Para eles o processo de evolução da organização, as mudanças em prol de melhorias nos processos e isso refletem diretamente nas pessoas. A organização precisa ter de forma clara, as estratégias de desenvolvimento das pessoas para que as mesmas possam acompanhar essas mudanças.

Observamos nos relatos a implantação do mapeamento de competências, porém fica uma lacuna de como esses dados são trabalhados pela instituição ou pelas unidades, pois não ouvimos em nenhum relato. Chiavenato (2010, p. 374) diz: “Quando o treinamento é focado em competências ele se baseia na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e às competências necessárias à organização”.

Esse tipo de gestão requer que a empresa identifique com clareza quais as lacunas ou deficiências existentes do seu quadro funcional para que se possa atingir os macro objetivos estratégicos, traçando assim um planejamento para o desenvolvimento das pessoas.

Nesta mesma linha de pensamento e visão sobre o assunto, o Gestor 4 também relata que as ações são desenvolvidas em consonância com o clima organizacional e através desse mapeamento é que vão sendo desenvolvidas estratégias para novas ações:

Olha esse é um tema que sempre estamos debatendo, ate porque quando nós trabalhamos a questão de clima organizacional, nós estamos focados em ver não só a satisfação da pessoa na organização, ver também os ruídos existentes nesses relacionamentos dos quais a gente sempre procura melhorar né, então essas estratégias elas vão sendo desenvolvidas de acordo com o que vai aparecendo nesse mapeamento, nesse tratamento que vai sendo dado através daquilo que se manifesta pelas pessoas das quais a organização tem, agora a questão de atingir objetivo maior, como são pessoas que muita das vezes, às vezes saem da organização e outras entram, e daí tu precisa retomar todo o processo, isso é natural que a gente busque sempre novas ações né, e que possa efetivamente alcançá-las, mas a gente aplica varias estratégias nesse processo né. (GESTOR 4).

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Chiavenato (2009, p. 144) “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação”.

Ainda que “um motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.” (id. ibid, p. 121) O resultado final da Pesquisa de Clima Organizacional deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de planos de ações.

Entretanto, o Gestor 5 aborda que algumas ações estratégicas deveriam ser melhor tratadas:

Eu vejo que nós temos alguns segmentos que a gente faz investimentos, mas vamos dizer principalmente na questão dos docentes a gente é muito aquém, muito pobres nesse tipo de trabalho, agora em algumas áreas a gente tem um investimento bom, principalmente técnicos; nos gestores foi feito investimento, mais tem uma coisa que teria, não sei se você vai falar aqui, mas só o desenvolvimento das pessoas às vezes não basta, nós temos que ter processos e metas bem aliados também. (GESTOR5).

Aqui temos dois pontos importantes: o desenvolvimento dos docentes que fica aquém e que os processos e metas também devem estar bem alinhados e as estratégias prioritárias. Concordamos com o gestor, pois a organização pesquisada é uma instituição de ensino e por isso a sua preocupação com os docentes.

O conhecimento prático do professor, termo usado e discutido por Schön (1988), é entendido como a capacidade do professor para dar conta das situações de ensino-aprendizagem do dia a dia. Diante disso a importância deste profissional estar em desenvolvimento contínuo, pois os desafios são diversos, pois atuam diretamente com pessoas, onde cada um tem suas diferenças seja no aspecto da postura, do pensar, de interpretar, de entender, de aprender.

O papel do docente é fundamental, pois é sua responsabilidade mediar e possibilitar as interações entre os alunos, no sentido de fazê-los entender o conhecimento como um processo de construção, descoberta e cooperação.

Alguns Gestores percebem ainda que muitas ações estratégicas contribuem para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, outras precisam ser revistas conforme alerta o depoimento abaixo:

Vamos ver se eu consigo conceder a questão da estratégia proposta pelo SENAC SC, que entre eles é tanto a qualificação profissional de seus colaboradores, da questão da gestão de um clima melhorado;

Isso por que aqui envolve muito a questão das estratégias propostas pra esse desenvolvimento, ele esta focado em cima da pesquisa de clima e do mapeamento das competências ali, dentro dessas estratégias que eles estão propondo, [...] pra estar pensando em desenvolvimento profissional em cima disso. Vamos analisar por partes, a primeira, a pesquisa de clima como ela perpassa todos os colaboradores, e nós temos níveis de entendimento de condições cognitivas distintas, eu penso que muitos daqueles questionamentos eles são núbios, ou seja, eles dão vazão a uma dupla interpretação, [...]a instituição investe no desenvolvimento do colaborador, ou oportuniza, oportuniza como, colaborador quer sair pra fazer, então a instituição deixa, ou a instituição da 100%, então daqui a pouco o próprio clima, talvez, é só talvez, é só uma hipótese, ela possa estar com resultados um pouco não equivocados, mais distorcidos., Talvez fosse importante dai cada núcleo olhar para seus colaboradores, e daí sim, perguntar em que você precisa se desenvolver?, [...] então as estratégias propostas são importantes? São. (GESTOR 7).

Voltemos ao questionamento feito: Você considera que as ações estratégicas de desenvolvimento profissional, utilizadas pelo SENAC SC atingem as metas propostas, para esse desenvolvimento profissional como um todo?

Observamosnos relatos que as ações contribuem para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, mas sinalizam também a ideia da escuta para que o trabalho do SENAC não seja distorcido e equivocado. Essa é uma mudança importante para as organizações que buscam um novo paradigma em educação, foco dessa instituição. Para Morin (2000), há sete saberes fundamentais que a educação do futuro deveria tratar em todo processo de formação visando uma educação integral e de qualidade. Para que isso aconteça o conhecimento precisa ser pertinente ao contexto das pessoas, daí a importância de não se prescrever estratégias. Mas como perceber e conhecer o Contexto, senão escutando as propostas conforme sinaliza o gestor 7?

O Gestor 10 traz uma percepção um pouco diferenciada, não apontando estratégias específicas:

Eu acho que na verdade, não se encaixaria como estratégia, mas o SENAC nos desafia todos os dias né, [...] a produzir coisas novas, algumas delas que você não sabe nem por onde começar. E pra mim isso me motiva esse desenvolvimento, eu tenho que resolver aquela situação que ta ali na minha frente e eu não tenho hoje condições pra isso, eu tenho que correr atrás desse meu desenvolvimento pra poder dar conta, então eu sei seria bem a palavra se encaixaria aqui pra mim estratégia, mas são esses, a estratégia do SENAC de estar constantemente se atualizando nos gera desafios que nos obrigam esse desenvolvimento profissional, nos motivam. (GESTOR 10).

Aqui temos uma percepção do desafio como destaque e para isso a busca do conhecimento para o enfrentamento das situações que aparecem e precisam ser resolvidas. Poderíamos retomar a questão da auto-formação? Pensamos que sim, e pela colocação do

gestor 10, podemos entender que esses desafios aos quais se submetem são mais voltados ao aspecto técnico, o fazer, a atuação propriamente dita, como o gestor se refere “a produzir coisas novas”. Ou ainda à ideia de Robbins (2006, p. 401) de autodesenvolvimento; “[...] pode incluir tudo, desde o ensino básico de leitura até cursos avançados de liderança empresarial”. Trazemos essa citação porque está relacionada a fala da gestora 10, onde poderá utilizar de diversos tipos de recursos e ferramentas para aprender a lidar com as situações que se depara.

Acreditamos que no mundo competitivo que hoje nos encontramos, o auto desenvolvimento esta presente nas pessoas que buscam se manter no mercado, pois propicia adequação a novas realidades, tornam-se capazes de responder rapidamente a mudanças tão aceleradas e acima de tudo a superarem desafios.

Questionados sobre como as propostas do SENAC SC são colocadas em pratica, se em conjunto com os colaboradores, os Gestores 1 e 3 destacaram:

Às vezes. Eu vejo que muitas vezes por falta de priorização nossa, em função das demandas que vem a cada dia, de uma forma diferente, a gente acaba colocando de lado algumas metas propostas em detrimento de outras, principalmente quando se fala dessa questão de desenvolvimento pessoal; a gente ainda foca por aquilo que é cobrado, que é mais a questão financeira mesmo. (GESTOR 1).

[...] você diz propostas de desenvolvimento né, de educação, então como eu te falei, falta muito pra gente fazer com que crie a cultura do feedback, [...] talvez a gente não avalie de forma adequada se esse feedback trouxe o retorno ou não, então tem essa questões para serem amarradas.[...] Com o crescimento da unidade, hoje eu não consigo mais ter o contato direto com cada colaborador, e saber da competência de cada um, então isso depende muito também de cada coordenação, só que cada um com perfil muito diferente um dos outros, então enquanto um tem uma visão muito mais de gestão desta forma que ta alinhado da forma que eu penso, o outro já tem mais dificuldade o outro tem menos dificuldade, então isso eu sinto como uma dificuldade da unidade né? (GESTOR 3).

Na abordagem dos gestores, acima mencionados, percebemos que as propostas oferecidas pelo SENAC SC nem sempre são colocadas em pratica em conjunto. Citam a dificuldade do alinhamento de equipes devido aos perfis diferenciados dos coordenadores; diferentes perfis e outros. Entendemos que as propostas oferecidas pelo SENAC SC, são resultados de decisões estratégicas que permitem a instituição se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma.

Ferreira nos esclarece ao definir o conceito de estratégia:

É o programa geral para a consecução dos objetivos da empresa, e, portanto, para o desempenho de sua missão. Estratégia é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma

organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior (FERREIRA, 2011, p. 117).

Sabemos que as estratégias estão vinculadas diretamente a missão da organização e ao analisarmos a missão, fomos em busca do entendimento para a instituição e encontramos no seu Planejamento Estratégico 2011 a 2020 (p.8) o detalhamento:

Promover a educação significa, identificar necessidades de aprendizagem, adequá-la a uma metodologia e aplicá-la por meio de cursos, workshops, seminários, palestras, pesquisas etc.

Disseminação do conhecimento significa, gerar e tornar público o conhecimento existente dentro e fora do SENAC, por meio de ações educacionais, pesquisas e publicações (livros, periódicos, artigos, acessos virtuais, site, DVD, CD etc).

Com excelência significa, ações educacionais e estratégias metodológicas adequadas às necessidades do mercado, equipe de profissionais qualificados e comprometidos, instalações físicas, processos e equipamentos nos padrões exigidos. Desenvolvimento das pessoas, organizações e sociedade significa, contribuir para o crescimento dos cidadãos preparando-os para o mundo do trabalho, atendendo as necessidades das organizações e da comunidade, possibilitando o desenvolvimento sustentável. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – SENAC SC, 2011 A 2020, p. 8).

Mediante ao exposto, o detalhamento vem ao encontro dos relatos dos gestores acima quando abordam as dificuldades de se cumprir metas para ações conjuntas com os colaboradores.

Mas tiveram Gestores que afirmaram essa possibilidade:

São, são colocas. A gente faz muito trabalho aqui de desenvolvimento das pessoas, não só o desenvolvimento; algumas, a gente vê que precisaria mais, talvez a gente não tenha fôlego né, mais a gente consegue, a gente consegue sistematizar isso aqui na unidade, desenvolve muito trabalho nesse sentido, um ajuda o outro, e também assim ó a gente, essa questão mesmo do comportamento da motivação, a gente tá sempre fazendo esse trabalho por que a gente não pode perder o entusiasmo que as pessoas que a gente vê, e quando a gente vê que as pessoas são um pouquinho menos entusiasmadas ou estressadas, a gente promove pra melhorar na unidade a gente tem esse controle melhor, aqui eu acredito que a gente atinge. (GESTOR 2).

Sim, principalmente porque trabalhamos na parte de desenvolvimento de pessoas da nossa instituição, a gente oportuniza não só para os nossos colaboradores de um modo geral da nossa organização, como também da nossa divisão, por que nós entendemos que a gente só consegue passar isso para os colaboradores, à medida que você consegue ter esse conhecimento, você não consegue vender um produto se você não tem esse conhecimento, então a gente busca esse processo, e também faz com que a equipe participe ou procure participar dentro do possível de todos, se não todos quase todos os processos que a nossa organização esteja desenvolvendo pra não ficar alheio ao que tá acontecendo na organização. (GESTOR 6).

Mesmo tendo obtido diferentes respostas para a mesma questão, observamos o senso de cooperação, participação, multiplicação e o estímulo para que ações conjuntas sejam desenvolvidas evitando assim que alguns fiquem alheios aos acontecimentos da organização.

Cabe ressaltar, que pela abordagem do gestor 6, a sua atuação é de incentivador, multiplicador, de liderança no que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas, então é claro que estando inserido neste processo, a tendência é de que se coloque em prática as propostas. Observamos o aspecto da liderança como essência da gestão. Cavalcanti traz sua contribuição sobre o tema:

Os líderes precisam descobrir que seu papel mudou de forma significativa; como consequência, o comportamento também precisa mudar. O desafio crítico em que se encontram se refere ao fato de assumir novas responsabilidades, que devem estar voltadas não apenas para o atingimento de metas organizacionais, como também para o desenvolvimento de pessoas e de novos líderes capazes de dar continuidade ao constante processo de adaptação das organizações no contexto em que se inserem (CAVALCANTI, 2009, p. 21).

O fator de liderança está extremamente relacionado a pessoas, equipe, onde a relação deve ocorrer deve seguir uma vertente única, onde sonhos, visões, anseios e valores são compartilhados, para gerar comprometimento da equipe a fim de realizar os propósitos estabelecidos.

O gestor 4, aponta a questão das diferenças como sendo a grande dificuldade:

Essa é a grande dificuldade né? [...] Tu tens ai hoje dentro da nossa organização aproximadamente 2.100 funcionários, dos quais vamos dizer nos temos um total de 30 líderes maiores entre diretores, ai vem buscando ações que passam sobre informação e conhecimento do que se quer para a organização, então **dentro de todas as propostas que nós trabalhamos na nossa organização a gente pode medir através da pesquisa de clima, e através daquilo que dizemos internamente, são os indicadores e as metas das quais gente vem atingindo**, isso ate demonstra pela satisfação do nosso profissional que ta no índice de 88, 89% né, então isso é um índice muito bom de satisfação, mais ao mesmo tempo a gente não pode dizer que esta satisfeito com tudo isso né, **é um trabalho continuo do qual a gente monitora quase que diariamente junto com as equipes, para que a gente possa fazer as correções devidas.** (GESTOR 4, grifo nosso).

