

# Temas Emergentes e Urgentes em Administração

Marisa Claudia Jacometo Durante



# Temas Emergentes e Urgentes em Administração

Marisa Claudia Jacometo Durante



*2020 by Atena Editora*

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão



Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

T278 Temas emergentes e urgentes em administração [recurso eletrônico]  
/ Organizadora Marisa Claudia Jacometo Durante. – Ponta  
Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-86002-73-7  
 DOI 10.22533/at.ed.737200604

1. Administração de empresas. 2. Cultura organizacional.  
3. Estrutura organizacional. I. Durante, Marisa Claudia Jacometo.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Este livro originou-se dos artigos científicos produzidos pelos formandos do curso de Administração, 2019/2, da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde – MT, como requisito parcial para conclusão do curso. Todos eles sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Marisa Claudia Jacometo Durante.

O título da obra “Temas Emergentes e Urgentes em Administração” demonstra a essência de seu conteúdo, trazendo para discussão o ambiente organizacional e o papel da gestão no atual contexto.

Desejo uma excelente leitura e que as informações e resultados das pesquisas sejam utilizadas de forma efetiva!

Professora Dr<sup>a</sup>. Marisa Claudia Jacometo Durante

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR SOBRE O PROCESSO DE FUSÃO: ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO AGRONEGÓCIO	
Lillian Juliana Tavares Karina Raquel Cucolotto Marisa Claudia Jacometo Durante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7372006041</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>16</b>
BEM-ESTAR SUBJETIVO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI OURO VERDE MT, AGÊNCIA JARDIM DAS PALMEIRAS	
Eloisa Vendruscolo Marisa Claudia Jacometo Durante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7372006042</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>35</b>
GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM LUCAS DO RIO VERDE – MT	
Danielly Martins Zanquetin Taisa Barreto de Sousa Marisa Claudia Jacometo Durante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7372006043</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>52</b>
MOBILIDADE ACADÊMICA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE LA SALLE	
Letícia Bruniere Secco Nathália Zanella Kirst Marisa Claudia Jacometo Durante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7372006044</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>70</b>
O IMPACTO DA EMPRESA BRF S.A. NA SAUDE, ECONOMIA E EDUCAÇÃO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE	
Eduardo Zucco Gobbi João Pedro Zanella Kirst Marisa Claudia Jacometo Durante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7372006045</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>85</b>
PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE-MT	
Larissa Lawisch Cargnelutti Marisa Claudia Jacometo Durante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7372006046</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>109</b>
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O PAPEL DAS EMPRESAS DO SEGMENTO BANCÁRIO NESSE PROCESSO	
Fabiana Selzlein Manoel José Silva Luz	

Marisa Claudia Jacometo Durante

DOI 10.22533/at.ed.7372006047

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>128</b>
TRABALHO DE CURSO: PERCEPÇÃO DOS FORMANDOS SOBRE A CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR	
Gustavo Guilherme Wagner	
Valéria Moura Pereira	
Marisa Claudia Jacometo Durante	
DOI 10.22533/at.ed.7372006048	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b> .....	<b>147</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>148</b>



## A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR SOBRE O PROCESSO DE FUSÃO: ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO AGRONEGÓCIO

*Data de aceite: 19/03/2020*

*Data de submissão: 23/01/2020*

### Lillian Juliana Tavares

Discente do curso de Administração da Faculdade La Salle; matriculada na disciplina de Trabalho de Conclusão II. E-mail: lillijtavares@gmail.com

### Karina Raquel Cucolotto

Discente do curso de Administração da Faculdade La Salle; matriculada na disciplina de Trabalho de Conclusão II. E-mail: kari.cucolotto@gmail.com

### Marisa Claudia Jacometo Durante

Professora orientadora do presente artigo: E-mail: marisa@marisajacometo.com.br <http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** Para falar de organização, estrutura organizacional e cultura organizacional, é necessário entender que todos dependem de pessoas para a materialização, ou seja, para transpô-los na prática cotidiana. O objetivo geral foi identificar quais as maiores mudanças encontradas pelos colaboradores após a fusão, e se estas foram bem recebidas dentro da organização. De modo específico busca-se: a) identificar a percepção do impacto causado pela fusão da empresa ao colaborador que passou por ela; b) pesquisar a percepção do colaborador das práticas organizacionais

aplicadas pela empresa; c) buscar identificar através dos líderes, qual o compromisso de manter a essência construída inicialmente pela empresa X. A pesquisa foi realizada em 2 das 18 filiais da empresa, classificadas como: A e B, localizadas no Estado de Mato Grosso, atingindo 60% dos 100 funcionários no total. Os principais resultados indicam que com novos hábitos e percepções diferentes de governança dos novos acionistas, a Cultura Organizacional pode ter sido afetada, mas na estrutura organizacional não houveram muitas alterações, apenas adaptações. Considera-se ser importante a preparação dos líderes e colaboradores de forma adequada para evitar situações como ansiedade e tensão. Nesse processo, a liderança é parte imprescindível na mediação de conflitos, mudanças e no desenvolvimento da organização para alcançar os objetivos estabelecidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estrutura Organizacional. Cultura Organizacional. Fusão.

### COLLABORATOR'S PERCEPTION OF THE MERGER PROCESS: CASE STUDY IN THE AGRIBUSINESS SEGMENT

**ABSTRACT:** To talk about organization, organizational structure and organizational

culture, it is necessary to understand that everyone depends on people for materialization, that is, to transpose them in daily practice. The overall objective was to identify the biggest changes found by employees after the merger, and whether they were well received within the organization. Specifically, it seeks to: a) identify the perception of the impact caused by the merger of the company on the employee who passed through it; b) research the employee's perception of the organizational practices applied by the company; c) seek to identify through the leaders, which is the commitment to maintain the essence initially built by company X. The research was carried out in 2 of the company's 18 branches, classified as: A and B, located in the State of Mato Grosso, reaching 60% of 100 employees in total. The main results indicate that with new habits and different perceptions of governance of the new shareholders, the Organizational Culture may have been affected, but in the organizational structure there were not many changes, only adaptations. It is considered important to prepare leaders and employees appropriately to avoid situations such as anxiety and tension. In this process, leadership is an essential part in mediating conflicts, changes and in the development of the organization to achieve the established objectives.

**KEYWORDS:** Organizational Structure. Organizational culture. Fusion.

## 1 | INTRODUÇÃO

Para falar de organização, estrutura organizacional e cultura organizacional, é necessário entender que todos dependem de pessoas para a materialização, ou seja, para transpô-los na prática cotidiana. Assim, buscando entender o conceito de organização, recorreu-se Cury (2000) que observa que “organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. No tocante a estrutura organizacional, Robbins (2005) pondera que representa as tarefas formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas.

Nesse sentido, surge a cultura organizacional, que, segundo Schein (2004, p. 1) “é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhado e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança”, ou seja, é um conjunto de estrutura, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento na organização.

Robbins (2005, p.375), compreende que “a cultura de uma organização consiste em como ela é criada, sustentada e aprendida podendo melhorar nossa capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho”.

Considerando o conceito de fusão, o objeto de estudo é uma empresa (que por solicitação da diretoria tem seu nome preservado e é identificada ao longo do texto por empresa X), que se encontra há um pouco mais de 30 anos no mercado de origem mato-grossense, que iniciou seus trabalhos como uma pequena fornecedora

de insumos agrícolas em Lucas do Rio Verde, Mato Grosso com estrutura de negócio familiar. E dez anos depois, iniciou a originação de grãos como soja e milho.

Nos dias de hoje, a empresa conta com dezoito (18) unidades em três estados, atendendo mais de dois mil (2.000) produtores, e presta assistência técnica com mais de 70 agrônomos, e também conta com atividades de produção de biodiesel, sendo referência no setor de agronegócio. Empresa possui participação acionária e há três (3) anos ingressou uma sociedade com um novo grupo de empresários estrangeiros, acarretando algumas mudanças estruturais e culturais na organização. Ressalta-se que a pesquisa abrange apenas duas filiais localizadas no Estado de Mato Grosso, com aproximadamente 100 funcionários.

Harrison (2005) (apud PIRAGIBE, BALBO, GARRIDO (2010, p. 34), aponta que “a fusão e aquisição é uma forma rápida de entrar em novos mercados, adquirir novos produtos e serviços, aprender novos processos de conversão de recursos, adquirir conhecimentos e aptidões necessárias, integrar-se verticalmente e expandir-se geograficamente”.

Assim, após esse breve contexto, tem-se o questionamento: que impactos percebidos pelos colaboradores com a fusão da empresa? Tendo por objetivo geral identificar quais as maiores mudanças encontradas pelos colaboradores após a fusão, e se estas foram bem recebidas dentro da organização. De modo específico busca-se: a) identificar a percepção do impacto causado pela fusão da empresa ao colaborador que passou por ela; b) pesquisar a percepção do colaborador das práticas organizacionais aplicadas pela empresa; c) buscar identificar através dos líderes qual o compromisso em manter a essência construída inicialmente pela empresa X.

A escolha do tema busca compreender as mudanças ocasionadas na gestão da organização, adquiridas com a fusão, baseando-se em teorias e no cotidiano. Após a acadêmica e colaboradora da empresa ter a necessidade de questionamento para compreender o processo. A sensibilidade do grupo que dirige a empresa, bem como do grupo que a mantém no mercado, contribui constantemente para o crescimento da organização, e principalmente, para preparar essas pessoas, sendo parte do processo de melhoria que deve ser buscada diariamente pela empresa.

## **2 | REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Estrutura Organizacional**

Segundo Soto (2002, p.256), a estrutura é uma “descrição do trabalho de uma organização por meio de pequenas unidades que se coordenam entre si, para que a estratégia seja cumprida”. Através do organograma pode-se definir a estrutura da

organização, de como é o ambiente, o tamanho da empresa, a tecnologia, estratégia, operações e recursos humanos, e que essa interação entre esses fatores levará ao modelo e o alcance dos objetivos de uma organização. Uma empresa é construída por pessoas, indivíduos que criam a cultura da organização, que constroem o ambiente agradável para desenvolver suas atividades ou contrário.

Cada pessoa tem seu projeto de vida. Esse projeto pessoal é resultante dos desejos, interesses, necessidades, atitudes, habilidades e debilidades que todo ser vivo manifesta; da consciência que se tem a respeito do lugar aonde se pretende chegar e da força interior que move os seres humanos a conseguir metas (SOTO, 2002, p.255).

Dentro das organizações os trabalhos podem ser subdivididos e as tarefas padronizadas detalhadamente, conforme a necessidade da função. Esse modelo baseia se originalmente através da Teoria Clássica da Administração por Henry Fayol (1841-1925), a qual demonstrava que o trabalho poderia ser mais eficiente e especializado.

Na percepção de Robbins (2005, p.351), “os executivos observavam que a habilidade de um funcionário na execução de uma tarefa com exatidão aumentava com a repetição, poupava o tempo dispendido em mudanças de tarefas ao realizar repetitivas ações específicas e estimulando o aumento de produtividade”. Mas, não podemos esquecer que esse conceito era baseado em processo de industrialização e que as organizações podem também obter produtividade através do gerenciamento de tarefas, permitindo aos funcionários a realização de diversas atividades individualmente ou em equipe.

Robbins (2005) descreve os elementos base da estrutura organizacional, podendo classificar como recursos essenciais para o planejamento de uma organização. Apontado anteriormente, a divisão do trabalho ou especialização descrevem as tarefas, e a departamentalização se baseia em agrupar as funções desempenhadas, que refletem os objetivos e atividades de cada organização. Necessariamente deve-se existir uma autoridade a quem se reportar, em um departamento consta um coordenador como superior na posição de administrar os subordinados. Esses departamentos são compostos por pessoas que precisam de uma autoridade para gerenciar suas tarefas, e medir a capacidade de um gestor de gerenciar uma equipe grande ou pequena será uma questão de amplitude de controle.

A preparação de uma equipe assegura que o desempenho das atividades não seja prejudicado, porque com um número maior de subordinados eles serão capazes de se ajudarem entre si. Decisões serão tomadas pelos gestores, acionistas, executivos ou funcionários, o que classifica, tratarem se de ações centralizadas ou descentralizadas. Ao padronizar algumas ações chegamos a último elemento da



estrutura organizacional que se refere a formalização das tarefas desenvolvidas dentro das organizações, das quais, eliminamos a possibilidade de funcionários adotarem práticas alternativas para desenvolver suas atividades, onde que, abordam funções conhecidas por sua baixa formalização.

## 2.2 Cultura Organizacional

A cultura pode ser definida como uma história compartilhada, desenvolvida por um indivíduo ou grupos com diversidades. Uma definição de costumes que desenvolveu a história de uma sociedade, e passou a fazer parte das descobertas do clima perfeito nas organizações. Porém, estudos que definem as práticas como melhores ou piores, culturas mais fortes ou mais fracas contém algumas visões abstratas desse assunto. Schein (2004, p. 7) destaca que “a bibliografia gerencial aponta a necessidade de uma cultura bem definida, e que, quanto mais forte a cultura mais eficaz é a organização”.

Existe a teoria que pode mostrar a cultura “correta” para as organizações, mas cada grupo deve procurar avaliar o ambiente de relacionamento que nela exista, e desta forma, dispor de mais mecanismos para facilitar o alcance dos objetivos propostos por essa cultura. Isso pode se formar através de um indivíduo que determina suas crenças, metas, valores e particularidades de como devem ser conduzidas as situações. Já dizia Schein (2004, p. 11) “qualquer unidade social que tenha uma história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”.

Para iniciar uma atividade com objetivos precisa-se de planejamento. Na figura 1 é possível perceber os pilares de uma estratégia para alcançar o propósito visado pela organização, como uma bússola, um caminho para seguir com excelência através das melhores práticas estabelecidas pelos valores da empresa.



Figura 1 - Oito Pilares da Cultura Organizacional

Definir a palavra cultura se torna difícil ao deparar-se com várias descrições que abrangem outros elementos do conceito. Ao longo deste artigo, visualizou-se que o conceito desenvolve um plano de funcionamento para a organização, através das características construídas pelos gestores e membros, mesmo quando algum membro deixa a organização, a cultura continua. Essa estabilidade estrutural é um dos elementos valorizados pelos membros do grupo, que fornecem estabilidade e previsibilidade, porque quando algo está profundamente inserido, mesmo sendo uma parte intangível das organizações continua sendo estável, aponta (SCHEIN, 2004).

Sendo o quarto pilar da Cultura Organizacional e parte de mais um elemento, os processos internos influenciam todos os aspectos de como uma organização lida com a sua tarefa principal e seus vários ambientes, pode não haver cultura nesse sentido, mas à cultura de um grupo tem uma extensão para todas as áreas. Finaliza Weick (1995) (apud SCHEIN, 2004, p.14):

[...] cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por “cultura”. Finalmente, tal padronização ou integração deriva da necessidade humana de tornar nosso ambiente o mais sensível e ordeiro possível.

Crozatti (1998), aponta em seu artigo através dos trabalhos de Deal e Kennedy (1983), onde os autores afirmam que as pessoas facilmente aceitam que toda sociedade humana desenvolve uma cultura, às vezes, modificado de geração a geração. De tal forma, a empresa desenvolve um conjunto próprio de princípios, crenças e valores, resultantes da interação entre as pessoas.

Voltamos brevemente alguns séculos atrás, na proposta do capítulo do livro de Wood Jr. (2009), de analisar cultura organizacional a partir de alguns autores brasileiros. Uma análise histórica a formação da cultura brasileira de como se relaciona com alguns valores e padrões de comportamento encontrados em nossas organizações, define Wood Jr. (2009, p. 37):

Uma das principais vantagens da institucionalização é a de tornar a ação do outro previsível, libertando o indivíduo de uma considerável quantidade de tensão. A partir do momento que a vida em grupo é institucionalizada, define-se uma esfera de rotinas supostamente naturais para todos seus membros. Toda cultura possui uma lógica própria, que deve ser compreendida a partir dela mesma. [...] Laplantine reforça a ideia de que, apenas através do contato com uma cultura estranha, somos capazes de reconhecer efetivamente nossa própria cultura e compreender como ela condiciona nossa percepção de mundo.

De acordo com Schen (2004, p.16) “para que o conceito de cultura tenha alguma utilidade, devemos dirigir nossa atenção às coisas que são produto da necessidade humana”. As experiências compartilhadas podem tornar se ambíguas

e de conflitos, por pertencermos a muitos grupos, influenciados pelas suposições que são apropriadas aos nossos outros grupos. Os indivíduos e grupos buscam estabilidade e significado, a liderança é a fonte das crenças e valores que levam um grupo a lidar com seus problemas internos e externos. Os mesmos estão sempre em uma luta de padronização e integração, e as mudanças podem provocar desconfortos.