Esse gestor dá ênfase a pesquisa de clima, que é uma proposta ao processo de desenvolvimento profissional que reflete diretamente ao desenvolvimento da organização. Além desse aspecto específico, ocorre a informação informal, através do feedback.

Conforme Matos (2009, p. 17), “o retorno (feedback) é o que garantirá a realimentação da comunicação e prosseguimento do fluxo de mensagens.” Esse procedimento é essencial para ajustes e alinhamentos tanto da parte técnica quanto comportamental.

Ainda nos traz:

Nenhuma tecnologia, por mais sofisticada que seja, envolvendo todo rigor científico, supre as deficiências no relacionamento humano, geradas muitas vezes por culturas que não privilegiam a abertura para o diálogo e a conversação. Não adianta e-mails, intranet e telefones celulares. Sem feedback e contato humano, a comunicação é sempre precária e ineficaz (MATOS, 2009, p.18).

Nesse sentido, se não houver essa aproximação, essa retroalimentação, não adiantaria colocar em prática as diversas propostas de desenvolvimento, pois há a necessidade de monitoramento constante, a verificação dos resultados, se os mesmos estão sendo positivos. Hoje todas as ações são realizadas com vistas a avaliação seja de processos, de desempenho das pessoas, produção, enfim, é através do diálogo que as pessoas trocam ideias, discutem assuntos, entram em acordo de divergências, alinham condutas.

Ao indagarmos sobre quais as estratégias utilizadas junto a equipe, em cada unidade, para fazer a diferença, obtivemos respostas evasivas e muito pontuais.

Antes de verificarmos os relatos, cabe a compreensão de estratégias e a sua finalidade. Oliveira (2007, p.181) relata que “estratégia é uma forma de se antecipar, pensar no futuro integrando tudo que já foi estabelecido, a fim de encontrar a melhor forma de se adequar às mudanças dos ambientes”.

Complementa o seu pensamento dizendo que “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (op. cit, p. 4).

Percebemos dessa forma a importância de se ter estratégias bem definidas, pois estas estabelecerão quais os caminhos, ações, cursos, projetos que devem ser seguidos, sempre tendo como foco os objetivos a serem atingidos.

O Gestor 7 expõe suas estratégias:

Vamos começar pela qualificação técnica do mestrado, eu acho que esse é um incentivo ao que nós vamos fazer. [...] Quanto à questão da humanização, são as reuniões que a gente faz de forma diferenciada fora daqui, onde a gente trabalha o grupo, a equipe de forma melhorada, e eu não sei te dizer, daqui a pouco um terceiro é um curso ou outro na questão técnica, Na questão mais desenvolvimento, enquanto sala de aula, e quanto eles terem um diferencial quanto coordenadores,[...] estão dando aulas na pós graduação, então há um incentivo, [...] Uma outra situação são as qualificações quando ferramental, que a gente ocupa que é o próprio advance, que é o web aluno, que é o software de gestão que agente precisa estar utilizando, então isso são situações que a gente ta fazendo além das qualificações pedagógicas, que é chamar eles, olhar, compreender o que é um plano de aula, o que é um plano de ensino, o que é um PPC, que é a base maior que é a legislação do MEC. (GESTOR 7).

Da mesma forma, os Gestores 8 e 9 comentam as estratégias que utilizam fazendo a diferença na sua atuação:

Olha Eliane, eu acho que uma das estratégias que eu vejo assim muito importante, é essa questão de fazer um levantamento da necessidade de cada um, a gente faz uma vez por semana uma reunião com o grupo todo, e depois por setores. E nesses momentos a gente faz uma reflexão, um diagnóstico das ações, do que a gente vem desenvolvendo dentro da educação profissional, e aí você vai percebendo algumas necessidades, você vai percebendo seus colaboradores ou algumas limitações, ou algumas necessidades que você promove, capacitações, você promove encontros, você promove reuniões, dentro do nosso setor educacional nós lidamos além da nossa equipe do setor, a gente lida com a equipe de professores orientadores do SENAC, a gente lida com os alunos do SENAC, então assim, é amplo o nosso negócio de trabalho né, ele vai além do nosso setor. Então a gente tem uma proposta, uma metodologia no SENAC que a gente tem que tá revisando o tempo inteiro, a gente tem orientadores entrando a cada dia né, novos, então você tem que estar constantemente se desenvolvendo, então você tem que estar constantemente promovendo algo pra integrar né, como eu falei pra você antes, planejamento se faz em equipe, e se nós não tivermos todo esse pessoal envolvido fica difícil também nós alcançarmos um resultado né, interessante. (GESTOR 8).

Ta, eu botei algumas coisas, assim, que todos se envolvam, ou desenvolvam alguma atividade diferente da sua [...] o incentivo pra participar de cursos fora do SENAC, não só esperar pelo SENAC pra se aperfeiçoar, por exemplo, na escrita fiscal, que é uma dificuldade que a gente tem bastante dentro do núcleo, a tem curso dentro de outra instituição, muitas vezes a gente já chegou a pagar a pessoa ir, pra desenvolver, eu acho isso bem importante, e que eu vejo bem importante de centralizar alguns projetos e atividades, não só eu como coordenadora, [...] participar de um “megs”, ou então um projeto específico; que não precisa ser aquela pessoa que esteja desenvolvendo, mas que a gente sabe que se foi ela, ela vai se sair bem, ou ela vai desenvolver alguma coisa que ela não desenvolveu de forma como deveria. (GESTOR 9).

E o Gestor 10 relata as suas estratégias:

Na verdade essa motivação, eu faço a mesma coisa com a equipe, eu desafio eles né, olha nós temos esse problema aqui pra resolver, quais são as alternativas, Ah eu não sei, então nos vamos pensar juntos né, então buscar junto com a equipe solução pra isso que também proporcionam esse desenvolvimento, principalmente por que a minha equipe não tem muita experiência com educação superior, então essa é uma realidade da equipe, ela tá se formando com essa experiência educação superior, então eu preciso dessas estratégias eu acho que isso tá fazendo uma diferença, eles aprendem né, então quando eu digo assim: ah nós vamos buscar juntos ou verifica quais são as possibilidades disso, e ele vai atrás pra buscar essa resposta, faz diferença no aprendizado e no desenvolvimento profissional. (GESTOR 10).

O Gestor 11 apresenta as estratégias utilizadas com a equipe de atuação:

Bom os dois programas são divididos pela divisão de recursos humanos. a gente acompanha e percebe assim o resultado que essas estratégias, esse programas eles contribuem no desenvolvimento da organização. Um dos reflexos, desenvolvimento de líderes pra mim é uma que interfere diretamente no nosso trabalho. [...] Então são oportunizados pra nossa divisão,

cursos, de recursos humanos, [...] cursos que estão diretamente relacionados a nossa área de trabalho, ou que contribuem para a gestão do SENAC como um todo, a nossa participação em algum outro projetos né, como a participação no MCE, dos grupos de MCE, ou no grupo de desenvolvimentos de projetos, enfim assim são oferecidos, oportunizados constantemente cursos que contribuam para o nosso desenvolvimento enquanto divisão, enquanto SENAC como um todo. (GESTOR 11).

Gestor 12 deu destaque à construção de competências:

a avaliação de competências, o incentivo a educação e os treinamentos externos. [...] Avaliação de competências evidencia os principais gaps de competências e permite que o colaborador desenvolva-os com ações escolhidas por ele próprio. Incentivo a Educação e Treinamentos externos. (GESTOR 12).

Diante desse panorama relatado pelos gestores acima, percebemos múltiplas estratégias utilizadas em busca do desenvolvimento das pessoas no SENAC SC. Incentivo a Educação, participação de mestrados e outros cursos, o desafio da equipe para pensar junto e buscar soluções em conjunto, e outros. Ao relacionarmos aos nossos estudos, percebemos que foram apontados caminhos e ações de forma diversificada, porém todas focadas ao desenvolvimento e aprimoramento das pessoas.

Lobato (2006, p. 33) comenta que “o aprendizado deve dar-se de forma sistêmica, através do autodesenvolvimento e de um comportamento proativo que estimule o pensamento estratégico, a fim de que se possa compreender a ação integrada da gestão.”

Para que haja essa compreensão, é importante o incentivo por parte do gestor à postura inovadora, empreendedora de seus colaboradores, dessa forma atuação de forma participativa na condução da gestão.

Cabe ressaltar que o desenvolvimento das pessoas reflete positivamente no coletivo, na equipe, seja através de troca de informações e experiências, mudança de comportamento ou propostas de ações diferenciadas.

3.3.3 Gestão Humanizada

Nesta categoria, analisaremos o entendimento dos Gestores com relação à Gestão Humanizada. Antes de focarmos nos relatos, cabe lembrarmos o conceito sobre o tema que está em evidência na gestão de muitas organizações.

A gestão humanizada se baseia na preocupação com a pessoa por detrás de uma função. É querer saber quem é esse funcionário, como ele vive, do que necessita para ser feliz. Nesse caso, é tentar proporcionar a esse ser humano o bem estar dentro de um local onde ele passa mais tempo do que em casa, é mostrar que a empresa se preocupa com o que ele pensa, e não somente com o que ele faz ou quanto traz de receita (COUNSELOR, 2008).

A humanização se fundamenta no respeito e valorização da pessoa humana de forma integral, devendo estar inserida na cultura organizacional.

Chiavenato (2009, p.201) descreve que “a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.

Com as mudanças que vem ocorrendo no mundo produtivo, as pessoas tem sido a essência para o êxito das organizações e percebe-se que no SENAC (SC) já vem ocorrendo essa prática. Neste sentido, corroboram os relatos dos gestores:

Gestão humanizada é saber [...] olhar as pessoas como pessoas, tentar alinhar as necessidades pessoais com as necessidades organizacionais e sempre de uma forma muito franca e transparente, e isso é o grande desafio. (GESTOR 1).

Bom, gestão humanizada é olhar para as pessoas e ver que **primeiro elas são pessoas, depois elas são profissionais.** (GESTOR 2).

Enxergar o seu colaborador e sua equipe como ser humano, como uma **pessoa** antes de alguém executar a tarefa. (GESTOR 3).

Assim destacam-se alguns fatores importantes que se relacionam à Gestão humanizada como considerar no cotidiano das ações de gestão, que o ser humano tem problemas, conflitos, dificuldades, sentimentos, vontades, desejos e história. Que precisamos olhar para as pessoas e para as relações que as envolvem e que vão além do profissional.

Com as mudanças que vem ocorrendo no mundo produtivo, as pessoas tem sido a essência para o êxito das organizações e percebe-se que no SENAC (SC) já vem ocorrendo essa prática.

Estes são alguns dos relatos que traduz o sentido da Gestão humanizada. Chiavenato (2004, p. 136) diz que a nova tendência hoje é “falar em administrar com as pessoas”, respeitando suas diferenças, ideias e opiniões.

Neste mesmo sentido, descreve que:

A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos

sociais – dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos (CHIAVENATO, 2011, p. 94).

O autor destaca a importância do paradigma humanístico para as organizações do século XXI. Caminham nesse sentido o entendimento dos gestores 8 e 11, quando se referem à gestão humanizada:

Eu acho que é entender o ser humano como um todo. A gente não consegue fragmentar uma pessoa, não consegue pensar na pessoa como um profissional só, acho que a pessoa tem que ser pensada na sua amplitude. [...] gestão humanizada é você poder trabalhar todas essas questões relacionadas do indivíduo como um todo, desde a família, até o seu trabalho profissional. Eu acho que é o que falta. (GESTOR 8).

Eu entendo como gestão humanizada, o gestor ele vê a pessoa não só como um profissional, mais sim, também como seres humanos, que tem, além dos problemas profissionais do seu núcleo de trabalho, também os relacionados a sua vida, então o gestor que consegue perceber isso, eu acredito que ele tenha uma prática de gestão humanizada né. (GESTOR 11).

A gestão humanizada compreendida como empreender relações com as pessoas considerando-as seres como um todo, na sua totalidade, nos remete a Morin (2003b, p. 36) quando afirma que “conhecer o humano não é separá-lo do Universo, mas situá-lo nele. Todo conhecimento, para ser pertinente, deve contextualizar seu objeto”. Ao vermos uma pessoa só pelo lado profissional, ou só pelo comportamental, nos dá o sentido de verificarmos as partes dessa pessoa e nesse sentido de separação, fragmentação não nos permite compreender a complexidade humana.

Complementa o pensamento abordando: “Trata-se, ao mesmo tempo, de reconhecer a unidade dentro do diverso, o diverso dentro da unidade; de reconhecer, por exemplo, a unidade humana em meio às diversidades individuais e culturais, as diversidades individuais e culturais em meio à unidade humana” (op.cit, p.25).

Embora não se constitua em tarefa fácil, pois o gestor também é um indivíduo com sua complexidade, é fundamental que na gestão sejam incorporados tais aspectos nas relações estabelecidas, pois cada pessoa de forma individual faz parte de um todo que é a equipe, e o gestor necessita atuar respeitando essas individualidades em prol de um coletivo com o propósito de atingir objetivos comuns. Entendemos que a gestão humanizada deva ser um ideal projetado no exercício da gestão, como afirmou o Gestor 8 acima, quando afirmou: “é o que falta”, principalmente numa organização educacional que preza pela construção de valores e competências que condizem com o paradigma da educação construtivista como é o

caso do SENAC.

Destaca-se a necessidade de um novo estilo gerencial voltado para as pessoas, o que nesse estudo temos nomeado de gestão humanizada. Esta tem sido considerada uma ferramenta fundamental para mudança e inovação nas relações de trabalho, especialmente por apresentar uma orientação humanista (MENEZES, 2002).

Nesse caso, é preciso identificar os fatos, propiciar o bem estar dessa pessoa no local onde trabalha, dando-lhe boas condições para desempenhar suas atividades, demonstrar interesse pelas suas ideias, porque

Os líderes precisam descobrir que seu papel mudou de forma significativa; como consequência, o comportamento também precisa mudar. O desafio crítico em que se encontram se refere ao fato de assumir novas responsabilidades, que devem estar voltadas não apenas para o atingimento das metas organizacionais, como também para o desenvolvimento das pessoas e de novos líderes capazes de dar continuidade ao constante processo de adaptação das organizações no contexto em que se inserem (CAVALCANTI, 2009, p. 21).

Desse modo, o gestor-líder necessita de uma mudança pessoal interna, a partir de seus próprios valores, princípios e caráter. Com essa transformação pessoal, há a condição de construir uma base sólida para atuar e conduzir as pessoas ao crescimento.

Nesse novo modelo gerencial, podemos observar que os ditos “chefes tradicionais e centralizadores” perdem gradualmente sua importância. Nem só as competências técnicas são valorizadas mas também as competências relacionais e humanas. O gestor é chamado à dividir responsabilidades e a se tornar mais participativo, contrapondo-se assim à rigidez burocrática, visando atender as necessidades do indivíduo e da organização como um todo (MENEZES, 2002).

O Gestores 4 e 6 seguem o mesmo entendimento sobre a gestão humanizada como algo que vai além das relações profissionais:

Bom, Gestão humanizada no meu entendimento, ela perpassa sobre varias questões, não só na questão da relação profissional [...] que se tem entre o líder e o seu colaborador, no ponto de vista muito usual, mas também no relacionamento dele com sua família, com seus amigos comambiente de trabalho, com a sua estabilidade emocional, financeira, então essa gestão humanizada ela precisa ser um pouco além daquilo que esta na relação profissional, [...] é um trabalho continuo, um trabalho que tem que ser muito bem monitorado, vamos dizer assim, por toda liderança da organização porque nós estamos lidando com pessoas. (GESTOR 4).

aquela gestão que você passa a dar um pouco mais de atenção ao colaborador né, no sentido de fazer com que ele se sinta melhor, cada vez melhor no seu ambiente de trabalho e encontre na sua empresa aquele algo a mais que não seja só o profissional. (GESTOR 6).

Os entrevistados falam de relação profissional, de se sentir melhor no trabalho. Essa é uma chamada de atenção importante para esse estudo que visa identificar os princípios da gestão humanizada utilizada na instituição pesquisada.

De acordo com Fleury (2002, p. 118) “A ênfase desloca-se para a dimensão social, na qual o trabalhador é reconhecido como pessoa com necessidades sociais, como estabelecer relações informais integradoras, sentir-se bem no grupo, envolvimento e reconhecimento social”.

Os gestores necessitam estar atento aos aspectos do bem estar dos colaboradores para que seus desempenhos sejam eficientes e eficazes, tendo cordialidade entre as pessoas e ambientes saudáveis.

Conforme Andrade (2008):

Um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os sentidos humanos, visão, audição, tato, olfato e paladar. E do ponto de vista mental, o ambiente de trabalho deve fornecer condições psicológicas saudáveis que atuem positivamente sobre o comportamento humano, evitando impactos emocionais (ANDRADE, 2008, p.141).

Concordamos com a abordagem da autora e ao relacioná-lo ao relatos dos gestores 4 e 6 evidenciamos que o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham é um dos aspectos relevantes hoje em dia para o bom desempenho das organizações. E como é apontado acima, este relacionamento deve ir além, deve se estender às relações pessoais dos colaboradores.

A conscientização para a mudança organizacional passa primeiro pelas pessoas. É preciso pensar que não se humaniza uma organização com decretos e regulamentos (ARAÚJO, 2001). É preciso tornar o ambiente propício à mudança, incentivar as pessoas à mudarem. A gestão humanizada exige a adoção de um novo paradigma organizacional. Isso passa também pela mudança do perfil do gestor que necessita compreender os novos estilos de gerenciamento.

Este estudo permite-nos ressaltar a importância da gestão a humanização, este olhar para a pessoa ultrapassando as barreiras do profissional, tendo um cuidado, um zelo pelo bem estar das pessoas, pois além de sentirem-se valorizados essas pessoas terão melhores condições de atuação frente as suas atribuições.

No momento que são assistidas de forma ampla, acabam sentindo-se seguras e relacionam o ambiente de trabalho como sendo um local agradável, de harmonia, sentem

proteção contra possíveis retaliações ou perseguições de colegas, fatores estes que refletem significativamente de forma positiva para uma gestão humanizada. Nesse sentido ganha destaque o gestor líder comprometido com a humanização no ambiente de trabalho (ARAÚJO, 2001).

O Gestor 5 dá destaque ao fluxo de atividades, metas, pressão ao relacionar essa nova forma de gestão:

eu penso que seria gestão humanizada, é você procurar, eliminar as coisas que são forçadas que são obrigadas a fazer [...] É respeitar os limites das pessoas, sem muita pressão, sem muito stress, eu acho que esse é um viés da gestão humanizada. (GESTOR 5).

Outro aspecto levantado neste estudo, diz respeito às influências na gestão quando situações estressoras estão presentes. Chiavenato contribui dizendo que há duas fontes principais de estresse no trabalho – as causas ambientais e causas pessoais:

As **causas ambientais** envolvem uma variedade de fatores externos que podem conduzir ao estresse. Incluem a programação de trabalho intensivo, falta de tranquilidade no trabalho, insegurança no trabalho e o número de clientes internos e externos a serem atendidos.

As **causas pessoais** envolvem uma variedade de características individuais que predis põem ao estresse. Sua pouca tolerância para a ambigüidade, falta de paciência, baixa auto-estima, saúde precária, falta de exercícios físicos e maus hábitos de trabalho e de sono fazem com que elas reajam negativamente ao estresse, seja decorrente do trabalho ou de problemas pessoais, familiares, conjugal, financeiros e legais (CHIAVENATO, 2010, p. 472).

Apontamos aqui um dos fatores de maior relevância nos dias atuais que requer dos gestores atenção especial e ações, pois observando as causas acima é possível provocar primeiro a mudança nas pessoas para depois implantar métodos e processos.

O SENAC SC não é diferente das demais organizações, onde as pessoas possuem além das habituais responsabilidades do trabalho, a alta competitividade exigida pela empresa, o cumprimento das metas, a busca pela excelência de seus serviços, as necessidades de aprendizado constante, tem que lidar com os fatores que desgastam de forma natural a vida no dia a dia, como as exigências culturais, a convivência e a manutenção da família, os aspectos de segurança, trânsito, entre outros. É bem possível que todos esses fatores superem os limites adaptativos e levem as pessoas ao estresse.

Discutindo um pouco mais sobre o assunto, fatores que envolvem as pessoas, de forma geral, são determinantes para o desencadeamento de doenças hoje muito discutidas

como ansiedade, dores de cabeça, depressão, angustia, pânico, fobias, distúrbios gástricos, nervosismos entre outros.

Esse estudo permite-nos ressaltar a importância da condução dos gestores, no aspecto de planejamento das atividades, distribuição de atividades, prazos compatíveis, motivação da equipe, a comunicação, a interação com as pessoas, e outros. O estresse ao afetar as pessoas, afeta diretamente a organização, e segundo Chiavenato (2010, p. 473) vai “interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações, insatisfação e greves”.

Esse aspecto apontado pelo gestor 5 é um assunto amplo, que faz parte do dia a dia das pessoas e que o gestor deve ter a percepção da pessoa como ser humano, como ele é, dentro de suas potencialidades e limitações, perceber seus baques pessoais, e buscar estratégias para a melhor condução, pois em função da diversidade dos seres, temos aqueles que conseguem lidar bem com essas questões de arrojo, pressão e aqueles que precisam ser conduzidos, monitorados e ensinados a conviver dessa forma.

A abordagem dos Gestores 7 e 9 configura a gestão humanizada numa percepção de diferença das pessoas, que possuem sonhos, desejos e expectativas diversas:

É uma gestão que considero, ser humano com as suas limitações, com seus anseios, com suas expectativas e busca a partir dele adequar-se a missão, visão e as estratégias da empresa [...] uma gestão humanizada é aquela que consegue considerar o ser como um ser, mas dentro de seus limites estruturais de infra e também nos seus limites legais. (GESTOR 7).

Então na minha opinião, antes de profissionais somos seres humanos que tem sonhos, desejos e que muitos deles agente concretiza aqui na vida profissional. [...] é muito importante, permiti que as pessoas alcancem o sonho dela aqui dentro que seria pra mim o ideal. (GESTOR 9).

Pimenta (2009, p.151) na mesma linha de pensamento expressa que “Qualquer objetivo só será alcançado quando for possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros”.

Observamos nos relatos dos gestores e na citação de Pimenta, que hoje as empresas passam a contar com equipes compostas por pessoas, que, apesar de compartilharem um objetivo comum, são distintas entre si nas mais diversas formas. Sejam elas culturais, de valores ou crenças, tipo de inteligência, de caráter ou até mesmo de temperamento.

Essa diversidade é que faz estes gestores 7 e 9 considerarem a gestão humanizada como o respeito as individualidades porque cada pessoa vive em torno dos seus anseios,

aspirações, necessidades e faz com que atuem de forma diferenciada, sendo influenciada fortemente pelo aspecto das emoções e sentimentos.

Arruda (2008, p.31) comenta que “acredita como Maturana, que são as emoções que regem nossas ações”. Quando muda a nossa emoção muda também a nossa razão. O ser humano se constitui no entrelaçamento do racional com o emocional e não em sua dicotomia. Nossas ações têm fundamento emocional.

Concordamos com as colocações da autora quando diz que são as emoções que regem nossas ações. As pessoas agem e interagem de acordo com seu estado de espírito, motivação, fatores intrínsecos e muitos dos nossos sentimentos, emoções, pensamentos, atrações, repulsas, simpatias e antipatias manifestam-se ainda de forma incompreensível e sem controle dificultando as relações com as pessoas.

Dessa forma entra o papel fundamental, do gestor, líder na condução das pessoas, de forma individual ou em grupos, na administração de conflitos que acontecem devido a divergência de ideias e pensamentos, neste contexto as emoções aparece fortemente, tendo o gestor o papel de mediador frente as diversidades que se depara no dia a dia.

É com esse foco, partindo dessas concepções expostas, que devem surgir fortemente a atuação mais humanista nas organizações, neste caso incluímos o SENAC SC, com propósitos de investirem no desenvolvimento de pessoas, terem equipes de alto desempenho, formando líderes capazes de criar ambientes ideais que façam com que as pessoas dêem o melhor de si, pois é dessa forma que as qualidades individuais aparecem.

O Gestor 10 dá ênfase a gestão de pessoas, pois a partir dela é que se desencadeia os processos:

Então eu acho que a gestão humanizada, ela é mais importante de todas. Você trabalha com pessoas, porque antes de ter a gestão de processos, de ter encaminhamento, de ter processo de qualidade, você precisa trabalhar com as pessoas por que o resultado desta gestão vai ser os processos, vão ser os procedimentos. Então [...] Gestão humanizada é esta gestão de pessoas, é saber trabalhar com essas pessoas pra que se tenha os outros processos de gestão. (GESTOR 10).

Conforme depoimento acima, a essência está nas pessoas e estas são quem vão gerar os processos, realizar os encaminhamentos e desencadear todas as ações que a organização pretende realizar para o atingimento das metas.

Diante desse enfoque desponta que para a gestão de processos, e outras ocorram, é necessário ter a preocupação com o elo principal - as pessoas - que fará com que as ações

aconteçam. Que tipo de preocupação? Seu desenvolvimento, no sentido amplo, desenvolvendo competências além das técnicas, as comportamentais, as quais interferem diretamente nas atitudes das pessoas.

Fleury (2001, p.24) define as competências comportamentais como competências sociais: “competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times”.

Dessa forma, estando com as competências comportamentais num processo de desenvolvimento contínuo, os fluxos de trabalhos que devem ser realizados, acontecerão de maneira fluente, amenizando e flexibilizando a atuação dos gestores.

Para o Gestor 12, o tema é novo e comenta:

Apesar de ainda não ter ouvido falar a respeito desse fenômeno, acredito que possa vir a ser uma gestão que valorize as pessoas e que leve em conta os seus elementos psicossociais. (GESTOR 12).

Aqui no último relato, observamos um entendimento empírico, baseado num conhecimento muito pessoal, com isso, percebe-se também que esse tipo de gestão ocorre de forma mais ocasional, sem uma sistematização ou que contemple ações específicas dentro de um planejamento mais estratégico.

Dessa forma, observamos que existe uma preocupação com as pessoas, mais voltada ao fluxo, ou ao acúmulo, a exigência de atividades a serem executadas, e por isso buscam esse olhar mais voltado a pessoa como um todo, para que as mesmas tenham condições de cumprirem o que está proposto.

Questionados sobre as estratégias desse tipo de gestão que procuram desenvolver nas unidades, os Gestores 1, 2 e 3 responderam que essas estratégias são realizadas no dia a dia para ter uma proximidade com as pessoas, buscando uma gestão mais humanizada:

Bem eu tenho um hábito de um cumprimento cordial sempre que eu encontro a primeira vez ao dia as pessoas, um abraço, um beijo. De estar passando nos setores para um oi, [...]; de pegar os documentos levar, ou buscar pegar uma assinatura, enfim estar participando [...] me fazer presente e que as pessoas possam sentir que eu estou aí, que sou igual a todas, a gente tem apenas funções diferentes. [...] que nós somos gente todos iguais, pra que todos se sintam olhados e valorizados. (GESTOR 1).

Bom, a gente começa pela estrutura né Eliane [...]a gente fez uma reforma aqui no SENAC com um espaço para que as pessoas que chegassem aqui se sentissem em

casa [...] nesse ambiente, a gente já consegue entender que as pessoas vem com problema, respeita seu problema, ajuda né. Então eu sempre falo pra eles que passaram de grupo, pra equipe, e de equipe pra uma família, hoje a gente tem aqui praticamente uma família, e é ai, família é isso se ajudar. (GESTOR 2).

Eu acredito que poucas estratégias e ações específicas para isso, eu acho que mais o dia a dia mesmo, é a forma de relacionamento [...] são momentos de conversa informal e que pode falar o que pensa, sem achar que aquilo vai te atrapalhar na sua vida profissional, mais eu quero escutar pra entender né, [...]para que as pessoas se sentirem no ambiente mais tranquilo, porque, quando elas estão no ambiente mais tranquilo elas podem se expor mais e se isso acontece eu acho que a coisa flui de uma forma melhor. (GESTOR 3).

Diante dessas colocações, não há estratégias definidas para a atuação baseada nos princípios dessa gestão, os gestores expõem mais situações, ou ações pontuais voltadas as questões de relacionamento do que o agir de forma estratégica pautadas nos aspectos humanizados.