## 2.3 Fusão e Aquisição

A estratégia de fusão e aquisição é uma motivação para expansão da organização, com objetivo de se manter no mercado com uma posição mais competitiva e agressiva. Conforme Ross, Westerfield, Jaffe (2002) (apud CAMARGOS, BARBOSA, 2005), afirmam que a fusão ou consolidação é uma das formas de uma empresa adquirir outra empresa e estruturar uma negociação por meio de uma permuta de ações.

Há três formas de processo de fusão e aquisição: a fusão horizontal, a fusão vertical e a fusão de conglomerados (RASMUSSEN, 1989).

A empresa X iniciou seu processo de fusão a três (3) anos, mais especificamente no ano de 2016, com pressões internas e externas, onde foram analisadas as condições mercadológicas e a necessidade de mudar a estratégia do negócio, e o resultado foi alarmante. Reduzir custos operacionais, melhorar a estrutura de capital, definir uma alta gestão e buscar expansão em curto prazo. Qualquer decisão que resulte na expansão da base operacional de um empreendimento sempre altera a estrutura comportamental e a expressão cultural da empresa, podendo ocasionar traumas, aponta Rasmussen (1989, p. 35).

A estratégia e táticas de aquisição e/ou fusão que beneficia o crescimento acelerado de um empreendimento podem resultar em substanciais economias de tempo e de capital de risco, se executadas sempre dentro das normas microeconômicas adequadas, mas, em caso de fracasso o custo pode ser sensivelmente alto e sujeitar a empresa a um atraso notável na realização dos seus macros objetivos estratégicos.

Piragibe, Balbo e Garrido (2010, p. 26), apontam que há várias razões para se fazer uma fusão entre empresas, e as estratégias a serem adotadas para o processo dependem do motivo que gerou o negócio. Algumas das razões para essas operações podem ser: maior participação de mercado, crescimento orgânico (expansão de um negócio obtida pelo aumento da sua produção e vendas), competitividade, ganho na carteira de clientes, diversificação do leque de produtos e valorização da empresa.

Algumas vantagens e desvantagens por uma operação de Fusão e Aquisição podem ocorrer, Piragibe, Balbo e Garrido (2010, p. 32) alertam que o cliente final pode acabar sofrendo os impactos da operação, como aumento dos preços,

repassa dos altos custos da operação, diminuição da qualidade por falta de concorrência ou ainda oferta de produtos diminuída. Ou fatores internos que podem ser sentidos dentro da organização, como conflito de culturas, integração, liderança inadequada, estabelecimento de metas, comunicação, diminuição de custos, e também externamente como rejeição do mercado, diminuição ou aumento do valor da empresa (percebido também pelo valor das ações e sua procura), aumento ou perda de mercado.

### 3 | METODOLOGIA

O questionamento quanto a cultura organizacional da empresa nominada X, foi estruturado por percepções que os empregados têm do contexto organizacional, que influencia diretamente na convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo consequências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização. Assim, a pesquisa realizada foi de caráter descritivo. Estes dados foram base para a análise qualitativa das informações.

Para o levantamento dos dados, o instrumento de coleta utilizado foi um questionário encaminhado aos colaboradores da empresa X, atuantes nas duas filiais situadas na cidade de Lucas do Rio Verde, via Google Forms, no período de 07 a 17 de outubro de 2019, contendo a caracterização do sujeito com 6 perguntas, seguindo com duas seções diferenciadas, para líderes e não líderes, que abordou em uma seção com 5 perguntas específicas aos líderes (supervisor, coordenador, gerente, diretor, presidente), e 11 perguntas diretas aos colaboradores liderados. A expectativa da pesquisa era atingir a porcentagem máxima de acesso aos colaboradores, porém, contou com 60% dos participantes no geral da amostra.

Como o objetivo inicial da pesquisa identifica o sujeito da amostra, que pode destacar alguns impactos causados pela fusão da empresa ao colaborador que passou por ela; a percepção do colaborador das práticas organizacionais aplicadas pela empresa; e, através dos líderes qual o compromisso de manter a essência construída inicialmente pela empresa X.

A amostra utilizada foi inicialmente de 100 colaboradores, porém, as respostas recebidas totalizaram 60. Dentre estas, 18% ocupam a vaga de líder, e 82% de outras funções, desde a área administrativa até a operacional. Os resultados foram retirados de 2 (duas) das 18 filiais da empresa X, denominadas A e B. Sendo que a filial A teve 69% de participação dos colaboradores totais da amostra, e a filial B com 40%. Dentre os participantes da pesquisa, 72% do gênero masculino e 28% do gênero feminino. Com 48% os pesquisados possuem de 27 a 37 anos, enquanto 27% possuem de 38 anos acima, o que demonstra que os pesquisados em sua maioria, já possuem certa bagagem de experiência e que já tem delimitadas seus



objetivos futuros quanto a empresa X. Os outros 25% da amostra está entre 16 e 26 anos.

Ao tratarmos de uma pesquisa realizada em uma empresa de renome, que tem bastante reconhecimento pelos melhoramentos utilizados e apresentados principalmente na área de tecnologia no agronegócio no Centro Oeste, delimitamos a escolaridade em mínimo pelo Ensino Médio incompleto, porém, durante a realização da pesquisa, nos deparamos com colaboradores que sequer concluíram o Ensino Fundamental, mas que fazem parte da organização a vários anos. A tabela 1 e 2 apresentam os resultados da escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

E.M Incompleto	E.M Completo	E.S Incompleto	E.S Completo
12%	30%	20%	38%

Tabela 1 - Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Até 1	17%
1 a 3 anos	15%
3,1 a 6 anos	37%
6,1 a 9 anos	18%
9,1 a 12 anos	8%
Acima de 12,1 anos	5%

Tabela 2 - Tempo de Trabalho na Empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Apartir dos resultados obtidos percebe-se que a maioria das respostas recebidas vieram de colaboradores que estão na empresa há mais de 3 anos, significando muito para o êxito da pesquisa, porque essa classe participou do processo de fusão, e puderam expor suas experiências através das respostas do questionário apresentado. Da amostra, 32% está na empresa há menos de 3 anos, e desta forma, não puderam apresentar suas considerações com a mesma intensidade do que os que participaram do processo inteiro, porém puderam contribuir quando o questionamento permeia pelo sucesso ou não do processo de fusão.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Percepção do Impacto Causado Pela Fusão da Empresa ao Colaborador que Passou por Ela

A definição de percepção para Robbins (2005, p.104) é como um “processo

pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Nesse sentido, a tabela 3 apresenta a percepção dos colaboradores diante da manutenção da essência da empresa após a fusão, sendo 32,7% dos respondentes preferindo não opinar e 28,6% apontando que a essência não foi preservada.

	SIM	NÃO	Não posso opinar
Manteve a essência da empresa	38,80%	28,60%	32,70%
Teve melhorias após a fusão	57,10%	18,40%	24,50%
Expectativa da fusão	57,10%	18,40%	24,50%

Tabela 3 – Apontamentos Colaboradores sobre a Fusão

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

57,1% dos respondentes percebem que a essência da empresa foi mantida após a fusão. Desse modo, considera-se que há uma divisão dos colaboradores sobre o assunto. A esse respeito, Soto (2002, p.66) evidencia que, “a percepção é importante no comportamento organizacional, já que costuma fazer com que diferentes pessoas tenham diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo fato ou pessoa”.

#### 4.2 Percepção do Colaborador das Práticas Organizacionais Aplicadas pela Empresa

“As pessoas sempre tendem validar suas percepções da realidade, mesmo quando estas percepções estão erradas”, sendo, particularmente relevante quando considera-se a expectativa de desempenho no trabalho, aponta (ROBBINS, 2005, p.109). A tabela 4, enfatiza se as práticas aplicadas da cultura organizacional da empresa são percebidas pelos colaboradores. Diante dos resultados, é questionável a clareza da aplicação da cultura na empresa, onde 79,6% dos pesquisados apontam que conseguem visualizar tais práticas com exatidão. Já os líderes destacam que apenas 65,3% desses tem praticado de forma satisfatória e 34,7% não prática ou prefere não pronunciar-se a tal respeito.

	SIM	NÃO	Não posso opinar
Passo pelo processo de Integração	95,90%	4,10%	0%
Conhece a Missão, Visão e Valores	89,80%	10,20%	0%
Prática da Cultura Organizacional	67,30%	20,40%	12,20%
Clareza da Cultura Organizacional	79,60%	16,30%	4,10%
Cultura Org. praticada pelos Líderes	65,30%	18,40%	16,30%
Correta aplicação no dia a dia	79,60%	8,20%	12,20%

Tabela 4 – Apontamentos Colaboradores sobre as práticas organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Podem haver distorções da percepção verdadeiramente objetiva, “obtendo consequências consideráveis quando os administradores e outros membros da organização atuam com base nelas”, conforme citado por (SOTO, 2002, p.68). Considerando que a grande maioria participou do processo de integração (95,9%), e aponta conhecer as práticas referentes a cultura organizacional da empresa (67,3%) embasado nos oito pilares da cultura organizacional, a percepção dos colaboradores pontua recorrer a uma melhora na abordagem das práticas dentro da organização que atinjam maior êxito no ambiente da empresa X, apresenta-se a tabela 4. São fatores que diz respeito aos valores aplicados pelos membros da empresa que fortalece a estrutura da organização, “o resultado é que a expectativa acaba se tornando realidade” assim diz (ROBBINS, 2005, p.109).

#### 4.3 Identificar, Através dos Líderes, Qual o Compromisso de Manter a Essência Construída Inicialmente Pela Empresa X

“Toda decisão requer interpretação e avaliação de informações”, através dessa frase de (ROBBINS, 2005, p.111) no terceiro e último objetivo, cujos resultados apresentam-se na tabela 5, busca-se identificar a prática dos líderes em auxiliar nas ações da organização e se consideram mantida a essência construída inicialmente pela empresa X.

	SIM	NÃO	Não posso opinar
Informações aberta sobre a fusão	18,20%	45,50%	36,40%
Manteve a essência	0,00%	81,80%	18,20%
Ganho esperado com a fusão	45,50%	9,10%	45,50%

Tabela 5 - Apontamentos Líderes sobre a organização e fusão

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O destaque é que 81,8% dos respondentes não concorda que a empresa manteve a essência após o processo da fusão. As opiniões ficam divididas quando se fala do ganho da empresa com a entrada dos novos acionistas (45,5%). E o mesmo

resultado sobre a clareza das informações compartilhadas do processo de fusão com a maioria discordando (45,5%) ou preferindo não opinar (36,4%), que levanta a dúvidas sobre a importância do papel dos líderes nesse processo (tabela 5).

De acordo com Soto (2002, p.70) “Para quem tem responsabilidades em uma organização e deve assumir riscos, sua capacidade para tomar decisões é uma das facetas mais importantes e mais analisadas na atualidade”.

Estrutura simples	9,10%
Burocrática	27,30%
Estrutura Matricial	45,50%
Não posso opinar	18,20%

Tabela 6 - Modelo de Estrutura apontado pelos Líderes

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Como sabemos a estrutura de uma organização é refletida pelo organograma, para Soto (2002, p. 257), “poucas vezes se discute se essas estruturas servem ou não para a consecução das metas estabelecidas e às vezes, pode não permitir que as coisas relevantes fluam”. Os líderes classificam o modelo de estrutura da empresa X, como matricial (45,5%).

Insegurança/ Ansiedade	22,40%
Perda de produtividade	8,20%
Mudanças culturais	32,70%
Não Houve	8,20%
Não posso opinar	28,60%

Tabela 7 - Mudanças Negativas apontadas pelos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Inovação de processos/ Preparação	34,70%
Aumento da produtividade /Motivação	16,30%
Mudanças culturais	16,30%
Não Houve	10,20%
Não posso opinar	22,40%

Tabela 8 - Mudanças Positivas apontadas pelos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Buscamos identificar algumas mudanças ocorridas pela fusão em meio aos colaboradores, assim, resultando em mudança positiva os processos de Inovação e Preparação pela empresa (34,7%), e como mudança negativa apontaram as Mudanças Culturais (32,7%), dando a entender que provavelmente o novo acionista promoveu alterações na cultura organizacional da empresa X, e que estas, de certo



modo causaram impactos.

Soto (2002, p.248) reforça que “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de uma forma criativa”.

Dados alguns apontamentos descritivos pelos líderes, referentes a implementação da nova metodologia organizacional do atual acionista, através do questionamento de quais ações foram realizadas pela empresa para implementar a mudança no ambiente organizacional, foram elencadas citações como: “treinamentos, mudanças na equipe de líderes, reorganização das filiais e realocação de cargos e funções”.

Pode-se compreender que, de certo modo as ações intimidaram os colaboradores no ambiente organizacional da empresa X, deixando algumas incertezas para a adaptação da nova realidade, com novas ideias, tarefas e hábitos que fogem do costume que os líderes e liderados tinham habitualmente.

Nesse sentido, percebe-se a importância da preparação dos líderes e colaboradores de forma adequada para evitar ansiedade e tensão. Para manter o ambiente organizacional eficaz, com produtividade, sem barreiras e necessário uma cultura organizacional saudável cuja liderança é uma parte importante na administração da empresa para mediar conflitos, mudanças e o desenvolvimento da organização para alcançar os objetivos estabelecidos.

Partindo destes apontamentos, cabe ressaltar que as considerações realizadas pelos colaboradores e líderes sobre o mesmo assunto podem conter interpretações diferentes. Com novos hábitos e percepções diferentes de governança dos novos acionistas, a cultura organizacional pode ter sido afetada, mas a estrutura organizacional não houve muitas alterações apenas adaptações. Pode não ter agradado de maneira geral, mas, avaliando no contexto o processo de fusão, foi em suma, avaliado positivamente pela empresa X.

As diferenças culturais e as formas de valorização dos funcionários da empresa X, formam a resposta do questionamento levantado nesta pesquisa. A inclusão de novas práticas na empresa durante e após o processo de fusão, bem como as novas formas de gestão adotadas pelos novos proprietários, pontuaram os maiores descontentamentos apontados pelos colaboradores, e que deixaram claro o quanto a forma de absorção desta nova realidade foi e vem sendo dificultosa aos olhos dos envolvidos. Já na parte positiva, o impacto mais citado são os melhoramentos nas questões tecnológicas.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa é relevante para compreender a percepção desses colaboradores que, têm poucas oportunidades dentro do ambiente organizacional de apontar os impactos causados pela fusão/aquisição. Aparentemente essas questões são pouco discutidas, dados estes percebemos através dos resultados da pequena parte de colaboradores da empresa X.

A abordagem quanto à relevância da cultura organizacional de cada empresa é extremamente pertinente, principalmente quando envolve qualquer processo de mudança, e para isto também é necessária muita cautela, pois tratamos de indivíduos que formam a empresa e, por conseguinte sua cultura e sua individualidade. Enquanto realizadores da pesquisa, notou-se que, embora a empresa possua uma única cultura, e esta seja explanada para seus colaboradores de maneira igual, cada um tem sua interpretação e sua compreensão quanto a estas definições, e que não seguem uma lógica por cargos de ocupação, tanto que o posicionamento dos líderes pesquisados revelam-se distintas umas das outras.

Ressalta-se que a cultura do país de origem do novo acionista difere da anteriormente praticada dentro da organização, e que este impacto relatado pelos colaboradores, evidencia as percepções levantadas nos objetivos. Quando falamos da essência da empresa, ressaltamos a importância dos membros da organização, que por sua vez, devem sempre buscar aprimoramento, e manifestar se de forma incisiva, quando algum questionamento relevante for lançado.

Apartir da realização desta pesquisa, nota-se a necessidade do aprofundamento de estudos na área, que busquem melhores formas de aplicação dos mecanismos de gestão, como forma de diminuir significativamente os impactos que tais processos causam nas organizações. Uma sugestão seria a de “Como os líderes de setores podem contribuir na minimização dos impactos do processo de fusão nas organizações”. Tal sugestão está embasada na constatação de que durante a fusão o líder não possui muita interação, e que poderia ser melhor explorado quanto ao resultado do processo de forma geral.

## REFERÊNCIAS

BY ADMIN IN INSIGHTS. Preze-pela-cultura-organizacional. Disponível em <https://businessmindset.net.br/insights/preze-pela-cultura-organizacional/>. Acesso dia 06 de Agosto de 2019.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusão e aquisição do mercado brasileiro ocorrido entre 1995 e 1999. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 12, n. 2, 2005.