Enfatizamos a importância do papel do gestor, pois para que ele tenha uma boa condução de sua equipe de forma perene é importante que o mesmo tenha transparência dos processos, harmonização do ambiente de trabalho, compartilhamento de ideias, delegação de responsabilidades, além de incentivar as pessoas no desenvolvimento pessoal e profissional de forma contínua.

Aktouf (1996, p. 228), “a busca pela dignidade do ser humano no ambiente de trabalho é, nos tempos atuais, uma condição *sinequa non* para o alcance do alto desempenho nos negócios”.

Com certeza, para que uma gestão tenha êxito é necessário que o gestor seja capaz de “ver” que a dignidade da pessoa está muito além de sua contribuição com o empregador. Para tanto, deverá estar sempre em busca de “Modernas metodologias”.

Nesse sentido, Casals contribui dizendo que:

a moderna metodologia de gestão das pessoas contempla os aspectos busca da melhoria contínua da gestão das pessoas; Planejamento para o desenvolvimento das pessoas integrado com as políticas e estratégias da organização; Preservação e desenvolvimento das habilidades e capacitação das pessoas; Estabelecimento de objetivos comuns e processos contínuos de análise crítica do desempenho; Busca do envolvimento de todos no processo de melhoria contínua; Delegação de poder para tomada de ações apropriadas e busca de comunicação; valorização de posturas éticas e cooperativas; estabelecimento de canais de comunicação com cada elemento da organização; manutenção de sistema de disseminação de informações para todos os participantes (CASALS, 1998, p. 24).

Diante desses aspectos colocados por Casals, observamos a forma de atuação da gestão humanizada como algo amplo, sistematizado, sincronizado com propósitos comuns, onde as pessoas passam a ser a ferramenta principal para o êxito da organização e para que

isso seja possível, essas pessoas precisam se sentir bem, valorizadas, tanto no aspecto pessoal como profissional. E na instituição pesquisa, ocorre de forma mais precisa.

Em relação a este aspecto, a fala do Gestor 4 mostra que o colaborador também precisa ter uma atitude pró-ativa e vir ao encontro dos interesses que são compartilhados entre instituição e pessoas buscando as oportunidades que são oferecidas:

na função seja quem esteja trabalhando mas que tenha uma paridade de valores que mensurem não só salário, mas mensurem potencialidades a todos no sentido de se desenvolverem em igual caminho. [...] ela também precisa se auto ajudar. Então procuramos trabalhar dentro de um plano diretor de recursos humanos, plano de cargos e salários, questão de benefícios, a questão de desenvolvimento, oportunidades outras diversas, quer dizer, então hoje acredito que as pessoas tem e podem olhar pra quer não se sintam excluídas do processo, Outro ponto [...] onde a organização pode contribuir como voluntários podemos contribuir, então procuramos também trabalhar nesse foco para poder gerir ai uma diferença desse processo de gestão humanizada. (GESTOR, 4).

Esse relato também traz alguns aspectos essenciais que são trabalhados dentro da política de recursos humanos da organização que tem a intenção de fazer com que os colaboradores se sintam parte integrante do processo

Ressaltamos na manifestação do gestor 4 porque dá destaque a comunicação como uma estratégia importante e que se não tiver a devida atenção e tratamento, sempre será um fator de divergência entre as pessoas.

Matos contribui com nosso pensamento:

O Mais importante na comunicação é saber ouvir, para compreender e interpretar com exatidão o conteúdo da mensagem transmitida e a intenção do seu emissor, favorecendo assim, o retorno da informação, que marca o início do diálogo, que, por sua vez, pode garantir a qualidade do relacionamento humano. Muitos desentendimentos, brigas, rupturas, guerras e conflitos sociais poderiam ser evitados e solucionados pelo simples entendimento dessa questão de bom senso(MATOS, 2009, p, 1).

Podemos relacionar o nosso pensamento entrelaçando a comunicação com a educação. A dificuldade de se encontrar soluções para os problemas ligados à falta de comunicação está na falta de uma educação voltada para a cultura do diálogo. Hoje a condução das ações nas organizações está pautada na atuação em grupos, em equipes, no compartilhamento, mediante isso deve se ter um respeito pela diversidade de ideias, pensamentos, cultura das pessoas.

E por que não registrarmos aqui que esse respeito pela diversidade é um dos princípios básicos da democracia.

Então quando reportamos a falta de uma educação voltada para a cultura do diálogo, deixamos uma reflexão para a instituição pesquisada, se este não seria um indicador a ser trabalhado nas competências da organização ou funcionais com objetivo da melhoria deste fluxo?

Além do aspecto comunicação, o gestor traz alguns aspectos essenciais que são trabalhados dentro da política de recursos humanos da organização e que fazem com que os colaboradores se sintam parte integrante do processo.

Chiavenato (2009, p. 271) diz que “essas políticas são procedimentos que constituem uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na execução de suas tarefas dentro da organização”.

Essas políticas, agregadas aos benefícios, vantagens concedidas pela organização, são fatores que geram a motivação e o fortalecimento da relação entre organização e colaborador. Conforme a abordagem do gestor 4, estes também são fatores ou estratégias voltadas a gestão humanizada.

Os Gestores 5 e 6 sinalizam as estratégias usadas para se fazer uma gestão humanizada:

Bom, eu procuro falar muito pra eles, que não é pra levar trabalho pra casa, que tem horários pra ser cumpridos, o que não conseguirem fazer deixa para o outro dia, [...]Mais é a responsabilidade deles de saber que tem que fazer o serviço e ficam. [...] tem vários fatores. (GESTOR 5).

Bom, a gente procura estar atento as situações pelas quais os nossos colaboradores estão passando né, [...] a gente sabe quando uma pessoa chega assim, bem ou não para o trabalho, e dependendo da situação a gente passa as vezes ate por uma conversa, se coloca a disposição pra ajudar, pede aos nossos colaboradores que de apoio aquela pessoa em relação as atividades profissionais dela, [...] a gente pensa que não faz diferença, mais faz, ou seja, a pessoa não se sente só um empregado, ela se sente acolhida, querida, e isso é importante. [...]. (GESTOR 6).

Na análise destes dois entrevistados, observa-se uma sintonia nas relações dos gestores com suas equipes, colaboradores. Buscam, tentam olhar as pessoas no seu contexto geral, amplo, completo, executam ações para que os mesmos sintam-se a vontade, procuram propiciar ambientes agradáveis e harmônicos. Atuam com as pessoas.

Segundo Sampaio, hoje a dimensão do trabalho ampliou-se:

O trabalho não é simplesmente uma forma de ganhar dinheiro, principalmente para aqueles que são responsáveis pelo desenvolvimento dos seres humanos, mas um

lugar para realizar projetos e sonhos. É o caminho para a realização humana. Para que, através da ação e do bem-estar, o homem busque o desenvolvimento individual e coletivo. [...] A empresa são pessoas e, por isso, ela precisa ser humanizada no nível dos valores, dos sentimentos, das expectativas, da segurança e do pertencimento (SAMPAIO, 2010, p. 122-23).

O fator que nos chama atenção é a relação de afetividade que se tem entre as pessoas nas unidades e isso faz com que o convívio do dia-a-dia haja uma transparência propiciando percepções diversas entre eles como ansiedade, nervosismo, felicidade, mágoa, tristeza, dor, entre outras. A maioria das iniciativas parte de uma comunicação amistosa e desencadeiam em ações estratégicas minimizando os impactos tanto no aspecto pessoal quanto profissional.

Retomamos aqui um ponto específico do relato do gestor 5, que é o comprometimento das pessoas com relação as suas atividades a serem executadas. Ele tem a preocupação para que sua equipe não leve atividades para casa, não fiquem depois do horário, etc., penso que cabe uma reflexão neste aspecto: se o gestor tem essa preocupação é por que existe uma lacuna, seria por um acúmulo de atividades para esses colaboradores? Falta de um planejamento para execução? Seria a melhoria na otimização do tempo?

Com essa reflexão, estaria aqui mais um indicador para a melhoria das competências funcionais?

Fica claro que não existem estratégias sistematizadas, existe competências organizacionais e valores definidos, e cada gestor no âmbito de sua autonomia, executa ações que para sua forma de gerir são fundamentais.

Sendo questionado sobre a perspectiva do SENAC ser **uma instituição focada em metas, que busca sempre auto-sustentabilidade financeira, sem perder o padrão de qualidade. Ouvimos do Gestor 1 se há a possibilidade da gestão humanizada acontecer em sua unidade caso ainda não esteja ocorrendo:**

Eu sempre acho que esse equilíbrio de gestão humanizada, a questão de sustentabilidade financeira, padrão de qualidade e aí entra a gratuidade é uma equação bastante difícil da gente conseguir estar com ela em dia. [...] faz com que a nossa atenção seja muito focada pra isso. Então muitas vezes a gente deixa de lado a humanização da gestão em função disso, do atingimento ou não das metas, da produtividade, da resolução dos problemas, dos padrões de qualidade, ou seja de fazer o fluxo, não importando muitas vezes que custo isso tem para o nosso funcionário. (GESTOR 1).

Para esse gestor, o foco está direcionado ao cumprimento das metas, a busca da qualidade e sente a dificuldade de se manter o equilíbrio entre esse cumprimento com a gestão humanizada.

Fica evidenciado que são diversas ações, projetos e programas a desenvolver e isso acaba tendo um elevado nível de exigência das pessoas, ou seja, muitas tarefas a realizar, com prazos estabelecidos e muitas vezes, o que é habitual nos dias de hoje.

Quando não se consegue manter esse equilíbrio, há a necessidade de um esforço maior das pessoas e para o gestor a maior dificuldade está na pouca influência sobre o modo de como o trabalho diário está sendo realizado e por consequência este “olhar” para as questões intrínsecas, pessoais do colaborador fica a desejar, ou como o próprio gestor coloca: “muitas vezes a gente deixa de lado a humanização, da gestão em função disso”.

Rios contribui dando prosseguimento aos nossos estudos sobre o tema:

Entretanto, a humanização só se torna realidade em uma instituição quando seus gestores fazem dela mais que retórica, um modelo de fazer gestão. Boas intenções e programas limitados a ações circunstanciais não sustentam a humanização como processo transformador. Os instrumentos que de fato asseguram esse processo são: a informação, a educação permanente, a qualidade e a gestão participativa (RIOS, 2009, p. 13).

Neste cenário, observamos que para se utilizar dessa gestão, há a necessidade de rever as estratégias e a forma de atuação, desenhando assim, um cenário social e institucional, abrindo espaço para a sensibilidade e aos valores humanísticos. Estes devem sobrepor às atividades operacionais focadas nas metas.

Os Gestor 2 e 4 relatam o seu ponto de vista com relação ao cumprimento de metas e a gestão humanizada:

eu não vejo problema nenhum, eu acho que é só com a gestão humanizada, que a gente atinge as metas, vai buscar a nossa, auto-sustentação, [...] mas para a gestão humanizada, você tem que entender o ser humano, uma pessoa, que precisa cumprir as metas, que precisa se esforçar né, que as coisas tem que andar juntas, se não realmente você não consegue. (GESTOR 2).

Sim, acredito, por que quando tens um modelo de gestão, onde, o foco principal é pessoas, [...] e são elas quem trabalham com estratégias e planos. Então quando se trabalha com a visão desses critérios, as metas bem definidas foram postas pelas próprias pessoas [...] você acha que essa gestão humanizada acontece nas unidades operativas? Olha dizer que acontece é, talvez seja o sonho né, por que tu tá sempre monitorando e sempre achando que o processo está muito bem entendido [...] nós

temos pontos que precisamos estar sempre focados e corrigindo dentro do processo. (GESTOR 4).

Nessa análise muda a percepção por parte dos gestores. Para eles as pessoas são a essência para o atingimento das metas e a busca da qualidade dos serviços.

Observamos que o caminho escolhido por estes dois gestores é a atenção, ter um olhar para as pessoas, tem olhar para elas, conforme o gestor 4 “são elas que trabalha com estratégias e planos. São pessoas, então quando se trabalha essa visão desses critérios as metas bem definidas foram postas pelas próprias pessoas”.

Trazemos aqui a relação do planejamento com a gestão humanizada. No primeiro bloco, teve a abordagem da realização do planejamento em equipe, de forma participativa. Neste exercício de executar o planejamento em conjunto, onde as pessoas envolvidas é quem traçam diretrizes, metas e planos de ação, aponta-se aí o aspecto do respeito pela pessoa, pelo seu pensamento, opiniões, pelas diferenças. Aqui apresentamos a importância do papel do gestor, enquanto líder, estratégico, onde precisa manter o equilíbrio com relação a visão e missão da instituição e a sintonia com sua equipe para minimizar os impactos pessoais que possam sobrepor aos aspectos administrativos e educacionais.

Chiavenato contribui com esta colocação quando diz:

Daí a necessidade de um tratamento profilático e preventivo do conflito industrial: o choque entre os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos participantes. Assim torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno)(CHIAVENATO, 2011, p. 107).

Nessa concepção, há a perspectiva de uma atuação voltada aos aspectos da humanização. Tendo a preocupação com as pessoas, esta vista como um todo, respeitando seus limites e possibilidades e principalmente seu estado de espírito, emocional.

Rios complementa nossos pensamentos e estudos dizendo:

Embora importantes, não são necessariamente as ações ditas humanizadoras que determinam um caráter humanizado ao serviço como um todo, mas a consideração aos princípios conceituais que definem a humanização como a base para toda e qualquer atividade. Este é o grande desafio: criar uma nova cultura de funcionamento institucional e de relacionamentos na qual, cotidianamente, se façam presente os valores da humanização (RIOS, 2009, p. 16-17).

Cabe uma reflexão, quando a referida autora cita que “não são necessariamente as

ações ditas humanizadoras que determinam um caráter humanizado” no nosso entendimento, não realizar a ação pela ação e precisa ter claro uma cultura na organização dos princípios que definem a humanização.

Os gestores sinalizam a possibilidade de acontecer à gestão humanizada em seus locais de trabalho, relacionando ao cumprimento de metas.

Vejo a possibilidade de se intensificar, então eu acho que ela acontece,[...] mais eu acho que isso possa melhorar muito, possa se intensificar , que já aconteceu de uma forma mais legal. (GESTOR 3).

É possível, mas temos alguns problemas sérios; o aumento do serviço, a demanda de atividades, o espaço pra você ter mais pessoas, com isso você faz o que, faz com que as pessoas que estão trabalhando tem que se desdobrar, por que a gente assume compromissos [...]as metas são cada vez maiores, e as oportunidades as vezes também, tai um exemplo o PRONATEC, que é uma grande oportunidade que a gente ta se desdobrando pra atender, [...] apesar de não ser tão humanizada a atividade nossa dentro do que se consegue da teoria, as pessoas se sentem bem fazendo isso por que elas estão trabalhando no seu objetivo, [...] pra trabalhar no SENAC. (GESTOR 5).

Fica evidenciado nesta fala que, embora o SENAC SC tenha um modelo de gestão e que as ações, os processos são realizados pelas pessoas de forma participativa, as metas, os compromissos assumidos acabam se sobrepondo, deixando os aspectos essenciais da gestão humanizada meio obscuros, portanto, configura-se aqui uma desarmonia entre os aspectos de qualidade, instituição focada em metas, busca da sustentabilidade financeira com a gestão humanizada

Segundo Blower (2001, p. 138) para viver em equilíbrio com as exigências dos novos tempos, empresa e escola, precisam “estar atentas à qualidade de suas relações com a sociedade, com seus empregados, fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente”.

Quando Blower coloca que se precisa “estar atentas à qualidade de suas relações com a sociedade, com seus empregados...”, fica aqui uma reflexão quando gestores colocam que os colaboradores, tem que se desdobrarem, possuem números restritos de pessoas, que espaços de trabalho são limitados; aponta-se aqui uma desarmonia entre os aspectos de qualidade, instituição focada em metas, busca da sustentabilidade financeira com a gestão humanizada.

Outro entrevistado correlaciona a gestão humanizada com ferramentas que lhe dão suporte, utilizadas no SENAC SC:

a gestão humanizada ela ta aqui na nossa organização, ela tem dois vieses, como nós temos alguns processos em andamento, como é a questão da CIPA, como é a

questão de algumas ferramentas como PCMSO, o PPRA, a parte física da nossa organização, eu acredito que ela esteja de uma certa forma bem estruturada. A parte de gestão humanizada vindo por este viés ela atende uma parte, mais convenhamos que é uma parte muito fria, ela não é uma parte de acolhimento, então nós estamos tentando aos poucos desenvolve-la na nossa organização. (GESTOR 6).

Chiavenato (2010, p. 487) diz “o conceito de qualidade de vida no trabalho refere-se à preocupação com o bem estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades [...] envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho”.

Essa colocação do autor vem ao encontro do relato do gestor que está diretamente relacionada ao respeito pelas pessoas, quando coloca que “acredita que estão com a parte física de certa forma bem estruturada”, com ambientes, condições de segurança, prevenção de riscos ambientais apropriados, promovem nos colaboradores uma motivação, o bem estar e a satisfação no trabalho, fazendo com que os mesmos participem ativamente nos trabalhos que executam e a instituição alcance maior níveis de qualidade e produtividade. No entanto ele vai além, referindo que o caminho para a busca de mudança no quesito de humanização, é o acolhimento.

Nesse sentido vemos coerência com os valores organizacionais do SENAC, com foco voltado para as pessoas. No entanto, precisamos nos dar conta de que os valores institucionais podem ser melhor aplicados numa gestão humanizada, se as estratégias forem sistematizadas por meio de diretrizes claras que englobem ações como por exemplo, a instrumentalização de gestores e colaboradores para o uso efetivo de processos decisórios e gestão participativa.

Com certeza, para que uma gestão tenha êxito é necessário que o gestor esteja sempre em busca de metodologias que contemplem o alcance dos objetivos e da gestão humanizada.

Uma discussão mais ampliada sobre a mudança do paradigma organizacional e a implantação do modelo gerencial humanizado que requer o desenvolvimento de novas e múltiplas competências do gestor que caracterizem o perfil do gestor-líder. Um perfil de liderança dinâmico capaz de mobilizar as pessoas a partir da compreensão humana.

No contexto de aprendizagem, nunca aprendemos sobre como compreender aos outros e esse papel o gestor-líder deve buscar desenvolver através do autodesenvolvimento habilidades que possam refletir em mudança de atitude junto a sua equipe.

A palavra compreender vem do latim *compreendere*, que quer dizer colocar junto todos os elementos de explicação, ou seja, não ter somente um elemento de explicação, mas

diversos. Mas a compreensão humana vai além porque, na realidade, ela comporta uma parte de empatia e identificação. Dessa forma é que a atuação do gestor entra em ação, onde ao perceber que um colaborador está disperso, ele devera compreender o porquê ele está assim, por exemplo, não no sentido de analisar se ele está errando o que faz, mas saber o significado dele estar assim. Por isso, é preciso compreender a situação e interagir junto. É isto que permite a verdadeira compreensão humana.

Através da compreensão humana, o gestor conseguiu ter o entendimento de muitas situações que às vezes são obscuras, tendo mais assertividade em suas ações.

O Gestor 7 observa que a gestão humanizada ainda está distante em acontecer na sua unidade de atuação:

[...] A gestão humanizada nesse sentido eu seria de uma visualização bastante hipócrita, se dissesse que sim, e quando você não consegue olhar o outro olho no olho e não consegue dar atenção enquanto ele fala e olha pro computador, isso não é humanizado, a ultima coisa que isso é, é humanizado, então hoje o SENAC não da conta dessa proposta, não na sua inteireza, [...]. Eu digo sempre que a nossa equipe, não é alguém que veste a camisa, é alguém que soa a camisa [...] por que daqui a pouco o que é ganho de um lado, é de um per curto tão alto que a gente não vai dar conta depois, mais eu creio sim que o SENAC [...] tem tudo pra ser uma equipe de resultados financeiros e também de uma gestão humanizada, mais hoje assim eu acho que nós estamos um tanto quanto distante dessa situação. (GESTOR 7).

Quando se deparam com aspectos de sustentabilidade financeira, qualidade percebe-se a preocupação por parte do gestor com relação a pratica das atividades, pois possuem metas para serem cumpridas e isso às vezes acaba atropelando, ou mesmo não é dado a devida atenção à Gestão humanizada.

Fica evidente, o comprometimento da equipe, o pegar junto, a responsabilidade, mas tudo em função da execução das atividades.

Observamos um aspecto a ser pensado quando há o foco em metas, busca de sustentabilidade financeira – o processo de gestão – a cultura que se tem, os princípios, valores, a forma de envolver os colaboradores aos processos (estratégias).

Rios contribui no entendimento sobre cultura institucional:

cultura institucional diz respeito ao conjunto de valores, hábitos, procedimentos, normas e afetos produzidos pelas pessoas e pelo conjunto institucional no trabalho. Caracteriza um ambiente de trabalho, influenciando o comportamento das pessoas no seu interior, tanto para a ação a seu favor, quanto contra (contracultura) (RIOS, 2009, p. 58).

Dessa forma, para realizar a gestão humanizada, deverá acontecer uma sintonia envolvendo o modelo de gestão, a cultura da organização associado ao desempenho do gestor. Novamente resgatamos a questão do perfil do gestor, as suas atribuições, da forma de envolver os colaboradores aos processos e acima de tudo como faz o aproveitamento desses potenciais.

Este Gestor aborda sobre aspectos da gestão humanizada como algo familiar:

[...] a gestão humanizada no SENAC numa amplitude assim eu não saberia te dizer, mas da minha unidade eu acho que isso a gente já faz um tempo, que a gente promove muito, a gente valoriza muito, esse lado técnico, da especificidade de cada um, de cada função de cada pessoa de cada colaborador, o lado comportamental, mas nós já percebemos que existe uma necessidade de você tá focando a questão humanizada mesmo, de você estar trazendo as pessoas, valorizando o que elas tem de bom, sentando, conversando, as vezes, muitas vezes a gente faz um diagnostico de que tem conflitos na equipe, de onde estão vindo esses conflitos, então são das pessoas que não estão bem, mas também a empresa não se interessa muito por esse não estar bem e aqui na unidade a gente já vem fazendo um trabalho, sabe, o que eu acho que eu posso falar que seria essa gestão humanizada. [...] mas aqui na unidade já vem fazendo esse trabalho e não implica no atingimento das metas. (GESTOR 8).

A palavra chave nesse relato é a “valorização”, valorização das pessoas. Estas são vistas como parceiras da instituição.

Chiavenato (2009, p.107) menciona que “a moderna gestão de pessoas trata as pessoas como tais, isto é, como indivíduos. Pessoas não são recursos, mas personalidades incríveis e portadoras de diferenças individuais”.

O autor acima ressalta a mudança ocorrida, dando ênfase ao tratamento das pessoas de forma diferenciada, respeitando suas diferenças, pois tem muito a contribuir, são proativos, dotados de visão própria sobre as coisas e principalmente da inteligência.

O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nela trabalham.

E é dessa forma que o gestor 8 pensa, as pessoas como centro do processo, faz sua gestão valorizando as pessoas, percebendo suas necessidades, resolvendo conflitos, atuando e interagindo em torno, pois se elas estiverem em equilíbrio com os aspectos técnicos e comportamentais, estarão cumprindo suas metas, buscam sustentação financeira, sem interferência nos processos.

Da mesma forma, o Gestor 10 percebe que a realização das ações e metas, estão vinculadas a gestão humanizada: “Não tem como se realizar um trabalho, uma satisfação e um empenho dessas pessoas se elas não estiverem satisfeitas e felizes com o relacionamento que esta diretamente vinculada com essa gestão humanizada”. (GESTOR 10)

O gestor sinaliza que tendo colaboradores assistidos no aspecto pessoal e profissional, este terá motivação e satisfação para executar suas funções.

Robbins (2005, p.67) diz que “um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade”. Concordamos com o referido autor, e trazemos a amplitude do termo ambiente de trabalho, não visto apenas como estrutura física, mas envolvendo os aspectos de cordialidade, respeito, atenção, harmonia.

O Gestor 9 também relata que vê possibilidade da gestão humanizada acontecer em sua unidade:

Com certeza sim, é por que as vezes a gente olha para o colaborador pela função, com outro olhar a gente vê com forma diferente se ele esta no lugar correto de acordo com a fase da vida dele , que isso influencia muito quais são as ambições da aquele colaborador [...] então acho que as vezes **olhar o lado do funcionário são, pequenas coisas que se agente consegue conciliar** com a atividade aqui dentro que bom né que se agente não consegue, pelo menos tenta reduzir o Máximo o impacto daquilo né. (GESTOR 9).

O gestor 9 direciona sua resposta quanto a percepção dos gestores em relação ao colaborador. Muitas vezes, na atribuição diária, o gestor associa de forma automática a atividade ao colaborador.

Robbins (2005, p. 104) apresenta o conceito de percepção como “um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente”.

Essa chamada para a percepção é um fator fundamental de análise porque as pessoas vivem percebendo as coisas e interpretando-as.

Robbins complementa ao falar que “quando uma pessoa observa um alvo e tenta interpretar o que está percebendo, essa interpretação é fortemente influenciada pelas características pessoais do observador” (op.cit).

Consideramos que as atitudes, motivações, interesses, expectativas são algumas das características pessoais que podem afetar a percepção e ainda ser relacionada ao cenário do momento.

Quando tratarmos da percepção de pessoas, como é o caso do relato da gestora 9, é interessante utilizarmos a empatia, pois ao praticá-la, estamos nos abrindo a ouvir e a conhecer de verdade as pessoas ao nosso redor. Assim, temos a oportunidade de descobrir que, mesmo que tenham comportamentos e pensamentos muito diferentes dos nossos, é possível encontrar uma harmonia na interação.

Cabe ainda destacar a visão dos gestores acerca de como a gestão humanizada acontece no SENAC SC:

Bom, dentro eu percebo que essa gestão humanizada ela já ocorre, talvez a gente não tenha conhecimento dentro do conceito, mas [...] eu percebo que ela já ocorre, por que meu gestor né, e toda a equipe ela já tem essa ideia de trabalhar dessa forma, então no SENAC como um todo, [...] acredito que tem uma grande possibilidade de acontecer, caso não esteja acontecendo, que eu acho difícil, mas a gente percebe que existe uma grande tendência. (GESTOR 11).

Conforme o relato do gestor 11, percebemos que possui uma lacuna na cultura institucional com relação a gestão humanizada. Ele sinaliza que já ocorreu essa gestão na sua unidade de atuação, que “possuem essa ideia”.

Cabe-nos a reflexão para ponderar se há mesmo uma atuação voltada a uma gestão humanizada? Ou se ações isoladas de uma gestão humanizada? De acordo com Menezes (2002), uma das condições para a mudança é a presença de um líder capaz de levar as pessoas ao enfrentamento dos desafios cotidianos e ao sucesso organizacional, que indiretamente traria sucesso profissional a todos.

Ao analisarmos o depoimento que não está claro o conceito, nos leva a crer que existe sim uma lacuna no aspecto da cultura, de alinhamento aos objetivos macro estratégicos e um planejamento de disseminação e internalização por parte de todo quadro funcional.

Para Chiavenato (2010, p. 172) “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

Dessa forma, se há um significado, se é compartilhado através do estratégico, cria-se uma identidade própria no modo de pensar e agir, e assim deveria ser na instituição pesquisada, a atuação na gestão humanizada.

Questionados a respeito do departamento regional, e se por lá já ocorre a gestão humanizada os Gestores 1 e 12, afirmaram que existe mas os gestores 4, 5, 6, 9, 10 e 11, percebem a existência de uma possibilidade que necessita ser melhorada.

Nessa concepção o gestor 5 coloca que “existe a possibilidade, eu vejo que o RH um pouco mais humanizado [...], mais não vejo como uma possibilidade do jeito que ta hoje, teria que fazer uma mudança muito grande” e no mesmo sentido o gestor 11 aborda “em algumas sim, mas eu acho que tem muito a ser melhorado sobre isso.”

Diante desse contexto, trazemos o sentido de mudança, de melhoria e adaptação as novas estruturas, (Robbins, 1999, p.407) contribui afirmando que "é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança".

Referenciando-nos aos relatos acima, a necessidade de melhoria da gestão humanizada é fator predominante para a organização, já que em vários depoimentos é citado que a gestão é feita pelas pessoas, sendo percebida a valorização das mesmas.