CROZATTI, JAIME. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de estudo, Scielo. Nº.18 - São Paulo May/Aug. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>.

php?script=sci\_arttext&pid=S1413-92511998000200004

CURY, ANTONIO. Organização e métodos: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

THOMAZ WOOD JR. (coordenador) – Vários autores. Mudança organizacional. 5° ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

PIRAGIBE, ARYADNE SIQUEIRA. BALBO, ITALO RODRIGO E GARRIDO, JOÃO MARCOS T. L. (2010). Fusão e Aquisição como estratégia para conquista de novos mercados. Trabalho de conclusão de Mestrado apresentado à Banca Examinadora do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, curso de Administração de Empresas. LINS-SP.

RASMUSSEN, U. W. Aquisições, fusões & incorporações empresarias: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

ROBBINS, STEPHEN P. (1943). Comportamento Organizacional. Best-seller Mundial – 11.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, EDGAR H. Cultura organizacional e liderança. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. - São Paulo: Atlas, 2017.

SOTO, EDUARDO. (2002). Comportamento Organizacional: impacto das emoções. Tradução técnica de Jean Pierre Marras São Paulo: Cengage Learning, 2011.

# BEM-ESTAR SUBJETIVO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI OURO VERDE MT, AGÊNCIA JARDIM DAS PALMEIRAS

*Data de aceite: 19/03/2020*

### **Eloisa Vendruscolo**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TCII, no 8º semestre do curso de Administração, na Faculdade La Salle, 2019. E-mail: 22906229@faculadelasalle.edu.br

### **Marisa Claudia Jacometo Durante**

Doutora em Educação. Professora orientadora do artigo. E-mail: marisa@marisajacometo.com.br <http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** A depressão é a principal causa de incapacidade no trabalho em todo mundo. Trata-se de uma doença ligada as condições de vida dos indivíduos e que pode estar relacionada com outros distúrbios, inclusive o ato de suicídio. Visando avaliar as condições de vida dos entrevistados, e utilizando o bem-estar subjetivo para qualificá-los, o presente estudo tem por objetivo geral identificar como o bem-estar subjetivo se apresenta na vida dos colaboradores da agência Jardim das Palmeiras da Cooperativa de Crédito Sicredi Ouro Verde MT. De modo específico busca-se: identificar quais são os afetos positivos e afetos negativos presentes na vida dos entrevistados, e correlacionar ambos os afetos e qualidade de vida. Através de questionário

aplicado com perguntas objetivas e utilização da Escala do Bem-Estar Subjetivo (EBES), foi possível coletar amostra de 11 entrevistados. Conforme análise dos dados, verificou-se que os entrevistados apresentam mais fatores de afeto positivo e qualidade de vida do que fatores do afeto negativo. Apesar dos sentimentos de preocupação e impaciência, os entrevistados se sentem bem, inspirados e agradáveis, pois também avaliam a vida de forma positiva, aproveitando as oportunidades e considerando-se feliz.

**PALAVRAS-CHAVE:** Bem-Estar Subjetivo. Pensamento Positivo. Pensamento Negativo. Bem-Estar no Trabalho.

### SUBJECTIVE WELL-BEING: A CASE STUDY AT THE CREDIT COOPERATIVE SICREDI OURO VERDE MT, AGÊNCIA JARDIM DAS PALMEIRAS

**ABSTRACT:** Depression is the leading cause of disability at work worldwide. It is a disease linked to the living conditions of individuals and that can be related to other disorders, including the act of suicide. In order to assess the interviewees' living conditions, and using subjective well-being to qualify them, the present study has the

general objective of identifying how subjective well-being presents itself in the lives of employees of the Jardim das Palmeiras agency of Cooperativa de Crédito Sicredi Ouro Verde MT. Specifically, the aim is to: identify which are the positive and negative affects present in the interviewees' lives, and correlate both affects and quality of life. Through a questionnaire applied with objective questions and using the Subjective Well-Being Scale (EBES), it was possible to collect a sample of 11 interviewees. According to data analysis, it was found that the interviewees have more factors of positive affect and quality of life than factors of negative affect. Despite the feelings of concern and impatience, the interviewees feel good, inspired and pleasant, as they also evaluate life positively, taking advantage of opportunities and considering themselves happy.

**KEYWORDS:** Subjective Well-Being. Positive thinking. Negative thinking. Well-being at Work.

## 1 | INTRODUÇÃO

O bem-estar subjetivo é um conceito que surgiu relativamente recente, após a década de 1960 devido às transformações sociais, como resultado da Segunda Guerra Mundial, e pela necessidade de desenvolver indicadores sociais de qualidade de vida. Assim, as pesquisas que até então exploravam somente os fatores de riscos para o desencadeamento de doenças como a infelicidade, a depressão e o sofrimento humano, passaram a estudar também a felicidade, a satisfação, o estado de espírito e a qualidade de vida dos indivíduos.

Edward F. Diener, psicólogo americano, professor de psicologia na Universidade de Utah e na Universidade da Virgínia, conceituou, em 1984, bem-estar subjetivo (BES) como a forma que as pessoas avaliam suas vidas. Segundo ele, esta aplicação preocupa-se com a maneira e o motivo pelo qual as pessoas experimentam suas vidas de forma positiva, incluindo julgamentos cognitivos e reações afetivas. Como tal, abrange estudos que usaram termos tão diversos como felicidade, satisfação, moral e afeto positivo.

Aliado ao conceito de bem-estar subjetivo também têm-se o de pensamento positivo, otimismo e gratidão que ainda não possuem comprovação científica, pois faltam trabalhos acadêmicos reconhecidos e que comprovem estas teorias. Todavia, um estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Indiana, liderados por Prathik Kini, o qual foi publicado pela NeuroImage em março de 2016, aproxima um pouco da compreensão de que exercícios envolvendo a gratidão têm efeitos psicológicos positivos.

No decorrer da história, as vertentes da ciência e religião sempre foram antagônicas. A fé, a espiritualidade e a religião são dogmáticas e a ciência, materialista e concreta. As divergências entre as duas perspectivas, que geraram

atritos durante toda história, neste caso, tornam-se independentes e podem entrar em consenso. Enquanto a religião utiliza a fé como meio para justificar a cura de doenças e distúrbios, a ciência, através de comprovação científica de artigos médicos, tem apresentado que os pensamentos positivos, o otimismo e a gratidão possuem efeitos benéficos na vida dos indivíduos.

Pesquisadores da Faculdade de Medicina da Universidade de Boston (2019, online), descobriram que indivíduos com maior otimismo têm maior probabilidade de viver mais e alcançar uma “longevidade excepcional”, ou seja, viver até os 85 anos de idade ou mais. Os pesquisadores constataram que os homens e mulheres mais otimistas demonstravam, em média, uma vida útil de 11 a 15% maior e tinham chances 50 a 70% maiores de atingir 85 anos em comparação com os grupos menos otimistas.

Em se tratando de bem-estar no ambiente de trabalho, este estudo focou na análise do bem-estar subjetivo aliado ao pensamento positivo, gratidão e otimismo dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito. Trata-se de uma Instituição Financeira Cooperativa, que atua na região de Lucas do Rio Verde desde 1990. A presente pesquisa foi aplicada na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Ouro Verde do Mato Grosso, em específico na agência Av. Jardim das Palmeiras, localizada na cidade de Lucas do Rio Verde - Mato Grosso, qual possui 19 colaboradores. Esta teve a intenção de analisar qual o nível de bem-estar subjetivo que encontram-se os colaboradores, e identificar se os pensamentos positivos afetam este estado.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) (2017) a depressão atinge mais de 300 milhões de pessoas no mundo, o que corresponde a 4% da população mundial. Além desta, transtornos de ansiedade atingem 264 milhões de pessoas. Entre os anos de 2005 e 2015 houve um aumento de 18,4% de casos de depressão, e para o mesmo período, os casos de distúrbios relacionados a ansiedade aumentaram 14,9%. Com relação a esta disfunção, dentre os países da América, o Brasil é recordista (9,3%), na frente de países como os Estados Unidos da América (6,3%), Chile (6,5%), Argentina (6,3%) e Canadá (4,9%). A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) (2018), representante da OMS no Brasil, também informa que a depressão é a principal causa de incapacidade em todo o mundo e que cerca de 800 mil pessoas cometem suicídio a cada ano, sendo que esta é a segunda principal causa de morte das pessoas com idade entre 15 e 29 anos.

Por vezes ligado ao mal-estar, assunto destoante do atual tema desta pesquisa, tem-se a Síndrome de Burnout. O termo, criado na década de 1970 pelo psicanalista alemão Herbert Freudenberger, foi incluso na 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11), pela OMS (2018), sendo reconhecida como a síndrome do esgotamento profissional. É conceituada como



resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso. Pode ser caracterizada em três dimensões: sentimentos de exaustão ou esgotamento de energia; aumento do distanciamento mental do próprio trabalho, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao próprio trabalho; e redução da eficácia profissional.

Após este breve contexto, questiona-se: como o bem-estar subjetivo se apresenta na vida dos colaboradores da agência Jardim das Palmeiras da Cooperativa de Crédito Sicredi Ouro Verde MT? Apresentando por objetivo geral identificar como o bem-estar subjetivo se apresenta na vida dos colaboradores da agência Jardim das Palmeiras da Cooperativa de Crédito Sicredi Ouro Verde MT. De modo específico busca-se: a) identificar quais são os afetos positivo presentes na vida dos entrevistados; b) identificar quais são os afetos negativo presentes na vida dos entrevistados; c) correlacionar ambos os afetos e qualidade de vida.

Visto isso, a intenção desta pesquisa é analisar quão bem os entrevistados avaliam as suas vidas e verificar se possuem práticas de pensamento positivo, como o otimismo e a gratidão. Esta preocupação é devida o aumento da propensão de doenças causadas pelo trabalho, ou estresse ocupacional, que são propensas a aumentar consideravelmente em um futuro próximo. Trata-se de um assunto de extrema importância para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, que conseqüentemente contribuem para a sociedade em que vivem, e para as instituições onde possuem vínculo empregatício. Visando mitigar este risco, as organizações precisam ter ciência do atual estado de saúde e qualidade de vida de seus colaboradores para que, independentemente disso, tomem medidas que minimizem ou até mesmo evitam distúrbios relacionados ao trabalho.

## **2 | REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Bem-Estar Subjetivo**

Desde Aristóteles, o ser humano tenta compreender o motivo da existência humana, mas, além disso, também levanta questões sobre a satisfação e felicidade dos indivíduos. Após a década de 1960 surgiram linhas de pesquisas para definir o bem-estar subjetivo. Esses estudos só foram possíveis pelo trabalho de filósofos, sociólogos e psicólogos, tais como Bradburn, Diener, Ryff, Keyes, Seligman, entre outros, que depois de transformações sociais, como a Segunda Guerra Mundial, têm procurado entender a felicidade além de um conceito socioeconômico, compreendendo os aspectos positivos de qualidade de vida e motivação do ser humano.

Através de estudos, como os de Bradburn (1969), Andrews e Withey (1976) e

Diener (1984), foi possível determinar alguns conceitos de estados de espírito como a felicidade que antes não eram claros o suficiente para medir de forma social ou individual. Dessa forma, para que fosse possível mensurar a felicidade, surgiu o conceito de bem-estar subjetivo. Para Woyciekoski, Stenert e Hutz (2012), clarificar o conceito de bem-estar subjetivo, é uma tarefa complexa, devido à multiplicidade de concepções e modelos de investigação.

Diener (1985) agrupou o conceito em três categorias: é subjetivo, ou seja, envolve as experiências individuais; inclui medidas positivas, que não é só a ausência de fatores negativos, mas a saúde mental; e também, apresenta avaliação global de todos os aspectos da vida de uma pessoa. Segundo Andrews e Withey (1974), o bem-estar subjetivo (BES) pode ser considerado em três componentes, sendo eles: a satisfação com a vida, o afeto positivo e o afeto negativo.

Bradburn (1969) diferenciou afeto positivo e afeto negativo, que além de serem independentes, o resultado do equilíbrio entre ambos é a felicidade. Considera-se como afeto positivo o contentamento experimentado como um estado de entusiasmo, alerta e atividade, sendo mais um estado emocional do que um pensamento cognitivo. Trata-se de um sentimento de prazer. Por outro lado, o afeto negativo também é um sentimento transitório, porém inclui emoções desagradáveis como a ansiedade, aborrecimento e pessimismo (DIENER, 1995). Pode-se considerar, também, a dimensão de angústia e insatisfação, que inclui estados de humor como raiva, culpa e medo (WATSON, CLARK e TELLEGEN, 1988).

Para Andrews e Withey (1976), bem-estar é idealizado para significar o nível de qualidade de vida, ou seja, até que ponto o prazer e a satisfação caracterizam a existência humana e até que ponto as pessoas podem evitar as várias pobrezaas que são potencialmente muito comuns a cada um de nós. O BES, como assim é determinado, também pode com o elemento subjetivo contribuir para a qualidade de vida, pois indicadores sociais, por si só não são capazes de determinar como as pessoas reagem em diferentes situações (DIENER; SUH, 1997).

Campbell (1976) (apud ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004) define o bem-estar subjetivo como uma prática individual, além das medidas positivas, que não expressa somente os aspectos positivos e implica na ausência de fatores negativos, mas sim na predominância de um sobre o outro.

Diener e Larsen (1993) e Diener, Sandvik & Pavot (1991) (apud RYFF; KEYES, 1995, p. 719), descrevem que “a frequência dos afetos positivos e afetos negativos tendem a se correlacionar negativamente, enquanto as correlações de intensidade são geralmente positivas”. Dessa forma, cria-se uma ilusão de que os componentes são independentes. Dos dois, a frequência foi promovida como melhor indicador de bem-estar, porque pode ser mensurada, e está relacionada ao bem-estar emocional a mais longo prazo do que a intensidade. E dessa forma, Ryff e Keyes (1995),

formularam uma base teórica de bem-estar, que abrange o funcionamento psicológico positivo, nos quais são avaliados: autoestima positiva, domínio do ambiente circundante, relações de qualidade com os outros, crescimento e desenvolvimento contínuos, vida com propósito e capacidade de autodeterminação.

Segundo Diener, Oishi e Lucas (2003), (apud WOYCIEKOSKI; STENERT; HUTZ, 2012), os aspectos individuais das personalidades e do bem-estar subjetivo afloram desde cedo, e permanecem estáveis durante a vida. Para Glatzer (1987) (apud DA COSTA; PEREIRA, 2007, p. 5), “é possível manifestar a satisfação em níveis diferentes, como: satisfação com a vida em geral, satisfação com todo um domínio da vida” (por exemplo, a satisfação com carreira profissional) “e satisfação com determinados aspectos de um domínio” (em uma situação específica, no caso o reconhecimento dos trabalhos dentro do setor em que trabalha). Para Diener (1984), o BES não significa obrigatoriamente saúde psicológica, ou saúde mental (Diener, 2001 apud ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004), pois o primeiro é um aspecto do bem-estar psicológico, sendo necessário, mas não o bastante para a pessoa estar bem na vida, e no segundo caso, uma pessoa pode ser insana e sentir-se feliz, ou vice-versa, pode sentir satisfeita em certas áreas da vida, e não ser particularmente feliz.

As principais teorias do bem-estar subjetivo são complementadas por duas abordagens opostas, sendo: *bottom-up* e *top-down*. Giacomoni (2004), explica que no início das pesquisas do BES, buscou-se identificar como os fatores externos, as situações e as variáveis afetavam a felicidade, e dessa forma, a conceituaram como *bottom-up*. No caso das *top-down*, indicaram que as pessoas possuíam “uma predisposição para interpretar as situações, as experiências de vida, de forma tanto positiva quanto negativa, e essa propensão influenciaria a avaliação da vida” (GIACOMONI, 2004, p. 45). Suh; et al. (1996) (apud DA COSTA; PEREIRA, 2007, p. 5), reforçam que nesta última teoria, “os eventos da vida ou mudanças parecem não possuir uma influência no BES por períodos longos”, logo, o BES pode ser influenciado pela interpretação subjetiva dos eventos, ao contrário da abordagem *bottom-up*, que aconteceria o inverso, ou seja, as próprias circunstâncias objetivas.

Outro conceito trabalhado dentro do BES é o enfrentamento, chamado de *coping*, que se trata de um processo de adaptação e a forma como as pessoas lidam com as situações de estresse (GIACOMONI, 2004). Conforme Perova e Enikolopov (2009) e Quevedo e Abella (2010) (apud WOYCIEKOSKI, STENERT E HUTZ, 2012), o otimismo está relacionado ao bem-estar subjetivo para a promoção de estratégias de *coping* para a resolução de problemas.

A mensuração do bem-estar subjetivo acontece por meio de medidas de auto-relato, onde o indivíduo avalia a satisfação com relação a sua vida e menciona a frequência de emoções afetivas recentes, sendo elas de prazer e desprazer

(DIENER, OISHI, LUCAS, 2003 apud ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004). Para isso, criou-se a Escala de Bem-estar Subjetivo (EBES), como originalmente é chamada em inglês Subjective Well Being Scale (SWBS) de Lawrence e Liang (1988), a qual é composta por 15 itens relativos a quatro subdimensões: satisfação de vida, felicidade, afeto positivo e afeto negativo. Essa escala também inclui a Escala de Satisfação com a Vida (Satisfaction with Life Scale - SWLS) de Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985). Além dessas duas ferramentas, têm-se a Escala de Afeto Positivo e Afeto Negativo (Positive Affect/Negative Affect Scale - PANAS) de Watson, Clark e Tellegen (1988), que mensura as dimensões do afeto positivo e afeto negativo.

Dessa forma, considera-se que o BES é um componente de avaliação social e individual. A partir desse, pode-se analisar os perfis entrevistados de acordo com a sua própria avaliação da vida. Torna-se um objeto de pesquisa para mensuração de satisfação, que pode ser implantado em diversas áreas de atuação, como empresas, comunidades e afins, com intuito de identificar os graus de contentamento da população. É um importante estudo para observar problemas na sociedade, que vão ao encontro da saúde pública, para que as partes interessadas, analisando os indicadores, tomem medidas para melhorar qualidade de vida da população.

## 2.2 Pensamento Positivo

As áreas que envolvem o pensamento positivo, sendo elas o otimismo, a gratidão e o pensar positivo propriamente dito, não possuem comprovação científica. Algumas pesquisas dedicam-se a fim de alcançar o reconhecimento, conforme estudo aplicado de Marrero Quevedo e Carballeira Abella (2010), qual define que existe uma estreita relação entre otimismo e todas as medidas de bem-estar subjetivo, com otimistas mostrando mais satisfação com a vida, menos sintomas psicológicos, mais emoções positivas, menos emoções negativas e sendo mais satisfeitos em vários domínios específicos da vida, como parceiro e saúde.

Segundo Rhonda Byrne, autora do best-seller *O Segredo* (2006), a realidade em que cada indivíduo se encontra é resultado dos pensamentos que o mesmo tem, e sendo assim, se um indivíduo deseja oportunidades e situações de vida relativamente boas, é necessário que ele seja grato e desenvolva pensamentos positivos para que através da lei da atração maiores e melhores possibilidades cheguem até ele. Seguindo esta linha de raciocínio, a autora inclui a frase da filosofia budista “Tudo o que somos é resultado do que pensamos”.

Algumas filosofias de vida, como o budismo, tratam essas práticas como importantes para contribuir na qualidade de vida. Para Norman Vincent Peale, pastor americano e autor do livro *O Poder do Pensamento Positivo* (1952), este é o

conceito que está ligado a uma crença, a uma grande fé, da qual será a sensação de confiança em si próprio dependerá.

De forma antagônica, Gabriele Oettingen, psicóloga alemã, atual professora da Universidade de Nova York, nos Estados Unidos, e autora do livro *Rethinking Positive Thinking* (2014), (cuja tradução é *Repensando o Pensamento Positivo*), considera o que pensamento positivo não pode ser tratado como a única forma de alcançar sonhos e objetivos. Através do seu livro publicado, e após 20 anos de pesquisa, Oettingen desmistifica as vertentes que orientavam e acreditavam que para alcançar algo, basta pensar positivo. Para a psicóloga, os estudos demonstraram que as pessoas que focava em objetivo e nele encontravam as supostas barreiras para alcançá-lo e conseqüentemente, formas de superá-las, eram mais bem-sucedidas das que somente pensam no resultado finalizado, de forma que para cumpri-lo não contavam com dificuldades no caminho.

A ideia de pensar em um futuro positivo e considerar os obstáculos e as tentações no caminho criou o que a psicóloga nomeou de contraste mental. Este, também chamado de WOOP, sigla em inglês para: *wish, outcome, obstacle, plan* (em português: desejo, resultado, obstáculo, plano), são quatro passos que auxiliam o pensamento positivo na realização dos propósitos.

Para tornar o pensamento positivo mais eficaz Gabriele Oettingen (2014) instrui a pensar no que se deseja e acreditar que este feito seja realizável, sendo praticável em um determinado período de tempo. Após isso, é necessário visualizar este objetivo sendo realizado, como se estivesse vivenciando o momento. Depois de idealizar, é preciso ponderar os obstáculos e desafios que impedem a sua concretização, para que seja possível traçar um plano, qual seria formado por todas as atitudes e comportamentos imprescindíveis para a realização do propósito inicial.

Associado a essas concepções, Hal Elrod em seu livro *O Milagre da Manhã* (2012), cita seis hábitos necessários para mudar a rotina de vida, sendo dois deles, as “afirmações diárias” e “visualização”. A primeira, nada mais é do que, ler em voz altas frases que possuam conteúdos diversos, nos quais o leitor deseja potencializar em seu dia, como exemplo a gratidão, perdão, amor e autoconfiança, para que sintam-se melhor, mais confiante. A segunda, vai ao encontro com as técnicas do livro *O Segredo*, e busca através da imaginação ou visualização em cartazes e paredes, idealizar os sonhos e objetivos, com a intenção de servir de inspiração para a concretização dos mesmos.

O best-seller é reconhecido pela repercussão positiva em muitos dos leitores, que conseguiram pôr em prática as instruções e transformar as rotinas diárias com a ajuda do conjunto completo de práticas e conseqüentemente a qualidade de vida.

## 2.3 Bem-Estar no Trabalho

O bem-estar no trabalho, ou bem-estar laboral, é discutido em políticas sobre as condições de trabalho, e seu interesse está além de salários, benefícios e oportunidades de crescimento. Espera-se das organizações que as mesmas prezem pelo bem-estar de seus colaboradores, e para que isso aconteça, é preciso contribuir para um ambiente mais favorável para a produção, proporcionando bem-estar físico, psicológico e emocional.

Um estudo da Right Management (2010) avaliou o bem-estar no local de trabalho e constatou que promover esse estado de ser é considerado uma decisão importante que pode ser utilizada como estratégia. Muitas vezes, considerado não essencial, o bem-estar acaba ficando em segundo plano e sem investimentos consideráveis por atrair pouca atenção dos gestores. Em consequência disso, muitas organizações não conseguem implementar o bem-estar dos colaboradores dentro das estratégias organizacionais.

Segundo a pesquisa (RIGHT MANAGEMENT, 2010), colaboradores que se sentem engajados promovem bem-estar, e o bem-estar por sua vez, promove o engajamento, criando um ciclo virtuoso. Dessa forma, o estudo busca redefinir o conceito de o bem-estar laboral além dos fatores físico, psíquico e de saúde, mas englobar fatores relacionados a talentos, orgulho, satisfação e o comprometimento com a organização.

A Right Management (2010) aplicou sua pesquisa em 15 países, incluindo o Brasil, entrevistando 28.810 trabalhadores, em 10 diferentes setores. Após suas conclusões, determinou cinco promotores de saúde e bem-estar nas empresas, sendo eles: deixar que os funcionários estabeleçam um equilíbrio razoável entre trabalho e vida familiar; garantir que existem pessoas prontas para ocupar cargos quando as posições se tornarem disponíveis; assegurar que a organização participe do apoio à comunidade; agir com eficácia na atração e preservação de talentos; e investir no aprendizado e no desenvolvimento das pessoas.

Para Daniels (2000) (apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), o bem-estar deve ser tratado como a predominância das emoções positivas, e seguindo esta mesma vertente, Warr (2003) (apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), que primeiramente interpretava o bem-estar laboral somente em termos afetivos como o humor e as emoções, passa a acrescentar dois elementos: felicidade hedônica e os aspectos da eudamonia. O primeiro caracteriza como os sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo. O segundo é caracterizado por Aristóteles como o desenvolvimento pessoal, a realização de si mesmo.

Paz (2004) (apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008) possui uma proposta em que caracteriza bem-estar em duas linhas, sendo elas: gratificação e desgosto. Neste



caso, a gratificação tem como parâmetro a concepção do trabalhador conforme os seguintes aspectos: valorização do trabalho, reconhecimento pessoal, autonomia, expectativa de crescimento, suporte ambiental, recursos financeiros e orgulho de pertencer à organização. No caso do desgosto, este representa o sentimento de mal-estar, que se trata basicamente do oposto da gratificação.

Van Horn; et al (2004), propuseram cinco dimensões para a formação e compreensão do bem-estar no trabalho, sendo elas: dimensão afetiva, qual inclui relações de afeto, exaustão emocional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional; bem-estar profissional, que compreende variáveis como: autonomia, aspiração e competência profissional; bem-estar social, qual integra o aspecto comportamental do bem-estar laboral, além da despersonalização e o esgotamento profissional; cansaço cognitivo, ligado ao funcionamento cognitivo do indivíduo, ou seja, quanto ele consegue processar de informações e concentrar-se; e por último, a dimensão psicossomática, ligada à presença ou não de queixas psicossomáticas. Van Horn; et al (2004), consideram que a satisfação no trabalho como elemento de bem-estar do trabalho.

Paschoal e Tamayo (2008, p. 16), conceituam o bem-estar no trabalho como:

[...] a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Definido deste modo, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores), quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da abordagem eudaimônica. Além disso, esta definição permite que o conceito seja aplicado em diferentes contextos de trabalho, organizacionais ou não.

Devido às mudanças globais e volatilidade econômica que o mundo tem passado nas últimas décadas, e seguindo as considerações da Right Management (2010), as organizações precisam repensar, redesenhar e reconstruir suas estratégias para incluir o bem-estar, que, além de valorizar as pessoas, conseqüentemente, poderá gerar melhorias em inovação, engajamento, retenção, produtividade e desempenho, que podem garantir vantagens competitivas para a empresa em um futuro próximo.

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois tem como objetivo saber informações que qualificam os entrevistados diante do problema proposto. Utilizou-se o método indutivo, pois “os indutivos conduzem apenas a conclusões prováveis”, conforme (LAKATOS; MARCONI, 2011, p.53).

Para a realização do presente artigo foi elaborado uma pesquisa aplicada, que consiste em um estudo aprofundado dos impactos que o bem-estar subjetivo causa

na vida dos colaboradores de uma agência bancária.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, encaminhado para os entrevistados via e-mail corporativo e aplicativo WhatsApp. A pesquisa foi realizada no período de 13 a 21 de outubro de 2019 na agência Jardim das Palmeiras, da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Ouro Verde do Mato Grosso, Sicredi Ouro Verde - MT, uma instituição financeira cooperativa, constituída em 1990, e sediada em Lucas do Rio Verde - MT.

O questionário de perguntas fechadas foi respondido por 11 dos 19 colaboradores, que não precisavam se identificar. Da amostra coletada, nove entrevistados (81,8%) eram do sexo feminino e dois (18,2%) do masculino, sendo que desses, oito (72,7%) estão na faixa etária de 19 a 28 anos, e três (27,3%) estão na faixa etária de 29 a 38 anos. Para a pergunta de estado civil, sete (63,3%) são solteiros, dois (18,2%) são casados, um (9,1%) possui união estável, e um (9,1%) é divorciado.

Quanto ao nível de escolaridade, um (9,1%) possui Ensino Médio completo, três (27,3%) informaram Ensino Superior incompleto, outros três (27,3%) estão formados no Ensino Superior, e quatro (36,4%) possuem Pós-graduação. Na questão de tempo de empresa, dos entrevistados um (9,1%) está a menos de um ano, sete (63,6%) estão de um a cinco anos, um (9,1%) está de 6 a 10 anos e dois (18,2%) estão a mais de dez anos.

De acordo com o cargo ocupado atualmente, sete (63,6%) ocupam cargos operacionais, dois (18,2%) são táticos e dois (18,2%) são estratégicos. Quanto a renda, sete possuem renda mensal de R\$1.001,00 a R\$2.500,00, dois (18,2%) de R\$2.501,00 a R\$4.000,00, um (9,1%) de R\$4.001,00 a R\$6.000,00 e um (9,1%) superior a R\$6.000,00.

O questionário continha sete perguntas de identificação do sujeito e 62 itens de descrição da Escala de Bem-estar Subjetivo (EBES) divididos em duas subescalas do tipo Likert de cinco pontos, onde a primeira, composta por 47 itens, trata os afetos positivos e negativos, e a segunda, contendo 15 itens, contempla a satisfação com a vida. Na primeira, o sujeito respondeu de 1 a 5 como tem se sentido ultimamente, onde, 1 significa “nem um pouco” e 5 “extremamente”. Na segunda, foi composta pela avaliação de satisfação/insatisfação com a vida, onde 1 significa “discordo plenamente” e 5 significa “concordo plenamente”.

A EBES, escala utilizada na presente pesquisa, foi validado no Brasil por Albuquerque e Tróccoli (2004) para mensurar os três maiores componentes do BES: satisfação com a vida, afeto positivo e afeto negativo. Seguindo a análise dos componentes principais e análise fatorial da escala, parte-se do pressuposto que o fator positivo possui 21 itens, com 24,3% de variância e alfa de Cronbach = 0,95; o fator negativo possui 26 itens, com 24,9% de variância e alfa de Cronbach = 0,95;

e a satisfação/insatisfação com a vida possui 15 itens, com 21,9% de variância e alfa de Cronbach = 0,90. Houve tentativas de correlacionar os componentes através da ferramenta SPSS Statistics, no entanto, a significância dos resultados não possibilitou a análise dos mesmos.

Os dados obtidos através do questionário foram exportados e compilados através da ferramenta Excel, onde foi possível analisar a correlação dos fatores para a melhor visualização dos resultados. A partir disso, foram separados os itens seguindo sua categoria para que fosse possível fazer as medidas de média, desvio padrão e coeficiente de variância de cada um dos fatores separadamente.

O presente artigo possui várias utilizações da expressão “apud” devido a dificuldade em encontrar as obras originais.

Visando preservar a identidade dos respondentes, atribuiu-se a eles a letra C (colaborador) seguida pela numeração, assim, tem-se C1, C2, [...] C11. O questionário não foi aplicado em forma de entrevista, para tanto, não pode-se contabilizar os sujeitos não respondentes dessa pesquisa.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Ocorrências de Afeto Positivo

A partir da análise dos itens da Escala de Bem-estar Subjetivo (EBES) (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004), onde foram apresentados 21 itens que referenciam o afeto positivo, foi possível verificar os valores de média geral dos indicadores de afeto positivo, a média por entrevistado, e a média por item. Além desses, foi verificado o máximo e mínimo das respostas, o desvio padrão e o coeficiente de variância, conforme tabela 1.

	Média	Máximo	Mínimo
Colaborador 1	2,90	4	2
Colaborador 2	2,76	4	2
Colaborador 3	2,95	3	2
Colaborador 4	3,05	4	1
Colaborador 5	3,67	4	2
Colaborador 6	4,29	5	4
Colaborador 7	3,14	4	2
Colaborador 8	3,14	4	2
Colaborador 9	3,33	5	1
Colaborador 10	3,71	5	1
Colaborador 11	3,10	4	2

Tabela 1 – Afeto Positivo

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conforme apresentação da Tabela 1, a média geral de todas as respostas foi 3,28, o desvio padrão 0,90 e o coeficiente de variação 27%. Conforme esses dados, e considerando que o coeficiente de variação está abaixo de 30%, percebe-se que as respostas foram homogêneas e a variância entre as mesmas é pequena.

Os entrevistados que apresentaram maior propensão de afeto positivo e que estão acima da média geral são os colaboradores identificados como C5, C6, C9 e C10. Para esses colaboradores que estiveram acima da média geral, verificou-se que os afetos positivos que tiveram maior peso nesse cálculo foram os itens: inspirado, bem, decidido, determinado, atento, interessado, contente, disposto, agradável e ativo.

Quando analisado as respostas do tipo Likert de cinco pontos, pode-se perceber que, independente dos entrevistados, as maiores atribuições, ou seja, atribuição de peso cinco foi ao afeto positivo: agradável, disposto, contente, interessado, atento, engajado, entusiasmado, bem, empolgado e inspirado.