Nessa mesma direção o gestor 6 comenta que ela pode ocorrer não só aqui na regional, como nessas unidades operativas, "aqui no nosso regional [...] a gente vê o engajamento das pessoas sabe, talvez não nessa forma sistêmica que lhe falei, mais que existe essa atuação e uma projeção futura a isso, com certeza".

No mesmo sentido os gestores 4, 9 e 10 comentam que é possível acontecer, porem deve ser previsto, pensado de forma diferente:

Ela também pode ocorrer né, por que muitas das vezes, pessoas que estão aqui no regional, pelo fato de terem um conhecimento muito mais amplo da organização, elas se candidatam a crescerem dentro do processo de liderança né, e quando saem essas pessoas, dependo também saem 2, 3 em pontos chaves, [...] mas não que interfira num processo como um todo porque, no modelo de gestão que hoje adotamos [...] por que a cultura da organização ela já esta muito mais com o propósito dessa visão humanizada do que, de uma visão pura e simplesmente um organização que toca e não se preocupa com isso. (GESTOR 4).

Eu coloquei que sim por que eu acho que em qualquer lugar é possível nébasta a gente pensar numa forma diferente , que as vezes a gente fica pensando tanto no problema, na verdade aquele problema pode ser uma solução,[...] E no Regional, Se aqui é possível, eu acho que em qualquer lugar é por que o departamento regional tem quantas atividades diferentes que as vezes pode ta envolvendo o colaborador com outras coisa [...] que não tem nada vê com a função dele e que possa faze se senti motivado e fazer as coisas com um olhar novo. (GESTOR 9).

Então, agente acaba tendo um pouquinho essa "divisão" e o nosso envolvimento com as outras divisões é um pouco mais distante, mas assim por essa observação, mesmo que distante eu percebo que sim, o SENAC é uma empresa que ele te dá varias possibilidades. Você consegue fazer teu horário, se organizar, né, há um dia precisa trabalhar um pouco a mais outro dia trabalha um pouco a menos. Que faz parte dessa gestão das pessoas. Conseguir vincular o externo, a vida externa, com o trabalho dentro do SENAC. Então pelo que eu percebo, mesmo que distante é algo que é visível, nas demais divisões, mas eu não tenho muito conhecimento de como isso acontece no dia a dia. (GESTOR 10).

Para esses gestores, existe a possibilidade de ocorrer a gestão humanizada no Departamento Regional, porém as práticas necessitam de melhorias. Parece-nos que apenas o gestor 4 possui uma percepção mais ampla sobre esse tipo de gestão, focando inclusive como cultura da organização.

Chama-nos a atenção a colocação do gestor 10 quando ele fala da terminologia que se dá aos setores “divisão”, e essa própria divisão, os fragmenta, e que o “envolvimento com as outras *divisões* é um pouco mais distante”. Dentro da proposta de uma gestão humanizada não deveria ser pensada a partir de subdivisões?

Morin nos dá um sentido a essas questões de divisões, fragmentações:

A supremacia do conhecimento fragmentado de acordo com as disciplinas impede frequentemente de operar o vínculo entre as partes e a totalidade, e deve ser substituída por um modo de conhecimento capaz de apreender os objetos em seu contexto, sua complexidade, seu conjunto.

É necessário desenvolver a aptidão natural do espírito humano para situar todas essas informações em um contexto e um conjunto. É preciso ensinar os métodos que permitam estabelecer as relações mútuas e as influências recíprocas entre as partes e o todo em um mundo complexo (MORIN, 2000a, p.14).

Relacionando a abordagem dos sete saberes de Morin, expõe que o segundo saber se relaciona ao conhecimento próprio, a unir os mais diversos campos do conhecimento para combater a fragmentação; assim, essas nomenclaturas de divisões devem deixar de existir para o contexto do universal, para uma estrutura ampla.

Numa perspectiva menos otimista dois gestores entendem que a Gestão humanizada no Departamento Regional ainda não acontece resultando num distanciamento das ações, na falta de um sincronismo:

Não, eu acho que la não acontece hoje a gente vê que as equipes, estão muito desunidas, [...], inclusive a gente ta vendo que pelo fato deles estarem em conflitos e eles não ta vendo essa questão da gestão humanizada, não falo todos os setores, tem algumas divisões la, que funcionam, eu diria uma, uma funciona, as demais a gente ta vendo muito conflito, e eu acho que isso ta trazendo problema serio de ate de atingi mento de metas, cumprimento de metas e resultados, porque a gente ta vendo um problema serio, que tem que ser resolvido com grande urgência. (GESTOR 2).

Não, eu acho que a minha visão é de que lá,tem que se desenvolver muito né, [...] Dentro do SENAC nós somos um perfil difícil de lidar né, a gente questiona muito né, [...] Agora da mesma forma que aqui eu tenho perfis de coordenadores diferentes, la nós temos perfis de diretores completamente diferentes, e nós sabemos que tem perfis, em que essa gestão humanizada, acontece de uma forma, talvez muito perceptível, e outras divisões, esta gestão humanizada ela esta muito mais distante de acontecer, e acredito que se isso, passar a ser intensificado dentro das divisões, o resultado possa ser melhor pra todo mundo. (GESTOR 3).

Não vejo o Departamento Regional, não vejo assim, a gente tem um convívio bem menor, e não esta acontecendo. [...] acho ate que esta se pensando muito no lado técnico da pessoa, e esse lado da humanização parece-me que esta meio perdido, parece que já foi mais, já teve né, em alguns tempos atrás essa preocupação com a questão humanizada. Hoje em dia já não vejo mais. Acho que tem possibilidades, acho que toda empresa tem, toda organização tem, mas hoje eu não visualizo no Departamento Regional. (GESTOR 8).

Nesses relatos também evidencia a terminologia das “divisões” e aí já se percebe o sentido da fragmentação. Além deste aspecto, os gestores apontam “as diferenças”, como sendo um fator muito forte nas relações.

Matos contribui com o pensamento:

As pessoas percebem e interpretam as coisas e situações conforme sua carga de experiências, conhecimentos, crenças, valores sentimentos, condicionamentos e vivencia pessoal. Cada um tem um modo de perceber e interpretar o mundo, as palavras, os atos, os objetos e as ações de uma maneira diferente (MATOS, 2009, p. 10).

Dessa forma, percebemos que para ocorrer à harmonia e uma interação entre as pessoas ou as equipes das divisões, deverá favorecer a abertura para o diálogo e a capacidade de trabalhar em equipes, interligando as ações, sabendo que o que faço aqui refletirá ali, respeitando e considerando as diferenças e que dessa forma estarão agregando valor ao resultado que almejam.

Fazendo a relação, no nosso entender, a Humanização se fundamenta no respeito e valorização das pessoas, e constitui um processo que busca a transformação da cultura organizacional, por meio de uma construção coletiva, de compromissos éticos e de métodos claros para todo o quadro funcional, absorvendo todas as unidades e o Departamento regional do SENAC SC.

Uma última análise diz respeito a percepção dos gestores sobre a questão da gestão humanizada e sua possível interferência nas metas propostas pelo SENAC. Os gestores foram unânimes relatando que esse modelo de gestão além de não comprometer as metas propostas auxilia no alcance das mesmas, o que é exemplificado nas falas a seguir:

Não, pelo contrario. A Gestão humanizada é um facilitador para o atingimento das metas. As pessoas mais satisfeitas, as pessoas sendo valorizadas, elas se sentem mais comprometidas com as metas, sem duvida nenhuma. (GESTOR 1).

[...] gestão humanizada não compromete em nada o foco da gestão do SENAC, ate porque o processo de educação requer que a gente leve para fora dos nossos ambientes essa visão. Uma entidade de educação tem que ter sempre um propósito de mudar a sociedade para o bem, e esse propósito de uma gestão humanizada passa a ser um referencial também para a sociedade. [...], e quando a sociedade começa a perceber de que uma empresa recebe um premio como uma das melhores para se trabalhar, ela [...] passa a ser um referencial [...] então uma gestão humanizada não atrapalha em nada o foco da organização, porque o foco dela foi **construído pelas pessoas**, então não tem como ser diferente. (GESTOR 4).

Não, não vejo que compromete, a gente teria que trabalhar em outro ritmo [...] mais

metas seriam mais qualitativas do que quantitativas, certo. (GESTOR 5).

Compromete no sentido na semântica da palavra, de comprometimento para sua superação [...]. Numa gestão humanizada onde o ser se sente parte daquele processo e co-participe do resultado, com certeza as metas chegariam muito mais elevadas, nós teríamos a condição de um resultado muito melhorado, e um resultado financeiro, um resultado processual, um resultado de gestão e um resultado de clima, que é o que daqui a pouco define nossos processos. Com um profissional satisfeito nós temos resultados de satisfação. [...] então se nós tivermos os nossos processos de uma gestão humanizada e é um efeito cascata, se eu sou bem tratado, eu trato bem, que trata bem e que trata bem então penso que nós tenhamos sim condições de ter uma gestão humanizada e cumprindo [...] uns 50% a mais do que o resultado que a gente tem hoje. (GESTOR 7).

Vale ressaltar que o SENAC, por se tratar de uma instituição de ensino, cujo negócio é a educação profissional das pessoas, seus objetivos, metas e resultados dependem diretamente de seus colaboradores, observa-se a importância de se ter uma gestão focada nos aspectos técnicos, mas principalmente nos comportamentais.

Os gestores também entendem que por ser a educação o negócio do SENAC, a gestão humanizada está em consonância com a filosofia e fundamentos de uma proposta de ensino-aprendizagem emancipadora e participativa, voltada para as competências enquanto capacidade de mobilizar e integrar conhecimentos habilidades e atitudes voltados para a resolução de problemas, como aponta o Gestor 12:

Os resultados do Senac/SC são intrinsecamente dependentes das pessoas, visto que o negócio da organização é a educação. Além disso, o Senac/SC possui como competências essenciais o compromisso com a aprendizagem, foco no cliente e a cultura da qualidade. Competências que devem ser realizadas pelas pessoas, já que dependem de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Além disso, o processo de educar pressupõe relações humanas de ensino-aprendizagem, e logo, a gestão humanizada pode e deve se fazer presente nos espaços organizacionais.

Fazemos referência a Leme (2005, p. 15) quando diz que competências comportamentais “é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras”.

Aproveitamos os relatos dos gestores, para expor que para as pessoas demonstrarem esse diferencial competitivo, precisam estar motivadas, se sentirem bem onde trabalham, estarem em harmonia com a vida pessoal, sentirem-se valorizadas, terem bom relacionamento entre colegas, buscarem de forma contínua novas aprendizagens; ocorrendo dessa forma a sintonia entre a gestão humanizada e a busca das metas propostas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo caracterizou-se por momentos de discussão e reflexão, que culminaram em algumas descobertas relevantes sobre o entendimento dos gestores do SENAC (SC) sobre o desenvolvimento profissional e a gestão humanizada.

Pelas orientações de Salomon (2000) aprendemos que o homem é um ser problematizador, portanto, ao invés de começar seu raciocínio pelo que é dado e aceito, começa pela ideia do inacabado, a ideia de que “tudo está sendo”, pois considera o movimento, a mudança, o processo.

O caminho dessa pesquisa compreendeu acatar a realidade como processo “*incluindo nela o Homem e sua capacidade de capta-la*” (SALOMON, cap. I, p. 5, 2000). O processo de conhecer iniciou-se pela problematização. Intrigado o pesquisador reagiu a uma realidade, e formulou um problema típico, genuíno a seu contexto e diante de uma situação nova. Para refletir sobre mudanças paradigmáticas e processos de formação humanizados, nos lançamos o desafio de pesquisar sobre a própria prática sem se tornar neutra ao ouvir os entrevistados, ao analisar os depoimentos, guardando os guardando sigilo e ampliando cada vez mais o entendimento sobre a realidade estudada.

Observou-se que a organização pesquisada tem no seu modelo de gestão o foco nas pessoas, e por meio de seu planejamento estratégico institui valores institucionais bem definidos, como compromisso com a aprendizagem, respeito às pessoas, integridade e inovação. Partindo desses valores, desencadeia ações voltadas a Gestão humanizada, porém, observamos que estas acontecem de forma muito pontuais e diversificadas entre as unidades operativas e divisões do Departamento Regional.

A prática da gestão da forma que vem ocorrendo, retroalimenta a fragmentação no processo de gestão, impedindo-nos de observar onde cada gestor utiliza estratégias diversificadas conforme destacaram. Para implementar uma gestão humanizada não basta “tomar um chimarrão ou um café com o colega, dirigir ao outro de maneira informal, realizar reuniões de integração de equipes, entre outras formas”. A gestão humanizada se fundamenta no respeito e na valorização da pessoa humana de forma integral. Acontece quando a organização se preocupa com o que cada um pensa, sente e não somente com o que ele faz ou quanto traz de receita para a empresa.

Os depoimentos mostraram que a organização tem como prática planejar o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Para tanto, possui como estratégia

organizacional a pesquisa de clima e o mapeamento de competências de cada função; sendo que os resultados da pesquisa de clima devem ser confrontados ao mapeamento de competências e nesse sentido podemos destacar alguns pontos:

Ficou evidenciado que é por meio de planejamento e de construção de competências que ocorre o desenvolvimento profissional da maioria das pessoas, para que possam sobreviver num mundo de trabalho complexo, repleto de incertezas pelas mudanças constantes. Entretanto, não fica claro, de que forma ocorre o processo de construção de competências nem como se dá o desenvolvimento das pessoas.

De modo geral, o entendimento de desenvolvimento profissional por parte dos gestores está relacionado ao desenvolvimento de competências – articulação entre conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Alguns depoimentos também destacaram que capacitação muito específica com o objetivo de uma ocupação funcional, por vezes é oferecida. Citaram também que a organização incentiva o desenvolvimento dos gestores como a realização de mestrado e curso de desenvolvimento de líderes, ressaltando na formação profissional continuada conforme demanda de nossos dias.

Destacou-se também um fator relevante a ser analisado; a mudança que a organização vem passando, a busca pela auto-sustentabilidade, o foco em metas e o olhar para os aspectos da busca de qualidade, fatores relevantes que por vezes comprometem a gestão humanizada. Por certo esses fatores acabam desencadeando vários ruídos para a formação técnica, mas principalmente para a formação humana, pois os relatos de alguns entrevistados enfatizam o atropelo no cumprimento dos prazos e acúmulo de atividades, questões que são cobradas com mais veemência. Entretanto, a ideia de processo ganhou destaque na compreensão dos gestores para a qual não basta treinar para o mercado, é preciso investir numa possibilidade de formação ampliada e processual, reconhecendo a necessidade da articulação entre formação humana e técnica.