Dois dos quatro colaboradores com as melhores médias, C9 e C10, atribuíram 1 ponto para pelo menos um afeto, ou seja, consideraram “nem um pouco.” E, considerando a amostra geral, foram somente três incidências com essa pontuação. Apesar desses entrevistados estarem acima da média, não excluí os mesmos de apresentarem menos propensão a alguns afetos, o que indica que mesmo dentro de um mesmo fator, é possível sentir-se menos tendente a um determinado comportamento.

Desta forma, é possível concluir que, das três análises, o afeto positivo foi o fator que apresentou menor número de colaboradores acima da média, mas apesar disso, os indicadores de afeto positivo são bons, pois na maioria (72%), a incidência desses no dia a dia dos colaboradores tem se apresentado pelo menos “um pouco”. E, além de haver outras médias mais altas, o afeto positivo sobrepôs o afeto negativo.

#### **4.2 Ocorrências de Afeto Negativo**

Conforme os 26 itens que referenciam o afeto negativo, foi possível verificar os valores de média geral dos indicadores de afeto negativo, a média por entrevistado, e a média por item. Foi verificado também, o máximo e mínimo das respostas, o desvio padrão e o coeficiente de variância, de acordo com a tabela 2.

	Média	Máximo	Mínimo
Colaborador 1	2,42	4	2
Colaborador 2	2,12	3	2
Colaborador 3	2,65	4	1
Colaborador 4	2,15	4	1
Colaborador 5	2,73	4	2
Colaborador 6	1,46	3	1
Colaborador 7	2,31	4	1
Colaborador 8	2,31	4	1
Colaborador 9	1,31	3	1
Colaborador 10	1,38	4	1
Colaborador 11	2,08	4	1

Tabela 2 – Afeto Negativo

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conforme apresentação da Tabela 2, a média geral de todas as respostas foi 2,08, o desvio padrão 0,88 e o coeficiente de variação 42%. Considerando que o coeficiente de variação está acima de 30%, percebe-se que as respostas são heterogêneas e a variância entre as mesmas é perceptível.

Os colaboradores que apresentaram maior propensão de afeto negativo e que estão acima da média geral são os colaboradores identificados como C1, C2, C3, C4, C5, C7, C8, C11. Para os itens destacados acima da média geral verificou-se que os afetos negativos que tiveram maior peso foram os itens: angustiado, apreensivo, preocupado, irritado, deprimido, entediado, impaciente, receoso, desanimado, ansioso, indeciso e agitado.

Quando analisado as respostas do tipo Likert de cinco pontos, pode-se perceber que, independente dos entrevistados, a maior atribuição foi quatro e a menor um. Os itens que apresentaram a atribuição quatro foram: envergonhado, agitado, amedrontado, ansioso, impaciente, transtornado, entediado, deprimido, irritado, preocupado, apreensivo.

A média geral desse fator foi menor que as médias do afeto positivo e qualidade de vida. Deve-se ponderar que quanto menor a média, menor foram os pesos atribuídos pela escala Likert. Logo, ressalta-se que mesmo que haja colaboradores acima da média do afeto negativo, houveram os fatores positivos e qualidade de vida que sobressaíram-se com relação a este.

### 4.3 Ocorrência de Qualidade de Vida

Para a explicação da qualidade de vida, Albuquerque e Tróccoli (2004), utilizou 15 itens. Assim como para os demais resultados, foram verificados os valores de média geral dos indicadores, a média por entrevistado, e a média por item, o máximo

e mínimo das respostas, o desvio padrão e o coeficiente de variância, apresentados na tabela 3.

	Média	Máximo	Mínimo
Colaborador 1	3,40	5	2
Colaborador 2	4,00	4	4
Colaborador 3	3,20	4	2
Colaborador 4	3,60	5	1
Colaborador 5	3,20	4	2
Colaborador 6	2,93	5	1
Colaborador 7	3,00	5	1
Colaborador 8	3,00	5	1
Colaborador 9	3,27	5	1
Colaborador 10	3,33	5	1
Colaborador 11	3,53	5	2

Tabela 3 – Qualidade de vida

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Na apresentação da Tabela 3, é possível identificar que a média geral de todas as respostas foi aproximadamente 3,32, o desvio padrão 1,26 e o coeficiente de variação 38%. Considerando o coeficiente de variação acima de 30%, percebe-se que as respostas são classificadas como heterogêneas e as chances dessas variarem são maiores.

Os colaboradores que apresentaram maior propensão de qualidade de vida e que estão acima da média geral são os colaboradores identificados como C1, C2, C4, C10, C11. Em uma análise de item acima da média, destaca-se os seguintes: “estou satisfeito com minha vida”, “tenho aproveitado as oportunidades da vida”, “avalio minha vida de forma positiva”, “tenho conseguido tudo o que esperava da vida”, “a minha vida está de acordo com o que desejo para mim”, “gosto da minha vida”, “minha vida poderia estar melhor”, “minhas condições de vida são muito boas”, “considero-me uma pessoa feliz”.

Para análise das respostas do tipo Likert de cinco pontos, pode-se perceber que, independente dos entrevistados, a maior atribuição foi cinco e a menor um. Os itens que apresentaram a atribuição cinco foram: “considero-me uma pessoa feliz”, “minhas condições de vida são muito boa”, “minha vida poderia estar melhor”, “gosto da minha vida”, “a minha vida está de acordo com o que desejo para mim”, “tenho conseguido tudo o que esperava da vida”, “avalio minha vida de forma positiva”, “tenho aproveitado as oportunidades da vida, estou satisfeito com minha vida”.

E para os itens que apresentaram menor atribuição foram os: “sob quase todos os aspectos minha vida está longe do meu ideal de vida”, “mudaria meu passado



se eu pudesse”, “minha vida está ruim”, “estou insatisfeito com minha vida”, “minha vida poderia estar melhor”, “tenho mais momentos de tristeza do que de alegria na minha vida” e “minha vida é “sem graça””.

Quando analisado os resultados de forma geral, os colaboradores identificados como C1, C2, C4 e C11, que apresentaram as maiores médias de afeto negativo e qualidade de vida dentro desses dois fatores, apresentaram média de afeto positivo que se sobressaía à média de afeto negativo. Os colaboradores C9 e C10 foram classificados acima da média no afeto positivo e qualidade de vida, caracterizados com as médias mais elevadas dessa dimensão. Quando verificado a média do afeto negativo, percebeu-se que as médias desse fator foram os menores. Dessa forma, ambos os colaboradores possuíam altos níveis de afeto positivo e qualidade de vida, com baixo índice de afeto negativo.

Os colaboradores C3, C7 e C8, na classificação de médias por dimensão, foram identificados acima da média no afeto negativo, no entanto, quando comparado com as outras duas dimensões, essas foram superiores a identificada primeiramente. Ou seja, mesmo que sendo classificados com os mais altos níveis de fator negativo, ainda apresentaram fator positivo e qualidade de vida acima deste. De forma antagônica, o colaborador C6 apresentou-se acima da média no afeto positivo, no entanto, foi percebido que este esteve com as menores médias no afeto negativo, e também na qualidade de vida.

Para o colaborador C5, o mesmo apresentou as médias de afeto positivo e negativo acima da média nas duas dimensões. Quando analisado os valores de cada uma, percebe-se que a média de afeto positivo e qualidade de vida são maiores que a de afeto negativo.

Quando observado os itens que tiveram seleção de maior peso e maior frequência, percebeu-se que estão entre eles, no afeto positivo: agradável, bem e inspirado; no afeto negativo: impaciente e preocupado; e na qualidade de vida: “tenho aproveitado as oportunidades da vida”, “avalio minha vida de forma positiva” e “considero-me uma pessoa feliz”.

Dessa forma, não houve incidência de afetos negativos superiores aos afetos positivos e qualidade de vida em nenhum dos entrevistados. Percebe-se que, de maneira geral, os colaboradores tendem a sentir-se de forma mais positiva do que negativa, e que a qualidade de vida é uma consequência destes fatores. Conforme apresentado durante o estudo, é possível identificar os dois fatores, positivo e negativo, de forma que os entrevistados tenham propensão dos dois ao mesmo tempo, e um predomine sobre o outro, sendo mais evidente.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por problemática de pesquisa como o bem-estar subjetivo se apresenta na vida dos colaboradores da agência Jardim das Palmeiras da Cooperativa de Crédito Sicredi Ouro Verde MT. Sendo assim, após a revisão da literatura e questionário aplicado, observou-se que os participantes da pesquisa apresentam mais fatores de afeto positivo e qualidade de vida do que fatores do afeto negativo.

Quando analisados os fatores de afetos positivo, percebeu-se que apenas quatro dos onze entrevistados apresentavam esse indicador acima da média. No entanto, nenhuma das médias do fator positivo foi menor que a do fator negativo, se tratando do mesmo colaborador. De acordo com o coeficiente de variância, dos fatores analisados, o de afeto positivo foi o único que apresentou-se como homogêneo.

Na análise dos fatores de afeto negativo, observou-se que oito dos onze colaboradores foram classificados acima da média geral. A média geral deste indicador foi menor que a de afeto positivo e qualidade de vida. Assim, percebe-se que ainda que tenha a incidência desse afeto, é possível que o positivo predomine.

Os dados analisados nos itens de qualidade de vida mantiveram-se conforme as duas outras observações. Na compilação dos resultados verificou-se que seis dos onze entrevistados enquadraram-se acima da média geral. Verificou-se, também, que, cinco dos onze respondentes apresentaram média de qualidade de vida maior que de afeto positivo, e que as outras seis, o afeto positivo superou a qualidade de vida. Como os resultados do afeto positivo, nenhum colaborador apresentou qualidade de vida abaixo do afeto negativo.

Diante dos itens que tiveram maior peso na escala Likert e maior frequência, considera-se que os colaboradores possuem o bem-estar subjetivo, com maiores índices de afeto positivo do que negativo, e apresentam-se, de forma geral, satisfeitos com a vida. Analisando de modo geral, pode-se inferir que apesar dos sentimentos de preocupação e impaciência, os entrevistados se sentem bem, inspirados e agradáveis, pois também avaliam a vida de forma positiva, aproveitando as oportunidades e considerando-se uma pessoa feliz. Quanto aos sujeitos não respondentes, nada se pode deduzir, pois o questionário não foi aplicado em forma de entrevista. Dessa forma a análise das respostas mesmo que incompletas, não puderam ser tabuladas.

Muito além de análises no campo social, o BES pode e deve ser utilizado como complemento para as organizações investigarem os colaboradores diante das suas próprias avaliações a respeito de satisfação com a vida. Estudos do bem-estar subjetivo, como tratado nesta pesquisa, apresentarão resultados bons ou ruins,

que serão importantes para a tomada de decisão frente às conclusões da qualidade de vida dos colaboradores. Esses resultados podem auxiliar organizações e entidades a implantar medidas estratégicas para melhorar a vida do indivíduo, e consequentemente seu trabalho e produção.

Por fim, é importante mencionar a limitação do estudo, pois trata-se de uma pesquisa específica em uma agência bancária. Devido ao tamanho da amostra, não foi possível à correlação dos itens para uma análise mais específica. Para estudos futuros, é sugerido pesquisas com maior abrangência para que as análises dos perfis entrevistados sejam detalhadas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 2004, 20.2: 153-164.

ANDREWS, F. M., & WITHEY, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: America's perception of life quality*. New York: Plenum. Disponível em: [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/43678/11205\\_2004\\_Article\\_BF00303860.pdf?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/43678/11205_2004_Article_BF00303860.pdf?sequence=1) Acessado em 21 de out de 2019.

BRADBURN, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine. Disponível em: [http://www.norc.org/PDFs/publications/BradburnN\\_Struct\\_Psych\\_Well\\_Being.pdf](http://www.norc.org/PDFs/publications/BradburnN_Struct_Psych_Well_Being.pdf) Acessado em 06 de out 2019.

BYRNE, Rhonda. *O segredo*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2007.

DA COSTA, Luiza Santos Moreira; PEREIRA, Carlos Américo Alves. Bem-estar subjetivo: aspectos conceituais. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 2007, 59.1: 72-80.

DIENER, E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575, 1984.

DIENER, E., EMMONS, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.

DIENER, E. (1995). A value based index for measuring national quality of life. *Social Indicators Research*, 36, 107-127.

DIENER, E.; SUH, E. & OISHI, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.

ELROD, Hal. *O milagre da manhã: o segredo para transformar sua vida (antes das 8 horas)*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.

ICD-11 FOR MORTALITY AND MORBIDITY STATISTICS. Disponível em: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en> Acessado em 24 de nov de 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. *Metodologia Científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011. p.53.

MARRERO QUEVEDO, Rosario J.; CARBALLEIRA ABELLA, Mónica. The role of optimism and social support on subjective well-being. *Salud Mental*, n. 1, p. 39, 2010.

NEUROLIMAGE. The effects of gratitude expression on neural activity. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053811915011532> Acessado em 21 de set 2019.

OPAS Brasil. Folha informativa - Depressão. Disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5635:folha-informativa-depressao&Itemid=1095](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5635:folha-informativa-depressao&Itemid=1095) Acessado em 22 de set 2019.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. Avaliação psicológica, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PEALE, Norman Vincent. O poder do pensamento positivo. Editora Cultrix, 2015. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=yiUVUy05pHkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.br/books?id=yiUVUy05pHkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=true) Acessado em: 23 de out de 2019.

PNAS. Optimism is associated with exceptional longevity in 2 epidemiologic cohorts of men and women. Disponível em: <https://www.pnas.org/content/116/37/18357> Acessado em 22 de set 2019.

RYFF, C. D. e KEYES, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. Journal of Personality and Social Psychology, 69, 719-727. Disponível em: <http://midus.wisc.edu/findings/pdfs/830.pdf> Acessado em 21 de out de 2019.

VAN HORN, J. E., TARIS, T. W., SCHAUFELI, W. B. & SCHEURS, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 365-375.

VEJA. O pensamento positivo, sozinho, não vence batalhas. Pode até atrapalhar. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/ciencia/o-pensamento-positivo-sozinho-nao-vence-batalhas-pode-ate-atrapalhar/> Acessado em 23 de out de 2019.

WATSON, David; CLARK, Lee Anna; TELLEGEN, Auke. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. Journal of personality and social psychology, v. 54, n. 6, p. 1063, 1988.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Wellness Imperative Creating More Effective Organizations. Disponível em: <https://www.right.com/wps/wcm/connect/a2bd7426-4b2a-4af9-81ac-5211e83c72bb/the-wellness-imperative-creating-more-effective-organizations-world-economic-forum-in-partnership-with-right-management.pdf?MOD=AJPERES> Acessado em 24 de out de 2019.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Depression and Other Common Mental Disorders. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254610/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf;jsessionid=380CEE6FE15B2EDEB3AA63A2F8534C4E?sequence=1> Acessado em 22 de set de 2019.

WOYCIEKOSKI, Carla; STENERT, Fernanda; HUTZ, Claudio Simon. Determinantes do bem-estar subjetivo. Psico, 2012, 43.3: 1.

## GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM LUCAS DO RIO VERDE – MT

*Data de aceite: 19/03/2020*

### **Danielly Martins Zanquetin**

Discente do Curso de Administração da Faculdade La Salle, matriculado na disciplina de Trabalho de Conclusão II. E-mail: 22906235@faculdadelasalle.edu.br

### **Taisa Barreto de Sousa**

Discente do Curso de Administração da Faculdade La Salle, matriculado na disciplina de Trabalho de Conclusão II. E-mail: 22906304@faculdadelasalle.edu.br

### **Marisa Claudia Jacometo Durante**

Doutora em Educação. Professora Orientadora do Artigo. E-mail: marisa@marisajacometo.com.br  
<http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** A evolução da gestão de pessoas representa um grande avanço para toda a sociedade, em contrapartida, também se torna um constante desafio para as organizações. Os pequenos empreendimentos garantem a maior parte dos empregos no Brasil, possibilitando renda a milhares de pessoas. Apesar disso, ainda encontram muitas dificuldades para se manter no mercado, sendo necessário buscar continuamente estratégias para superar-se, reorganizando seus processos internos e potencializando o uso das competências dos funcionários afim de maximizar os resultados

da organização. Partindo desse ponto, o estudo teve como objetivo identificar as formas de implementação da gestão de pessoas em algumas pequenas empresas de Lucas do Rio Verde/MT. Como objetivos específicos buscou-se identificar o que as empresas consideram no momento da seleção dos funcionários; identificar as ações de valorização dos funcionários; analisar, dentre os aspectos básicos da gestão de pessoas, quais são passíveis de serem implementados na pequena empresa. Utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa, o questionário elaborado foi aplicado a 6 proprietários de pequenas empresas. A partir dos resultados obtidos pode-se verificar que, apesar das dificuldades, as práticas da gestão de pessoas são percebidas dentro dessas organizações. Os gestores nem sempre entendem o real sentido de gerir pessoas, mas se torna nítida a preocupação que têm com o bem-estar e a vontade de manter aqueles talentos em seu quadro de colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas. Pequenas empresas. Valorização.

PEOPLE MANAGEMENT IN SMALL  
COMPANIES: A CASE STUDY IN LUCAS DO

**ABSTRACT:** The evolution of people management represents a major advance for the whole of society, on the other hand, it also becomes a constant challenge for organizations. Small businesses provide most jobs in Brazil, enabling thousands of people to earn income. Despite this, they still find it very difficult to remain in the market, and it is necessary to continuously seek strategies to overcome themselves, reorganizing their internal processes and leveraging the use of employees' skills in order to maximize the results of the organization. From this point, the study aimed to identify the ways of implementing people management in some small companies in Lucas do Rio Verde / MT. As specific objectives, we sought to identify what companies consider when selecting employees; identify the actions to value employees; analyze, among the basic aspects of people management, which are likely to be implemented in the small business. Using the qualitative research approach, the questionnaire developed was applied to 6 small business owners. From the results obtained, it can be seen that, despite the difficulties, people management practices are perceived within these organizations. Managers do not always understand the real meaning of managing people, but their concern for well-being and the desire to keep those talents on their staff becomes clear.

**KEYWORDS:** People management. Small business. Valuation.

## 1 | INTRODUÇÃO

Em um cenário de mercado globalizado, competitivo e com mudanças contínuas, as empresas passaram a entender a necessidade e a importância da gestão de pessoas e do capital humano no desenvolvimento e resultados das organizações.

Nesse contexto, as pessoas não são mais vistas como custos, ao contrário, as empresas passaram a investir em seus funcionários e o poder da equipe vem sendo reconhecido e fortemente trabalhado para que haja maior conexão entre os colaboradores e a organização, beneficiando o interesse tanto da empresa como do funcionário, que busca ter seus méritos reconhecidos e seus objetivos alcançados, tanto como profissional quanto parte integrante da corporação (DUTRA; et al, 2017).

Desse modo, a gestão de pessoas pode ser pensada como práticas gerenciais baseadas em técnicas e estratégias visando o desenvolvimento do capital humano dentro das organizações, alinhando-os com os interesses da empresa, reforçando a ideia de que a gestão de pessoas não está ligada apenas a um cargo, mas sim de forma sistêmica em todos os departamentos da empresa (DUTRA; et al, 2017). Magaldi e Neto (2018) dizem que a gestão de pessoas nem sempre recebeu esse nome, já foi chamada de era legal, era contábil, departamento pessoal, até chegar a recursos humanos.



A partir de 1980 a globalização afetou diretamente as organizações trazendo muitas mudanças e com isso a necessidade de se buscar estratégias nos processos produtivos e principalmente a valorização dos funcionários para que eles também fossem parceiros do negócio, o que fez surgir a Gestão de Pessoas (GIL, 2012).

“Essas novas práticas consideram todos os trabalhadores como colaboradores, valorizando seu desempenho, tanto em grandes como médias ou pequenas empresas” (SCHOLZ, 2018, p. 21).

De forma geral as organizações fazem uso de modelos de gestão de pessoas, sejam por competência, desempenho, estratégico ou de talentos. Utilizam conforme se adequa ao seu padrão e às suas necessidades, porém, nas pequenas empresas o uso desses modelos nem sempre é a melhor opção, por ter um número reduzido de colaboradores e pela forte presença do proprietário e familiares à frente da gestão do negócio (GONÇALVES E KOPROWSKI, 1995).

Do ponto de vista do proprietário da pequena empresa pode parecer complicada a implantação e manutenção da gestão de pessoas, por outro lado, essa pode ser a decisão mais assertiva para a melhoria dos processos, interação da equipe e, por conseguinte a ascensão no mercado (CEZARINO E CAMPOMAR, 2006).

Nesse contexto, a pergunta norteadora do estudo é: como implementar a gestão de pessoas nas pequenas empresas? Tendo por objetivo geral identificar as formas de implementação da gestão de pessoas nas pequenas empresas.

De modo específico busca-se: a) identificar o que a empresa considera no momento da seleção dos funcionários; b) identificar ações de valorização dos funcionários; c) analisar, dentre os aspectos básicos da gestão de pessoas, quais são os passíveis de serem implementados na pequena empresa.

A pesquisa justifica-se frente às dificuldades das pequenas empresas em desenvolver a gestão de pessoas, nas quais a maioria das vezes o empreendedor é o principal ator, até mesmo o único, do comportamento estratégico da empresa.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas vem evoluindo ao longo do tempo. No início do século XX surgiu a Administração Científica, considerada como um movimento de práticas gerenciais desenvolvidas por Frederick W. Taylor e Henry Ford, nos Estados Unidos, e por Henri Fayol, na França. Após esse estudo surgiu a divisão de tarefas em cargos, assim o funcionário poderia se especializar em sua função e aprender a conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 2012).

Em meados de 1930 surgiu a Escola das Relações Humanas onde se pontuou

que as pessoas deveriam ter um ambiente de trabalho mais estruturado através da organização, higiene e mecanismos que melhorassem a relação entre as pessoas no local de trabalho, passando assim a entender a importância da valorização do ser humano, considerando fatores psicológicos e sociais (SCHOLZ, 2018).

Após a Segunda Guerra Mundial as organizações começaram a se reestruturar, incorporando elementos tecnológicos nos processos de gestão e produção, foi assim que surgiu a necessidade de organizar de maneira mais qualificada os recursos humanos, segundo CHIAVENATO (apud SANTOS, 2011, online).

A partir desse ponto começa a ser desenvolvida esta nova área com práticas até então não utilizadas na estruturação dos processos de contratação, treinamento, segurança do trabalho e diversas outras.

Assim, é visível que nas últimas décadas o mundo vem passando por muitas mudanças, tanto econômica e social, como intelectual. As empresas evoluíram, modificaram a maneira de trabalhar, adquiriram máquinas modernas que necessitam cada vez mais de pessoas qualificadas para manuseá-las, perceberam que as estratégias são fundamentais para alcançar o sucesso e descobriram através da concorrência que bons funcionários devem ser mantidos. Os colaboradores precisam ser reconhecidos e valorizados, e quando as necessidades são percebidas e trabalhadas para que haja a sua plena dedicação e realização pessoal, a empresa consegue prosperar. “O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas”, destaca (DUTRA et al, 2017, p. 4).

Com a percepção de que a forma de gerir as pessoas impacta diretamente no sucesso da organização, estas começaram a realizar ainda mais investimentos, afim de que a ponte entre colaborador e organização seja uma via de mão dupla, onde se dá e recebe igualmente. Com isso a gestão de pessoas se torna cada vez mais presente, evoluindo e transformando-se com as instituições (MONTANA, 2010).

Chiavenato (2000) explica a evolução da Gestão de Pessoas em três momentos da história: A era da industrialização clássica (1900 a 1950), onde surgem os departamentos pessoais destinados a cumprir exigências, as pessoas são consideradas insumos de produção, a cultura organizacional é voltada para a tradição e valores, e as atividades são predominantemente operacionais.

A era industrial neoclássica (1950 a 1990) é desenvolvida por subsistemas de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, higiene e segurança do trabalho), há também o desenvolvimento de táticas e de inovação, onde as pessoas passam a ser vistas como humanos e não somente insumos de produção.

Na era da informação (1990) surge a gestão de pessoas, onde as pessoas

passam a ser vistas como fornecedores de conhecimento, o trabalho manual passa a ser substituído pelo trabalho mental, o trabalho operacional passa a ser terceirizado. Com as equipes desenvolvendo a gestão de pessoas o índice estratégico começa a alavancar.

Segundo Dutra; et al (2017, p. 7), nessa era onde o conhecimento passa a ser o fator principal nas organizações, “observa-se que as pessoas passam a ser mais exigentes na relação entre empresa e cooperado, valorizando o diálogo, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o respeito e a qualidade do ambiente de trabalho”. Nesse sentido, “pode-se caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo” (DUTRA; et al, 2017, p. 4).

Assim, a conciliação de expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a organização e o colaborador.

Para que haja uma relação harmoniosa e que beneficie as duas partes a gestão de pessoas busca realizar os seis princípios básicos dentro das empresas, conforme Chiavenato (2008, p. 16):

1. Processo de agregar pessoas: recrutamento e seleção de novos colaboradores para a organização;
2. Processo de aplicar pessoas: orienta e acompanha o desenvolvimento das pessoas e avalia o seu desempenho, utilizando-se do desenho organizacional e de cargos;
3. Processo de recompensar pessoas: incentiva as pessoas a obterem um melhor resultado, através de recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
4. Processo de desenvolver pessoas: treina e desenvolve as capacidades profissional e pessoal das pessoas, com treinamentos, gestão do conhecimento e por competências, planos de carreira, entre outros;
5. Processo de manter pessoas: cria condições ambientais e psicológicas adequadas para o desenvolvimento das atividades de trabalho diária, utilizando a administração da cultura organizacional, higiene, segurança, qualidade de vida, e diversas outras.
6. Processo de monitorar pessoas: acompanha as atividades desenvolvidas e analisa os resultados, provenientes de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

“O equilíbrio entre todos os processos é fundamental por estarem intimamente relacionados, com isso, se um processo falhar acaba sobrecarregando o outro” (CHIAVENATO, 2008, p. 16). A gestão de pessoas não é um setor da empresa, mas abrange a organização como um todo. O líder é o responsável por conduzir tanto os processos quanto os recursos, para que tudo funcione de acordo e o objetivo da

empresa seja atingido eficazmente.

## 2.2 Pequenas Empresas

A década de 1980 foi marcada pela desaceleração do crescimento da economia brasileira, causando uma crise nacional e um alto índice de desemprego. Com tantas pessoas desempregadas muitas decidiram por estratégia de sobrevivência abrir o seu próprio negócio, contratando familiares como mão de obra mais barata. Sendo assim, os anos de 1981 a 2003 foram marcados pela proliferação de pequenos negócios (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Reconhecendo a importância das pequenas empresas, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2003), algumas iniciativas do governo surgiram para incentivar a abertura de pequenos empreendimentos, como o Primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256 de 27/11/1984), a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, a transformação do CEBRAE em SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), com funções que melhor atendiam às necessidades dos microempresários, e a criação do Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (CESIT).

Após entrar em vigor o Simples Nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2010), as empresas tiveram mais facilidade para organizar seus impostos e se manter em dia com o Fisco, podendo, dessa forma, melhor organizar sua estrutura interna e aumentar as chances de se manter no mercado.

Segundo o Sebrae (2017), as pequenas empresas são classificadas conforme seu faturamento, consistindo sua receita bruta no valor total obtido com os rendimentos realizados, seja com a venda dos produtos, ou com os serviços oferecidos por determinado negócio. De acordo com a Lei nº 123/2006, que cria o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno porte, a receita bruta anual das EPP, a partir de 01/01/2018, passou a ser de R\$4,8 milhões.

Além do faturamento, o número de funcionários também define o porte da empresa. No segmento de comércio e serviços, a quantidade da pequena empresa é de 10 a 49 pessoas. Diversos órgãos utilizam de características diferentes para enquadrar a pequena empresa, porém nenhum deles questionam a notória importância destas para o desenvolvimento nacional no âmbito da geração de empregos, com mais de 327 mil empregos formais por ano, tendo uma participação de 27% no PIB brasileiro (SEBRAE, 2017).

Com essa significativa participação na economia brasileira, os micro e pequenos empreendedores garantem a maior parte dos empregos no Brasil, possibilitando

renda a milhares de brasileiros. Apesar de assumirem papel importante para as economias locais, os pequenos empreendimentos encontram dificuldades para sobreviver no mercado (SEBRAE, 2017).

Em um estudo realizado em 2013, o Sebrae verificou que 24,4% desses pequenos empreendimentos fecham as portas com menos de dois anos de existência. E nos estabelecimentos com menos de quatro anos esse índice pode aumentar para 50%. Os principais motivos são pela falta de planejamento antes da abertura, seja na delimitação de clientes e localização, como do investimento no negócio; falta também de gestão empresarial e relacionada ao comportamento do empreendedor, na busca de informações, com problemas pessoais, a baixa qualidade no atendimento, entre outros (SEBRAE, 2017).

Percebe-se que a literatura tem o seu foco voltado para as grandes organizações por serem mais complexas, sob a premissa de que através de sua análise, os resultados podem ser estendidos aos pequenos empreendimentos (CASSIOLATO, LASTRES E MACIEL, 2003). Leone (1991) explica que dependendo do porte, as atitudes sociais e econômicas são diferentes, e, portanto, possuem problemas diferentes, além de recursos distintos para solucioná-los.

É nítida a preocupação e necessidade dos micro e pequenos empreendimentos na busca de estratégias para driblar os problemas e se manter no mercado, tendo como foco a reorganização interna, potencializando o uso das competências para maximizar seus resultados.

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na cidade de Lucas do Rio Verde, no segundo semestre do ano de 2019, através da aplicação de questionários aos proprietários de 6 empresas de pequeno porte, de diferentes segmentos. O porte foi definido com base no faturamento anual e número de funcionários. Nas consultas para recolhimento dos materiais de estudo, utilizou-se artigos e dissertações (fontes de pesquisa primária), assim como livros (fonte de pesquisa secundária).

A metodologia é definida como a “aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (PRODANOV E DE FREITAS, 2013, p. 14). Com o intuito de examinar os casos da sociedade, a pesquisa foi uma abordagem de método indutivo, “cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias” (MARCONI e LAKATOS, 2001, p. 106).

Utilizando-se da abordagem de pesquisa qualitativa, tem a finalidade de gerar informações capazes de repassar ideias e conhecimentos de forma prática. “A

pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 32).

A estratégia aplicada de pesquisa por levantamento é identificar e reconhecer os comportamentos a partir das informações fruto da pesquisa realizada (GIL, 1999). “Os dados referentes a esse tipo de pesquisa podem ser coletados com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se deseja conhecer” (RAUPP e BEUREN, 2006, p. 94).

O questionário utilizado para a obtenção dos resultados de pesquisa foi disponibilizado online (enviado via whatsapp e e-mail, para ser respondido pela plataforma do Google Forms), contendo as instruções de preenchimento.

Com perguntas do tipo abertas e fechadas, buscava verificar a visão que as organizações têm em relação à gestão de pessoas, assim como a adesão e implantação desta em suas empresas, além de também identificar as formas de desenvolvimento dos colaboradores na empresa. Sem precisar se identificar, as 6 pessoas (5 mulheres e 1 homem) de algumas organizações escolhidas aleatoriamente na cidade de Lucas do Rio Verde, responderam ao questionário de 13 perguntas, que visava caracterizar o profissional e também a empresa, e outros mais específicos de acordo com cada objetivo proposto no trabalho.

A caracterização apontada pelo questionário mostra que a metade das empresas entrevistadas possuem de 1 a 5 anos de mercado, 33,33% existem de 11 a 20 anos, e 16,67% estão ativas há mais de 20 anos. As idades dos profissionais respondentes variam, sendo 33,33% entre 20 e 30 anos, e 66,67% entre 41 e 50 anos.

Em relação à quantidade de colaboradores da organização, a porcentagem de 33,33% refere-se à empresas que possuem até 7 funcionários, 50% as que somam de 8 a 13 pessoas em seu quadro de colaboradores, e 16,67% que dispõem de 14 a 20 trabalhadores.

Baseando-se nos dados obtidos após duas semanas de pesquisa (do dia 23/09/2019 ao dia 06/10/2019), todos foram separados de acordo com cada assunto, a maioria das questões poderiam ser respondida marcando-se mais de uma opção (relatadas em forma de gráfico), já as respostas das questões descritivas foram comparadas a fim de captar pontos em comum e obter resultados mais assertivos.

## **4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 O que a Empresa Considera no Momento da Seleção dos Funcionários**

Com intuito de analisar como é feito o reconhecimento de talentos pelas



empresas, questionou-se sobre o processo de seleção dos candidatos, tendo por resultado que as técnicas mais utilizadas são a análise do currículo e entrevistas individuais, conforme apresenta o gráfico 1.