Nesse sentido, acreditamos que para a busca de atualizações e aperfeiçoamentos tanto as pessoas como as organizações deverão mesclar treinamento e desenvolvimento profissional dos seus “colaboradores” (conforme são chamados os profissionais que ali atuam) pois condizem com o caminho da educação para o século XXI. É nesse movimento entre o que a empresa necessita e as necessidades pessoais, que se pode formar pessoas e empresas fortes. Assim, a educação será cada vez mais complexa por ter um objetivo que articula a necessidade grupal e a individual. Conforme aprendemos com Morin; “O pensamento é, mais do que nunca, o capital mais precioso para o indivíduo e a sociedade” (2003b, p. 18), por isso

a necessidade de se insistir numa reforma do pensamento. Investir numa formação humana para permitir que as pessoas renovem o pensamento social.

Houve sintonia no relato dos gestores, onde citaram que não planejavam e nem executam sozinho as ações, apontando a importância do diálogo, da comunicação entre suas equipes para a realização dos objetivos propostos. Entretanto, consideraram que fatores pessoais respingam na comunicação, sendo os maiores causadores de desentendimentos e conflitos entre as pessoas.

Assim, num mundo competitivo, cheio de incertezas, a comunicação pode ser vista como ferramenta fundamental para a gestão estratégica, para a melhoria dos fluxos e das relações de disputa ali existentes. Destacaram o bom relacionamento dos gestores com suas equipes e comentam que com as mudanças ocorridas nos processos, o aumento das atividades, o crescimento das unidades, fortaleceu a atuação dos coordenadores de núcleos.

Percebemos que vários fatores recaem na relação interpessoal tendo em vista a divergência de idéias, conflitos, estresse, problemas de comunicação, entre outros. Dessa forma, os gestores destacaram que para lidar com essas situações foi preciso investir no autodesenvolvimento. Muitos relataram que já participam do programa de desenvolvimento de Líderes, oferecido pela organização.

A ideia do autodesenvolvimento profissional se associa à de Portal (2007) sobre Educação para inteireza. Nesse sentido, o autoconhecimento possibilitaria nossa compreensão como seres de inteireza que necessitam de uma abordagem integral o que para o desenvolvimento profissional pode significar um processo contínuo auto-reflexão capaz de inspirar uma proposta de conhecimento de si e de nortear novos rumos para a sua atuação profissional e compreensão do entorno.

Os gestores compreendem a necessidade de se apresentarem como motivadores de ações que permitam a prática dos aspectos de humanização diária nos ambientes de trabalho.

De um modo geral, estudo permitiu-nos refletir sobre a importância do processo de formação das pessoas, de forma contínua, pois segundo Rocha-Pinto (2007, p. 108) “trabalho e aprendizagem caminham juntos”. Concordamos com essa relação entre trabalho e aprendizagem, os métodos e técnicas de trabalho estão em constante renovação, e os profissionais desenvolvem competências e aprendem continuamente.

O SENAC sendo uma organização que atua com educação profissionalizante está atento às mudanças atuais e a importância de se formar multiplicadores por meio de um desenvolvimento profissional contínuo e de uma gestão humanizada. Entretanto, convém retomar ainda as dificuldades relacionadas à questão das estratégias implantadas pela

organização. Alguns gestores destacaram a ideia da escuta para que o trabalho do SENAC não seja distorcido e equivocado. Essa é uma mudança importante para as organizações que buscam um novo paradigma em formação visando uma educação integral e de qualidade. Para que isso aconteça o conhecimento precisa ser pertinente ao contexto das pessoas, daí a importância de não se prescrever estratégias mas de se buscar escutar as necessidades daqueles que procuram a instituição para dar continuidade à sua formação profissional.

Muitas reflexões ainda poderão ser feitas à partir dos depoimentos colhidos, o que possivelmente poderá ser transformado em ações práticas para a renovação do processo de formação ali encaminhado.

Consideramos nesse ocorreu um fator de complexidade, onde gestão humanizada e desenvolvimento profissional articulam-se e se inter-relacionam, possuem uma interdependência, multiplicidade, que nos remete a ideia de “Complexus significa o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo” (MORIN, 2000a, p. 38). Assim, a gestão humanizada e desenvolvimento profissional não podem ser discutidos de forma separada um do outro.

Concluimos provisoriamente essa pesquisa, destacando que a análise dos depoimentos dos gestores, permitiu-nos contribuir para a reflexão sobre os princípios de uma gestão humanizada a partir de pontos como formação humana e técnica continuada, autoformação e melhoria da comunicação interna.

Algumas dificuldades encontradas no decorrer da pesquisa, merecem destaque; poucas referências sobre Gestão humanizada; sendo que esta gestão é utilizada com maior ênfase na saúde, junto ao Programa Humaniza SUS. Dificuldade relativa ao conceito de Desenvolvimento Profissional. Neste caso, há uma diversificação nas terminologias vinculadas a formação das pessoas, como capacitação, aperfeiçoamento, treinamento, formação inicial, atualização, educação permanente, entre outras. O conceito específico sobre Desenvolvimento Profissional, não foi encontrado nas diversas fontes de pesquisa utilizadas.

O desafio de pesquisar a própria prática sem se tornar neutra ao ouvir os entrevistados. Aprender que o sujeito-observador é ao mesmo tempo objeto de sua observação como nos diz Morin, somos ao mesmo tempo sujeito e objeto. O sentido que o tema tem para o pesquisador/observador motiva e traz limites à pesquisa. E ainda a realização do mestrado sem ter exclusividade para esse estudo também diminui as possibilidades de aprofundamento de algumas questões.

Enfim, compreendeu-se pela pesquisa que formação profissional não depende apenas de conhecimentos técnicos, a formação humana é igualmente importante para que se aprenda

a compreender a si mesmo, aos outros e à sociedade em que vive aprendendo o valor da colaboração e da solidariedade. Dessa forma, a formação do gestor passa a ser entendida como possibilidade de concretizar projetos; que supõe liberdade pessoal, escuta do outro e respeito, o que a formação técnica, por sua natureza, não pode proporcionar.

O estudo de processos formativos fomentou as discussões da Linha de pesquisa II - Educação, Processos Socioculturais e Sustentabilidade, do PPGE que forma os pesquisadores comprometidos com a compreensão do processo histórico, social e educativo da serra catarinense.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. In: PRIOLLI, Julia. **Quando o diretor se torna um gestor**. (2008) Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/quando-diretor-se-torna-gestor-423962.shtml>>. Acesso em: 09 abril 2012.
- ALMEIDA, Maria da Conceição X. de. Educação como aprendizagem da vida. **Educar em Revista**. n. 32, Curitiba, 2008, p. 4. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602008000200005&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 julho 2012.
- AMARAL, Marco Antonio. **Formação do gestor escolar: Da inicial à continuada**. (2009). Disponível em: <<http://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/formacao-do-gestor-escolar-da-inicial-a-continuada>>. Acesso: 20 abril 2012.
- ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos humanos: gestão de pessoas**. 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP : Editora Viena, 2008
- ANPED - SCIELO. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/rbe/rbe/rbe.htm>>. Acesso em 22 abril 2012.
- AKTOUF. Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARAÚJO, Adilson César de. Gestão democrática da educação: a posição dos docentes. PPGE/UnB. Brasília. **Dissertação de Mestrado**, mimeografado, 2000.
- ARAÚJO, Volney Custódio. **Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária**. Administração em Revista. Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 89-96, jan/jun. 2001.
- ARRUDA, Marina Patrício de. **A formação nas páginas do jornal**. Pelotas: Seiva, 2006.
- ARRUDA, Marina P. **O Mediador de emoções**. 1 ed., Pelotas: Editora Livraria Mundial, 2008
- AZEVEDO, Fernando. **A Educação entre dois Mundos**. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. **Formação continuada dos professores e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 1996.
- BLOWER, L. Responsabilidade Social. **Revista Petrobrás**, Rio de Janeiro, n. 77, fev. 2001.
- BORTOTTO, Cintia. **As vantagens do autodesenvolvimento**. (2010). Disponível em: <http://www.dgabc.com.br/Columnists/Posts/56/4385/as-vantagens-do-autodesenvolvimento.aspx>. Acesso em: 27 fevereiro 2013.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. 18. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 17. ed. Brasília, DF: Senado, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)** n° 4.024, de 12 de Dezembro de 1961. Disponível em: <<http://www.fc.unesp.br/~lizanata/LDB%204024-61.pdf>>. Acesso em: 12 de outubro de 2011.

BRASIL. **Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23. dez. 1996.

BRASIL. **Lei 11.741/2008**. Glossário, 2009.

BRASIL. **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CENTENÁRIO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf>. Acesso em: 30 abril 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana, COELHO, Acileide Cristiane F. [et al]. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRUNO. L. (org). **Educação e trabalho no capitalismo real**. São Paulo: Atlas, 1996.

CARBONI, Pedro Paulo; RUFATT JÚNIOR, Edgar. **Artigo**: O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil. Disponível em: <<http://pt.seribd.com/doc;6190367/Gestão-por-competência>>. Acesso em: 02 julho 2012.

CARBONE, Pedro; BRANDÃO, Hugo; et al, **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed., Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Autonomia da Gestão Escolar: Democracia e Privatização: duas faces de uma mesma moeda. Tese (Doutorado em Educação)**. Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2005.

CASALS, Pedro Henrique. Iniciativas para melhorar: por que a maioria não dá certo? **Revista Decidir**, Rio de Janeiro :Now-Rio Marketing, n. 49, p.24, ago.1998.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. Tradução de Guy Reynaud. 6.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CAPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHAGAS, Valmir. **Educação brasileira**: o ensino de 1° e 2° graus. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1980.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. 2000.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

_____. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Iniciativas Sociais: Humanização de Líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. São Paulo: **Revista do Instituto de Administração da USP**, n. 75, dez. 1993.

COUNSELOR, Renata. **A Gestão humanizada de Pessoas**. Disponível em: <<http://renatacounselor.blogspot.com.br/2008/02/gesto-humanizada-de-pessoas.html>> Acesso em: 18 novembro 2012.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSWLBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **O líder do future**. São Paulo: Futura, 1996.

DAY, Chistopher. **Desenvolvimento profissional de professores: desafios da aprendizagem permanente**. Porto, Portugal: Porto, 2001.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCP, 1999.

_____. Jacques (org). **Educação um tesouro a descobrir: relatório para a Unesco da comissão internacional sobre a educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez, 1998.

DELUIZ, Neise. **O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo**. Disponível em: <<http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273b.htm>>. Acesso em: 22 fevereiro 2013.

DI BIASE, Francisco; ROCHA, Mário Sérgio F. **Caminhos do Sucesso: a conspiração holística e transpessoal doterceiro milênio: espiritualidade na vida, excelência nas pessoas, revolução nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. Integração e interdisciplinaridade: uma análise da legislação do ensino brasileiro de 1961a 1977. (**Tese de Mestrado**). São Paulo, PUCSP, 1978.

_____. **Interdisciplinaridade**: história, teoria e pesquisa. 5. ed. Campinas. Papirus, 2000.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: dicionário da língua portuguesa. 8. Ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FLEURY, Afonso; Fleury Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FILHO, Ruy Leite Berger. Educação Profissional no Brasil: novos rumos. In: **Revista IBERO AMERICANA DE EDUCAÇÃO**. n. 20, maio-agosto, 1999. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/rie20a03.htm>>. Acesso em: 30 abril 2012.

FONSECA, Celso Suckow. **História do Ensino Industrial no Brasil**. Rio de Janeiro: Escola Técnica, 1961, p. 68.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. 11 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

_____. Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GARCIA, Sandra Regina de Oliveira. **O fio da história**: a gênese da formação profissional no Brasil. IN: Trabalho e Crítica. São Leopoldo: Ed. UNISINUS, 2000.

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS. SENAC SC; Disponível em <www.intranet.sc.senac.br>. Acesso em: 20 julho 2012.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

IRIGOIN BARRENNE, Maria Etienne; VARGAS ZUNINGA, Fernando. **Competência profissional**: manual de conceitos, métodos e aplicações no setor da saúde. Riode Janeiro:

Ed. SENAC Nacional, 2004.

JAEGER, Werner Wilhelm. **Paidéia**: a formação do homem grego. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

JUPIASSU, H. **O Sonho Transdisciplinar e as Razões da filosofia**. Rio de Janeiro: Imago, 2006.

KUGELMEIER, Werner. **Gestão Empresarial** – que “bixo” é esse? – Conceitos 7 respostas que podem mudar o rumo de sua empresa. 10/09/2009. Disponível em: http://www.gestaoempresarial.adm.br/artigos_sobre_gestao_empresarial_conceito_7_respostas_que_podem_mudar_o_rumo_de_sua_empresa.asp. Acesso em: 18 maio 2012.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática da gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas** 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006 – Gestão empresarial (FGV Management).

LOURENÇO FILHO, M. B. **Introdução ao estudo da escola nova**. 7. ed. São Paulo: Melhoramentos, s. d.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: **Em Aberto**, n. 72. Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun. de 2000, pp. 11-34.

MARCELO, Carlos. **Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro**. (2009) In: SÍSIFO/Revista de Ciências da Educação. pp. 7-22. Disponível em: <[http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/S8_PTG_CarlosMarcelo%20\(1\).pdf](http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/S8_PTG_CarlosMarcelo%20(1).pdf)>. Acesso em: 25 maio 2012.

MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Carla Adriana da Silva. **Administração Escolar**: a inquietação. (2003) Disponível em: <www.zemoleza.com.br/carreiras/sociais-aplicadas/pedagogia/trabalho/1380-administracao-escolar-html>. Acesso em: 9 abril 2012.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MATURANA, Humberto; REZEPKA, Sima Nisis de. **Formação Humana e Capacitação**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENEZES, Maria José. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas. **Administração de Empresas em Revista**/ Faculdades Integradas Curitiba. Curitiba, ano 1, n. 1, 2002.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. São Paulo: Bom Tempo, 2005.

MYNAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10 ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

_____. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MIRANDA, Sônia Maria Rezende Camargo de Miranda. **Gerenciamento da unidade básica de saúde: a experiência do enfermeiro**. In: SANTOS, Álvaro da Silva. MIRANDA, Sônia Maria (org.). **A enfermagem na gestão em atenção primária à saúde**. Barueri, SP: Manole, 2007, p. 81.

MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente**. Campinas: Papirus, 1997.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

_____. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**. Bauru, SP, v. 9, n. 2, p. 191-210, 2003.

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e Mediação pedagógica**. Campinas. SP. Papirus, 2000.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Local: Sulina, 2006.

_____. **Educar na era planetária**: O pensamento complexo como Método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. São Paulo: Cortez, 2003. (a)

_____. **A cabeça bem feita**. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2003(b).

_____. **Os sete saberes necessário à educação do futuro**. São Paulo: UNESCO/Cortez, 2002.

_____. **O método V**: a humanidade da humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. **O método 2**: a vida da vida. Porto Alegre: Sulina, 2001.

_____. **Novas tecnologias e mediações pedagógicas**. Campinas: São Paulo: Papirus, 2000.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 2. ed. São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2000 (a)

MORIN, Edgard e Le MOIGNE, J.. **A inteligência da complexidade.** São Paulo: Petrópolis, 2000(b).

MORIN, Edgar. **Epistemologia da complexidade.** In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade.* Traduzido por Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 1996.

_____. **Ciência com consciência.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

_____. **O paradigma perdido: a natureza humana.** Lisboa: Europa-América, 1973.

MOURA, Ana Rita de Macedo. **Trabalho em equipe.** Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2011.

NETO, Durval S. da Costa. **Revolução Francesa (1789-1799).** Disponível em: <<http://www.algosobre.com.br/historia/revolucao-francesa-1789-1799.html>>. Acesso em: 15 maio 2012.

NETO, L. B. **A classe trabalhadora e a mundialização do saber.** In: LUCENA, C. (org.). *Trabalho precarização e formação humana.* Campinas, São Paulo: Alínea, 2008.

NOVOA, Antonio. **Formação contínua professores: realidades e perspectivas.** Aveiro/Portugal: Universidade de Aveiro, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Planejamento Estratégico.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

_____. MAGNE, B. C. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____. **A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

PILETTI, Nelson. **História da Educação no Brasil.** 6. ed, São Paulo: Ática, 1996.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores –** Campinas, SP. 6. ed. Editora Alínea, 2009.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011. Disponível em: <http://drm.sc.senac.br/wp-content/uploads/biblioteca/planejamento/Planejamento_Estrategico_2011_2020.pdf>. Acesso em: 22 fevereiro 2013.

PLANTAMURA, Vitanelo (coord.) **Educação e qualificação profissional no contexto da globalização**. Manaus: EDUA, 1999.

POPE, C; MAYS, N. **Pesquisa Qualitativa: na atenção à saúde**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

PORTAL, LLF; ANDRADE, ICF. **A INTEIREZA DO SER: Uma perspectiva transdisciplinar na autoformatação de educadores**. IX Anped Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1133/451>>. Acesso em: 02 março 2013.

RAMALHO, BETANIA Leite; NUÑEZ, IsauroBeltrán; GAUTHIER, Clermont. **Formar o professor profissionalizar o ensino**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

RIOS, Izabel Cristina. **Caminhos da humanização na saúde: prática e reflexão**. São Paulo : Áurea Editora, 2009.

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

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROCHA-PINTO, Sandra da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. In: SANDRA REGINA DA ROCHA- PINTO; CLAUDIO DE SOUZA PEREIRA; MARIA TERESA CORREIA COUTINHO; SILVIO LUIS JOHANN. 9 ed. rev. ampl., Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

ROZA, Hudson. Formação técnica e humana. **Artigo**. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/3461852>>. Acesso em: 1 março 2013.

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SALOMON, D. V. **A maravilhosa incerteza: pensar, pesquisar e criar**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SAMPAIO, Dulce Moreira. **A pedagogia do ser: educação dos sentimentos e valores humanos**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SANTOS, Boaventura. **Um discurso sobre as ciências**. 12 ed. Porto: Edições Afrontamento, 2001.

SANTOS, Clovis Roberto. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Thonsom, 2002.

SANTOS, DanieleBarbosa. **História, Trabalho e Educação: A Formação Profissional e a**

Relação com o Mundo do Trabalho. (s/d). Disponível em:

<https://histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/jornada/jornada10/_files/>. Acesso em: 23 abril 2012.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia e FONSECA, Sonia Maria. Antecedentes da administração escolar até a República (...1930), In: **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, 54-101, ago. 2006 – ISSN: 1676-2584. Disponível em:

<<http://histedbr.fae.unicamp.br/rev22e.html>>. Acesso em: 20 abril 2012.

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SENAC. **CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**. Senac, DN, 2003.

_____. **Decreto-Lei Nº 8.621**, 1946.

SENAC DN, **Referenciais para educação profissional do Senac**. GONÇALVES, Maria Helena Barreto; BOTINI, Joanai; PINHEIRO, Beatriz Arruda de Araújo et al. Rio de Janeiro: SENAC/DFP/DI, 2004.

_____. **Referenciais para a educação profissional do SENAC**. Rio de Janeiro: SENAC /DF/DI, 2002.

_____. **RELATÓRIO DE GESTÃO DO SENAC_SC – Versão Preliminar**, 2011.

_____. **Escalada Estratégica SENAC SC – Versão Preliminar**, 2011.

_____. **Departamento Nacional**. COELHO, Claudio Ulysses Ferreira Pinheiro; SILVA, Anamaria; MOREIRA, Claudia Maria M. (org.). **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1997.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que apreende**. 27 ed. Rio de Janeiro: Best-seller, 2011.

SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos** / Scott Snell, George Bohlander: tradução Maria Lucia G.L.Rosa e Solange Aparecida Visconti: revisão técnica Flavio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2011

SOARES, M. **Alfabetização no Brasil – O Estado do conhecimento**. Brasília: INEP/MEC, 1989.

SOUZA, R. F. **Templos de civilização. A implantação da escola primária graduada no estado de SP:1890-1910**. São Paulo: Fundação Editora da Unesp, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

CONVITE

“TENDÊNCIAS EDUCACIONAIS EM DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: O GESTOR SENAC (SC) E O DESAFIO DA GESTÃO HUMANIZADA” é o título da pesquisa que ora desenvolvemos, no mestrado em Educação na Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC.

A dissertação de mestrado acima referida se desenvolve de forma articulada ao programa de desenvolvimento das competências dos profissionais do SENAC SC, sob a condução da equipe da Divisão de Recursos Humanos (DRH).

A complexidade do objeto desse projeto e os limites para abarcá-lo ao longo dos dois anos do mestrado, realizado junto ao PPGE- UNIPLAC tem exigido um grande esforço de nossa parte, para o desenvolvimento de um trabalho científico de qualidade conforme pretendemos.

Para analisar **“Como os gestores do SENAC SC podem contribuir para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores visando uma gestão humanizada, na sua Unidade de atuação?”**, lançamos mão da entrevista semiestruturada, que ora propomos.

Para tanto, os Diretores e Coordenadores das Unidades Operativas de Chapecó, Rio do Sul, Criciúma e das Divisões de Educação Profissional, de Recursos Humanos, e a Direção Regional do Departamento Regional estão sendo convidados a participar dessa pesquisa, sobre a proposta de formação dos Gestores do SENAC SC em relação a uma Gestão humanizada.

Contando com o seu valioso apoio para a realização desta pesquisa, gostaríamos de verificar e agendar o melhor dia e horário para fazermos a entrevista com você.

Esperando contar com sua colaboração, agradecemos e aguardamos sua confirmação através do e-mail eliane@sc.senac.br, no prazo de cinco (5) dias..

Att,

Eliane Santana de Liz Souza(mestranda/ PPGE UNIPLAC)
Prof^aDr^a Marina Patrício de Arruda (orientadora da pesquisa)

APÊNDICE 2



UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC

Mestrado em Educação

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado (a) senhor (a)

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa **TENDÊNCIAS EM DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: O GESTOR SENAC SC E O DESAFIO DA GESTÃO HUMANIZADA**

Sua colaboração neste estudo é **MUITO IMPORTANTE**, mas a decisão de participar é **VOLUNTÁRIA**, o que significa que terá o direito de decidir se quer ou não participar, bem como de desistir de fazê-lo a qualquer momento.

Garantimos que será mantida a **CONFIDENCIALIDADE** das informações e o **ANONIMATO** de todos que participarem das entrevistas. Também pedimos sua autorização para gravá-la para que possamos ser fiéis ao seu relato. Ou seja, o seu nome não será mencionado em qualquer hipótese ou circunstância, mesmo em publicações científicas. Os **RISCO** são mínimos quanto à sua participação podendo gerar um certo desconforto em dispor de algum tempo para responder a entrevista ou quando a proposta não for compatível aos seus valores, interesses e preferências e o **BENEFÍCIO** será o fornecimento de conhecimento e subsídios que permitam gerar reflexões acerca do tema.

Portanto, o (a) senhor(a) deverá participar de uma técnica de grupo relacionada ao tema proposto. Esta atividade demandará aproximadamente 1 hora de seu tempo.

Ao final desta pesquisa, a pesquisadora se comprometerá de apresentar os dados aos gestores do SENAC SC.

Em caso de dúvida o (a) senhor (a) poderá entrar em contato com Eliane de Liz ou Marina P. de Arruda, pesquisadoras responsáveis pela pesquisa, no Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado, na UNIPLAC, Av. Castelo Branco, 170 – Bloco do Centro de Ciências Jurídicas – CCJ (piso térreo), ou pelo telefone (49) 3251 1044ou (49) celular, ou pelo e-mail marinh@terra.com.br.

Eu,, declaro estar esclarecido(a) sobre os termos apresentados e consinto por minha livre e espontânea vontade em participar desta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Lages, _____ de _____ de 2012

(assinatura do participante)

APENDICE 3

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA DIRETORES

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE

O presente Questionário faz parte de uma pesquisa do Projeto de Mestrado em Educação – Turma 2011, tendo como orientador a Prof^aDr^a Marina Patrício de Arruda, com o objetivo de “**Discutir sobre o entendimento dos gestores do SENACSC em relação ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores e a gestão humanizada**”.

Para tanto solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o questionário abaixo, para fins de coleta de dados.

Agradecemos

Eliane e Marina

Lages, novembro de 2012

Questionário para entrevista semiestruturada, para Diretores

Bloco 1 – Atuação na Unidade

1. Na sua unidade, você planeja e executa sozinho as ações?
 sim não
2. Você considera seu relacionamento com os colaboradores:
 ótimo bom satisfatório regular
3. Você já teve algum tipo de conflito com sua equipe?
 sim não
4. Se afirmativo, especifique os motivos:

5. Para você, o sucesso de uma organização está ligado a:
 tecnologia métodos de trabalho satisfação e comprometimento das pessoas
 desenvolvimento profissional dos colaboradores bom relacionamento entre os colaboradores

Marcar quantas opções quiser.

Bloco 2 – Desenvolvimento profissional

1. O que você entende por Desenvolvimento Profissional?

2. Você considera o desenvolvimento profissional importante para se alcançar uma boa gestão?

sim não

Porque _____

3. Você considera que as estratégias de desenvolvimento profissional, utilizadas pelo SENAC SC, atingem as metas propostas?

4. Em relação a sua equipe, essas propostas são colocadas em prática?

sim não as vezes - se afirmativo, cite três.

Bloco 3 – Gestão humanizada

1. Qual o seu entendimento sobre gestão humanizada?

2. Que estratégias deste tipo de gestão você procura desenvolver em sua Unidade?

Cite três.

3. O SENAC é uma instituição focada em metas que busca sempre a auto-sustentabilidade financeira, sem perder o padrão de qualidade. Nesse contexto, você vê possibilidade da gestão humanizada acontecer em sua unidade, caso ainda não esteja ocorrendo?

4. E no Departamento Regional, essa possibilidade também pode ocorrer?

5. Na sua opinião, uma gestão humanizada compromete o foco das metas propostas pelo SENAC?

sim não

Justifique.

Grata pela atenção

Eliane e Marina

Lages, novembro de 2012.

APÊNDICE 4

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA COORDENADORES

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE

O presente Questionário faz parte de uma pesquisa do Projeto de Mestrado em Educação – Turma 2011, tendo como orientador a Prof^aDr^a Marina Patrício de Arruda, com o objetivo de “**Discutir sobre o entendimento dos gestores do SENACSC em relação ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores e a gestão humanizada**”.

Para tanto solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o questionário abaixo, para fins de coleta de dados.

Agradecemos

Eliane e Marina

Lages, novembro de 2012

Questionário para entrevista semi estruturada, para Coordenadores

Bloco 1 – Atuação na Unidade

1 Como Coordenador de Núcleo, você planeja sozinho, as atividades a serem desenvolvidas?

sim não

Se afirmativo, justifique.

2 Você considera o seu relacionamento com o grupo de trabalho:

Ótimo Bom Satisfatório Regular

3 Na sua gestão, já houve algum desentendimento com algum membro de sua equipe?

sim não

Se afirmativo, cite três causas do conflito:

4 Para você sucesso de uma organização está ligado a:

- tecnologia métodos de trabalho
- satisfação e comprometimento das pessoas
- desenvolvimento profissional dos colaboradores
- bom relacionamento entre os colaboradores

Marque quantas opções quiser

Bloco 2 – Desenvolvimento Profissional

1. O que você entende por Desenvolvimento Profissional?

2. Você considera o desenvolvimento profissional importante, para se alcançar uma boa gestão?

- sim não

Porque?

2 Quais as estratégias propostas pelo SENAC SC, você considera importante para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores?

3 Em relação a sua equipe quais estratégias, você coloca em prática, que fazem a diferença? Cite as três principais para você.

Bloco 3 – Gestão Humanizada

1. Qual o seu entendimento sobre gestão humanizada?

2. O SENAC é uma instituição focada em metas que busca sempre a auto-sustentabilidade financeira, sem perder o padrão de qualidade. Nesse contexto, você vê possibilidade da gestão humanizada acontecer em sua unidade, caso ainda não esteja ocorrendo?

3. E no Departamento Regional, essa possibilidade também pode ocorrer?

4. Na sua opinião, uma gestão humanizada compromete o foco das metas propostas pelo SENAC?

sim não

Justifique.

Grata pela atenção

Eliane e Marina

Lages, novembro de 2012.