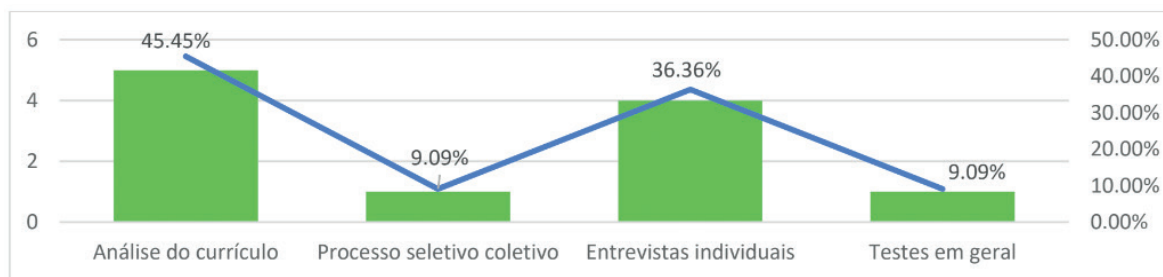


Gráfico 1 – Seleção do profissional.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Em uma questão na qual mais de uma alternativa poderia ser selecionada, questionou-se os respondentes em relação à forma utilizada pela organização para a seleção do profissional, conseguindo assim verificar que o método de maior adesão é a análise do currículo, com 45,45% das respostas, seguido pelas entrevistas individuais, com 36,36%. O processo seletivo coletivo e a aplicação de testes gerais empataram, com a quantidade de 9,09% cada, na representatividade total de respostas. A partir desses resultados percebe-se que as empresas utilizam dos métodos tradicionais para eleger seus futuros funcionários, reconhecendo seus talentos por meio do que lhes é descrito, no currículo, assim como os pontos de percepção, nas entrevistas, indo um pouco contra a ideia de D'Godoy e Noronha (2005), que ressaltam os testes como principal material utilizado pelas empresas atualmente.

Buscou-se saber também sobre os aspectos específicos dos candidatos que são avaliados, ganhando destaque como o fator de maior peso nas decisões das organizações as experiências anteriores e os bons valores que cada profissional carrega consigo, conforme demonstrado o gráfico 2.

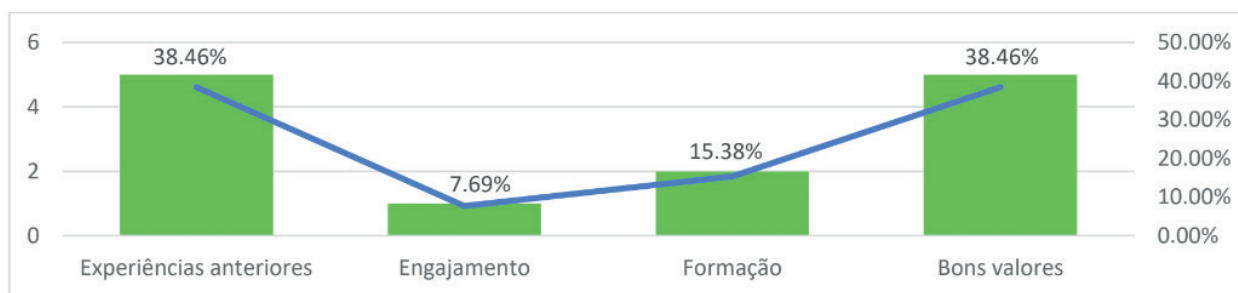


Gráfico 2 – Aspectos de escolha na seleção dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Além dos métodos utilizados na seleção do novo colaborador, há outros fatores a serem observados, os quais também acabam sendo levados em consideração para a escolha final do profissional adequado. As decisões são baseadas principalmente em relação às experiências anteriores dos candidatos e os bons valores carregados consigo que podem ser definidos como os princípios morais e éticos que conduzem a vida de uma pessoa. São os bons valores cultivados que vão basear suas decisões e demonstrar ao mundo quais os princípios que regem sua vida. Respeito, humildade, empatia, senso de justiça, educação e ética são alguns dos valores observados pelos gestores na hora da contratação, os quais igualaram-se nas respostas, com 38,46% cada. As organizações prezam pelos colaboradores que admitem a filosofia da empresa à pessoal, buscando com isso integrar-se ainda mais à essência do ambiente.

Outro aspecto levado em conta é a formação da pessoa, seu grau de instrução, que obteve 15,38% das respostas. É com base nele que as empresas conseguem verificar o nível dos conhecimentos técnicos dos novos funcionários, conseguindo realizar o direcionamento para o aprimoramento necessário no desenvolvimento da função.

Por último, mas não menos importante, está o engajamento do colaborador, com 7,69%, que representa sua capacidade de se harmonizar com o ambiente de trabalho, assim como manter um bom relacionamento com a equipe, entre outros. Todos esses pontos ficam mais perceptíveis no momento da entrevista, em que se pode envolver assuntos que não estariam acessíveis se observado através de testes ou outras ferramentas de seleção, conseguindo através desta etapa a “avaliação da motivação, a capacidade de trabalhar sob pressão e a capacidade de se “ajudar” na organização” (ROBBINS, 2001, p. 102 apud CORADINI e MURINI, 2009, online).

Assim, a pesquisa aponta que as empresas têm preocupação e foco em suas novas contratações, afim de agregar valor e conhecimento à atual equipe, trazendo consigo experiências que podem ser o verdadeiro diferencial para a organização. Analisando os currículos, fazendo as entrevistas e avaliando vivências anteriores é que se consegue chegar a decisão eficaz no negócio.

#### **4.2 Ações de Valorização dos Funcionários**

Várias são as maneiras de manter um talento, detentor de alta produtividade nas atividades executadas e excelente quanto à entrega de resultados para a organização. Para que tais condições se façam possíveis não só o colaborador deve esforçar-se, mas também a empresa deve se mostrar interessada em colaborar para o crescimento daqueles que em tanto lhe agregam. Assim, quando perguntados sobre as ações utilizadas para valorizar as pessoas, o gráfico 3 apresenta os

resultados.

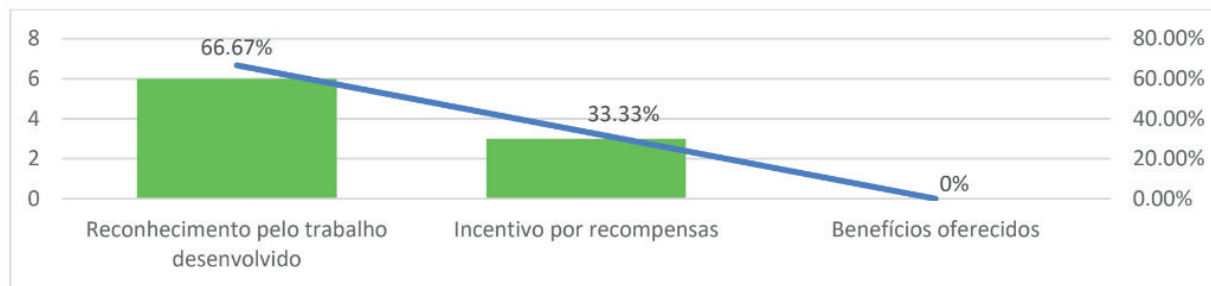


Gráfico 3 – Formas de valorização.

Fonte: Dados de pesquisa, 2019.

Procurando verificar as formas empregues pela empresa de valorização dos funcionários, obteve-se que o reconhecimento pelos trabalhos desenvolvidos é a forma mais utilizada (tendo uma relevância de 66,67% das respostas). Seguindo, 33,33% é referente ao incentivo por recompensas, visto que é um método que demanda maior atenção e cuidado com os colaboradores, analisando minimamente os resultados entregues para conseguir mais assertividade. Quanto ao oferecimento de benefícios não houve nenhum voto, o que infere que as empresas têm o cuidado com seus funcionários, porém não chegam a conceder vantagens a longo prazo, fazendo com que o enaltecimento da atividade bem desenvolvida seja momentâneo.

Para que os resultados apareçam, o conhecimento do colaborador precisa estar sempre atualizado. A empresa é a principal parceira para que isso ocorra, empenhando-se através das operações apresentadas no gráfico 4.

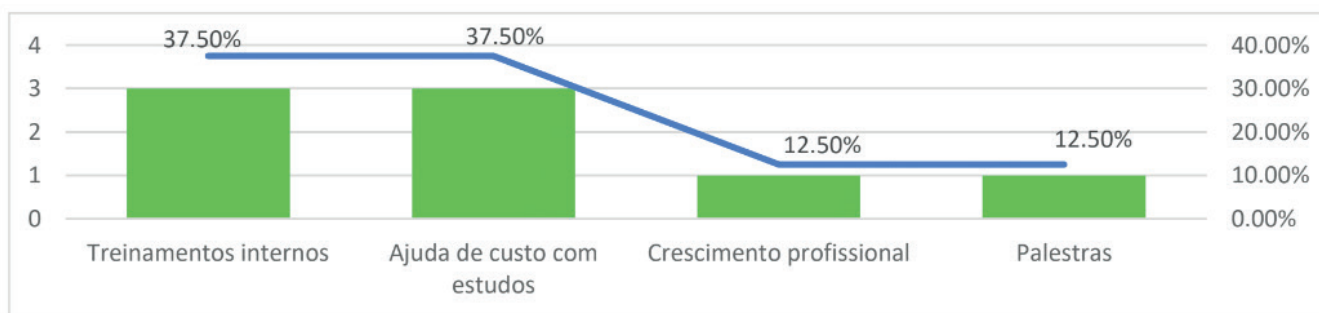


Gráfico 4 – Ações de qualificação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Empatados com os mesmos percentuais, as ações de maior relevância para as organizações são os treinamentos realizados internamente, assim como a ajuda de custos com os estudos (ambos receberam 37,50% das respostas). Observa-se com isso que as empresas acreditam no poder do conhecimento, e o período

de ensino-aprendizagem é de grande proveito para o posterior desenvolvimento das atividades. 12,50% disseram que o crescimento profissional e a realização de palestras também são formas que a empresa vê como incentivo para a qualificação, auxiliando o colaborador a continuar progredindo na organização.

Questionando os empresários referente às dificuldades na retenção de talentos para a organização, alguns relataram estar com uma boa equipe, não apresentando quaisquer empecilhos. Já outros trouxeram complicações em relação à falta de qualificação profissional para assumirem os cargos disponibilizados pela empresa, ou até mesmo a falta de interesse em querer ser destaque no mercado de trabalho. São obstáculos enfrentados diariamente, sendo poucos os estabelecimentos em que conseguem ter total assertividade e conservação de funcionários com alto grau de competências.

Não se pode considerar as pessoas como propriedade de uma organização, pois as mesmas estarão ali até que uma das partes estipule um prazo. “Assim como investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, parece lógico que devemos fazer o mesmo com nossos funcionários” (MAYO, 2003, p. 15).

Mesmo frente aos obstáculos apresentados nas mais diversas corporações, o desenvolvimento pessoal de cada colaborador é algo importante que deve ser relevado, contando que há um grande envolvimento e investimento da empresa. Isso ocorre como busca de melhores resultados para o negócio e confiança no potencial do outro, para que juntos ultrapassem qualquer desafio a ser encontrado.

#### **4.3 Aspectos Básicos da Gestão de Pessoas Passíveis de Serem Implementados na Pequena Empresa**

Quando questionado aos proprietários sobre a definição que cada um tinha de gestão de pessoas, conseguiu-se observar que há conceitos significativos, relacionados ao envolvimento do conjunto de habilidades e critérios necessários para administrar a empresa e o comportamento das pessoas. É a seleção eficaz de colaboradores, dando oportunidade de sucesso à todos engajados ao negócio, usando incentivos e valorizações. Baseando-se em como as pessoas agem, o gestor consegue realizar os planejamentos necessários, para conseguir atender à todas as demandas da organização.

O empresário 1 descreve que é “saber como a pessoa age para que você consiga saber como agir”, já o empresário 2 diz que “são os processos para administrar o comportamento dos colaboradores e incentivar seu crescimento e potencial, acreditando na valorização do humano nas organizações”. Por conseguinte, é responsável pela formação dos profissionais, administrando também suas relações interpessoais. A disposição da empresa deve facilitar o gerenciamento, tanto dos

colaboradores quanto do ambiente, e para que os objetivos de toda a corporação se tornem alcançáveis “é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional” (CORADINI E MURINI, 2009, online).

Em relação à anuência aos pontos de referência da gestão de pessoas, o gráfico 5 expõe os resultados.

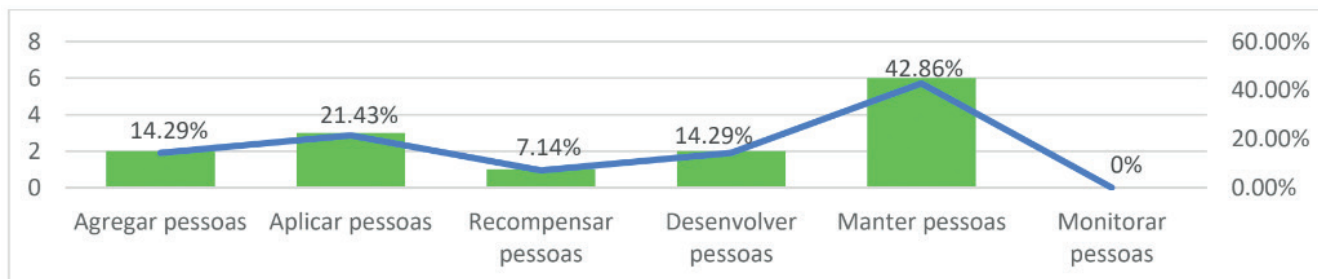


Gráfico 5 – Aspectos básicos da gestão de pessoas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O gráfico 5 apresenta que as empresas fazem maior uso do aspecto básico “manter pessoas”, com 42,86% dos votos, que significa o quanto as organizações estão preocupadas em reter talentos, almejando o alcance de bons resultados para continuarem progredindo no mercado. Logo em seguida está o “aplicar pessoas”, com 21,43%, cujo foco é a inclusão do funcionário à organização, seguindo o planejamento desenvolvido para seu cargo e as atividades que por ele serão desempenhadas. Acompanhado pelo empate, com 14,29% cada, de “agregar pessoas e desenvolver pessoas”, que tem a função de recrutar, selecionar, desenvolver e treinar os colaboradores, com a finalidade de aperfeiçoá-los na execução dos trabalhos, contribuindo para seu sucesso tanto pessoal e quanto profissional.

“Recompensar pessoas” ficou com 7,14%, que é o processo de remuneração, ou seja, salários + benefícios. O aspecto básico “monitorar pessoas” não recebeu nenhum voto, e a finalidade é manter o bom comportamento das pessoas na organização, conduzindo-as e realizando as orientações necessárias para que se possa atingir os resultados projetados.

Considerando os resultados da pesquisa, observa-se o quanto as organizações ainda precisam melhorar seus processos. O foco deve ser no desenvolvimento de todos os aspectos em conjunto, para que depois, caso necessário, seja aprofundado e fortalecido os conceitos e meio de funcionamento de algum, individualmente, pensando no bem coletivo.

Para manter talentos, as instituições devem possuir pessoas preparadas e determinadas a se destacar no mercado. O grande problema está na formação

dessas pessoas, na educação profissional de cada um, independente da profissão e cargo ocupado. Tendo convicção de que boas ações da empresa, juntamente com o esforço e envolvimento do funcionário, obtêm soluções precisas, é o grande desfecho para questões antes vistas como inatingíveis.

Segundo Dessler (2003, p. 140), treinamento é “um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. Desse modo, Peloso e Yonemoto (2010, online) complementam a ideia, afirmando que “vale ressaltar que treinamento e desenvolvimento humano não devem ser encarados pela empresa como gastos, mas sim como investimento no capital humano, o qual trará retorno para a própria instituição”.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proposto buscou compreender as formas de implementar a gestão de pessoas nas pequenas empresas, o qual foi demonstrado pelos resultados, que apesar das limitações e desafios das pequenas empresas em relação a área de gestão de pessoas, os gestores buscam oferecer oportunidades e desenvolvimento para seus colaboradores.

Observou-se que o processo seletivo é geralmente feito por meio da análise do currículo e entrevista individual, também é levado em conta as experiências de cada candidato e seu comprometimento com a organização, sendo os valores um dos fatores de maior relevância na hora da contratação.

Por meio da pesquisa constatou-se que a valorização do colaborador é feita através do reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo mesmo, e por meio de recompensas financeiras. Assim o colaborador se sente motivado e passa a se desenvolver melhor conquistando melhores resultados. Para desenvolver competências é disponibilizado treinamentos internos e ajuda de custos para aperfeiçoamento profissional através de palestras, cursos entre outros. Desta forma a organização busca manter com o colaborador uma via de mão dupla, onde a empresa investe e incentiva o profissional e espera um retorno por meio dos seus resultados. Sendo a falta de qualificação um dos itens mais apontados pelos gestores como dificuldades encontradas para contratação de novos colaboradores.

Considera-se que as pequenas empresas estão evoluindo na área de gestão de pessoas, todos os gestores afirmam utilizar meios para manter pessoas, proporcionando um ambiente de trabalho adequado para a realização das atividades laborais. 50% revelam que desenvolvem métodos para aplicar pessoas, orientando-os para um melhor desempenho e acompanhando seu desenvolvimento.



Considerando os resultados encontrados, as práticas da gestão de pessoas são percebidas dentro das pequenas organizações, ainda com algumas dificuldades, pois os gestores nem sempre entendem o real sentido de gerir pessoas, porém é percebida uma preocupação com o bem-estar e a vontade de manter o colaborador na organização. Aos gestores seria interessante buscar maior conhecimento sobre a área através de palestras, cursos ou até mesmo pesquisas em revistas, livros ou sites confiáveis para que haja maior entendimento sobre gestão de pessoas e como desenvolver dentro da organização, pois, independente do porte o capital humano é essencial para o sucesso da organização.

Como sugestão para trabalhos futuros propõe-se a realização de uma pesquisa similar num intervalo de cinco anos com a finalidade de comparação de resultados e verificação de melhorias relacionadas à Gestão de Pessoas nas pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº. 7.256 de 27 de novembro de 1984. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em 16 ago. 2019.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7256.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7256.htm)>. Acesso em 16 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal. Simples Nacional. 2010. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3>>. Acesso em 09 ago. 2019.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. Revista Hispeci & Lema, v. 9, p. 10-12, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. Disciplinarum Scientiarum Sociais Aplicadas, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408>>. Acesso em 28 out. 2019.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

D'GODOY, S. L.; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. Revista do Departamento de Psicologia-UFF, v. 17, n. 1, p. 139-159, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rdpsi/v17n1/v17n1a11>>. Acesso em 28 out. 2019.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. Pequena empresa no Brasil, I EDUSP. São Paulo, 1995.

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=21898>>. Acesso em 05 ago. 2019.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto et al. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME'S): à procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 2, p. 53-59, 1991. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000200005&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000200005&script=sci_arttext&lng=pt)>. Acesso em 08 ago. 2019.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. 6. ed. São Paulo: Atlas Editora S.A., 2001.

MAYO, Andrew. O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525/2049>>. Acesso em 28 out. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Editora Feevale, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. 2012.

SANTOS, J. As diferentes eras das organizações e a formação do capital humano. 2011. Disponível em: <[administradores.com.br/artigos/as-diferentes-eras-das-organizacaoes-e-a-formacao-do-capital-humano](http://administradores.com.br/artigos/as-diferentes-eras-das-organizacaoes-e-a-formacao-do-capital-humano)>. Acesso em 28 out. 2019.

SCHOLZ, Robinson Henrique. Gestão de pessoas. Canoas, RS: Universidade La Salle EAD, 2018. 144 p. (Gestão e negócios).

SEBRAE. Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. São Paulo, 30 de out. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&cdUf=26>>. Acesso em 16 ago. 2019.

SEBRAE. O financiamento das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. São Paulo, jul. 2009. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/financiamento\\_mpes\\_2009\\_jul\\_2009.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/financiamento_mpes_2009_jul_2009.pdf)>. Acesso em 16 ago. 2019.

## MOBILIDADE ACADÊMICA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE LA SALLE

*Data de aceite: 19/03/2020*

### **Letícia Bruniere Secco**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TCII, no 8º semestre do curso de Administração, na Faculdade La Salle, 2019. E-mail: leticiabrunieri@hotmail.com

### **Nathália Zanella Kirst**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TCII, no 8º semestre do curso de Administração, na Faculdade La Salle, 2019. E-mail: nathalia.kirst@hotmail.com

### **Marisa Claudia Jacometo Durante**

Doutora em Educação. Professora orientadora do artigo. E-mail: marisa@marisajacometo.com.br <http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** Atualmente tem se aprimorado a concepção e o reconhecimento da Mobilidade Acadêmica/Internacionalização, destacando a ideia de que se trata de uma atividade em que pessoas de nacionalidades diferentes se relacionam. Assim, o estudo tem como objetivo geral verificar qual o impacto que a mobilidade acadêmica desencadeia na vida pessoal e profissional dos acadêmicos. De modo específico busca-se: relatar as experiências dos acadêmicos que realizaram a mobilidade acadêmica e as diferenças culturais observadas; entender qual o impacto pessoal gerado na

vida desses acadêmicos; analisar o impacto na vida profissional dos acadêmicos; descrever o que dificulta para que um maior número de acadêmicos da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde venha a realizar a mobilidade acadêmica. Metodologicamente utilizou-se pesquisa qualitativa, de caráter descritivo através do estudo de caso com 90 participantes, todos acadêmicos de graduação da Faculdade La Salle. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado aos acadêmicos participantes de mobilidade acadêmica e outro aplicado aos demais acadêmicos. Os principais resultados indicam que muitos alunos têm vontade de realizar a mobilidade acadêmica, porém, por motivos tanto pessoais quanto acadêmicos, os impedem de participar. Considera-se que a mobilidade acadêmica é uma forma viável, capaz de revolucionar a vida pessoal dos acadêmicos, pois após conhecerem outros lugares e culturas estes adquirem uma nova perspectiva sobre o mundo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ensino Superior. Mobilidade Acadêmica / Internacionalização. Desenvolvimento Pessoal e Profissional.

ACADEMIC MOBILITY AND CONTRIBUTIONS TO PERSONAL AND PROFESSIONAL

**ABSTRACT:** Currently, the concept and recognition of Academic Mobility / Internationalization has been improved, highlighting the idea that it is an activity in which people of different nationalities relate. Thus, the study has the general objective of verifying the impact that academic mobility has on the personal and professional lives of academics. Specifically, the aim is to: report on the experiences of academics who performed academic mobility and the cultural differences observed; understand the personal impact generated in the lives of these academics; analyze the impact on the academic life of academics; describe what makes it difficult for a larger number of academics from the Faculty of La Salle de Lucas do Rio Verde to carry out academic mobility. Methodologically, qualitative research was used, of a descriptive character through the case study with 90 participants, all undergraduate students from the Faculty La Salle. The data collection instrument was a questionnaire applied to academics participating in academic mobility and another one applied to other academics. The main results indicate that many students are willing to carry out academic mobility, however, for both personal and academic reasons, they prevent them from participating. It is considered that academic mobility is a viable way, capable of revolutionizing the personal life of academics, because after knowing other places and cultures they acquire a new perspective on the world.

**KEYWORDS:** Higher Education. Academic Mobility / Internationalization. Personal and Professional Development.

## 1 | INTRODUÇÃO

Intercâmbio significa “Troca, permuta. Relações de comércio ou culturais entre nações” (FERREIRA, 1999, p.123), ou seja, trata-se de uma atividade em que pessoas de nacionalidades diferentes se relacionam. Sua tipologia “cultural” se volta à reciprocidade de costumes e tradições resultante da convivência entre pessoas de diferenciados países e culturas.

Kafler (2007, p.8) fala que “O surgimento do intercâmbio deu-se com os movimentos migratórios e de internacionalização do ensino, que, conforme, tiveram início na Idade Média, com a criação das universidades europeias”, e pois, as universidades tinham professores de várias cidades e regiões diferentes, a qual formavam comunidades internacionais.

A mobilidade acadêmica se caracteriza como uma experiência vivenciada por estudantes de graduação ou pós-graduação que vão para uma instituição conveniada com a faculdade de origem, que se encontra em outro país. Enquanto que o Intercâmbio também se caracteriza como uma experiência internacional, porém não está relacionado a uma faculdade, mas sim a uma escola de idioma, ou

uma escola de ensino fundamental, e pode ser realizado através de uma agência de intercâmbio. Nesse sentido, surge a mobilidade acadêmica na Faculdade La Salle, que tem em seu Planejamento Estratégico o objetivo de: “Desenvolver o posicionamento como instituição que promove o empreendedorismo, a inovação e a internacionalização na realização da missão” (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

Ressalta-se que a Faculdade La Salle faz parte da Rede La Salle de Educação, que tem sua origem na França, na experiência espiritual e pedagógica de São João Batista de La Salle. No Brasil a presença da Rede iniciou no ano de 1908, em Porto Alegre e assim se expandiu para todo o país. Em Lucas do Rio Verde a Faculdade La Salle foi nomeada primeiramente como União das Escolas Superiores - UNIVERDE, tendo sua criação no ano de 1999. Já no ano de 2001 recebeu seu credenciamento para ofertar dois cursos com bacharelado, o curso de Administração e o de Ciências Contábeis, já no final de 2004 a meados de 2006, foram autorizados respectivamente os cursos de bacharelado em Direito e Turismo. A Faculdade de Lucas do Rio Verde foi credenciada no ano de 2001, já em 2007, ocorreu o processo de incorporação e integração da Faculdade à Rede La Salle, confirmado no ano de 2008, passando a ser denominada Faculdade La Salle, mantida pela Sociedade Porvir Científica (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

Na Instituição de Lucas do Rio Verde são oferecidos 22 cursos de graduação, sendo eles Administração, Agronegócio, Agronomia, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Gestão Comercial, Gestão da Produção Industrial, Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, História, Letras - Língua Portuguesa, Logística, Marketing, Pedagogia, Processos Gerenciais e Serviços Sociais, sendo destes 11 cursos presenciais e 11 cursos a distância (EAD). A faculdade possui 1.234 alunos matriculados efetivos nos cursos presenciais no segundo semestre de 2019. Sendo que destes 101 alunos são do curso de Administração (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

A Rede La Salle possui mais de 70 Instituições de Ensino Superior, das quais 15 são conveniadas à Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde, e outras 05 conveniadas no Brasil. A Faculdade La Salle promove mobilidade acadêmica para 12 lugares a qual tem convênio que são: França, Argentina, Chile, Bolívia, Nicarágua, Costa Rica, Colômbia, México, Filipinas, Estados Unidos, Espanha e Portugal (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

O público-alvo do estudo é constituído por acadêmicos da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde - MT que já realizaram mobilidade acadêmica de longa duração em países que possuem convênio com a instituição e também acadêmicos



lassalistas de Lucas do Rio Verde que ainda não vivenciaram a experiência. Sendo que foram 7 acadêmicos que já realizaram a mobilidade acadêmica em Portugal, México e China.

Atualmente a Faculdade La Salle desenvolveu um novo projeto denominado política de internacionalização, que vai além da mobilidade acadêmica e possui políticas definidas, bem como é área de avaliação pelo Ministério da Educação (MEC). Esta diretriz está prevista no Planejamento Estratégico com o objetivo de “Desenvolver o posicionamento como instituição que promove o empreendedorismo, a inovação e a internacionalização na realização da missão”, sendo aplicada tanto para docentes como para os discentes (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

Assim, após esse breve contexto, tem-se por problema de pesquisa: qual o impacto que a mobilidade acadêmica desencadeia na vida pessoal e profissional dos acadêmicos? Tendo como objetivo geral verificar qual o impacto que a mobilidade acadêmica desencadeia na vida pessoal e profissional dos acadêmicos.

De modo específico busca-se: a) relatar as experiências dos acadêmicos que realizaram a mobilidade acadêmica e as diferenças culturais observadas; b) entender qual o impacto pessoal gerado na vida desses acadêmicos; c) analisar o impacto na vida profissional dos acadêmicos; d) descrever o que dificulta para que um maior número de acadêmicos da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde venha a realizar a mobilidade acadêmica.

Entende-se que a mobilidade acadêmica, ou seja, o intercâmbio possui grande relevância para o âmbito estudantil como para o âmbito empresarial. Portanto, optamos por relatar sobre esse assunto para podermos ampliar o nosso conhecimento sobre as experiências e oportunidades vivenciadas pelos acadêmicos para compreender a influência e importância da cultura organizacional.

O interesse pelo tema surgiu em virtude que uma das pesquisadoras, Nathália Zanella Kirst, realizou a mobilidade acadêmica de longa duração em Macau - China no ano de 2018, com duração de um semestre do curso de Administração, onde as aulas eram ministradas na língua inglesa, e os acadêmicos e professores eram compostos países e culturas diferentes

## **2 | REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Ensino Superior**

O desenvolvimento do ensino superior brasileiro pode ser dividido em dois períodos significativos: o primeiro caracterizado pelas escolas profissionalizantes, e, o segundo, pelas escolas de Filosofia, Ciências e Letras dentre outras, conforme destaca (BOTTONI; et al., 2013).

Contudo, a educação superior no Brasil tem sua origem marcada com a chegada da família real portuguesa, em 1808. E as instituições de ensino superior tinham o objetivo de formar quadros profissionais para ocuparem cargos administrativos, burocráticos, de serviços médicos, de engenharia e de segurança que a nova estrutura da colônia necessitava (CORAL, 2014).

A expansão das instituições deu-se início através de iniciativas do Estado e principalmente por iniciativa privada (instituições religiosas e grupos da elite). Porém a expansão acabou por se configurar em um processo de mercantilização da educação, e por sua vez, houve o surgimento de instituições não qualificadas, que conduziram para que o Estado assumisse a responsabilidade pelas instituições de ensino superior, de acordo com (ARAÚJO, 2003).

Nesse contexto histórico, as medidas de descentralização, que beneficiam os Estados da federação, e o crescimento das instituições privadas foram vistos como ameaça à própria função do sistema de ensino superior, pondera (CUNHA, 1999), sendo introduzidos, no país, os exames vestibulares, além de várias medidas de reforma que visava à contenção de matrículas, explica (ARAÚJO, 2003).

Diante deste contexto, a primeira universidade no Brasil foi a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920 através do decreto n.14.343, de 7 de setembro, a criação desta universidade é resultante do agrupamento da Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro, Faculdade de Direito do Rio de Janeiro e da Escola Politécnica do Rio de Janeiro (CORAL, 2014).

O processo decorrente das Reformas de 1968 e dos modelos profissionalizantes que mantém raízes no sistema vigente de ensino superior, contemplam o processo pelo qual o Governo busca atender a demanda por ensino superior de duas formas: pela ampliação das vagas no ensino público e pelo estímulo à expansão do setor privado (SAMPAIO, 1991).

O Brasil consolidou, assim, seu sistema de ensino superior com dois segmentos bem definidos e distintos: um público e um privado, abarcando atualmente um sistema complexo e diversificado de Instituição de Ensino Superior (IES) públicas e privadas, essa estrutura do sistema de ensino superior foi posteriormente formalizada na Constituição Federal de 1988 e normatizada na Lei Nacional de Diretrizes e Bases de 1996. Ranieri (2000, online) argumenta que

A gratuidade do ensino nas IES públicas foi garantida constitucionalmente, foi definida a vinculação da receita tributária para manutenção e desenvolvimento do ensino público federal; e foi assegurada à iniciativa privada a participação na oferta de ensino superior, dentro dos limites fixados na lei.

Atualmente, o Decreto No 9.235, de 15 de dezembro de 2017, relata sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no

## sistema federal de ensino:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior - IES e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, no sistema federal de ensino.

§ 1º A regulação será realizada por meio de atos autorizativos de funcionamento de IES e de oferta de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu no sistema federal de ensino, a fim de promover a igualdade de condições de acesso, de garantir o padrão de qualidade das instituições e dos cursos e de estimular o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino.

E o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que tem “missão de subsidiar a formulação de políticas educacionais dos diferentes níveis de governo com intuito de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país” (INEP, 2019, *online*). O Inep é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). E este possui a responsabilidade de:

Conceber, planejar, coordenar, operacionalizar e avaliar as ações voltadas à avaliação da educação superior, nas modalidades presencial e a distância, com base no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e à consideração das Escolas de Governo (EGov). O processo de reconhecimento e de renovação de reconhecimento abrange faculdades, centros universitários e universidades; públicas ou privadas; ofertantes da modalidade presencial ou a distância (INEP, 2019, *online*).

Nesse sentido, entende-se que cursar o ensino superior propicia às pessoas melhores condições de trabalho e melhores salários, oferece um crescimento pessoal e profissional e, com os avanços tecnológicos e sociais é fundamental que o mercado de trabalho busque pessoas que acompanhem esse ritmo. Não há dúvidas que a formação universitária e a especialização são etapas fundamentais e constantes para uma carreira de sucesso.

## 2.2 Mobilidade Acadêmica / Internacionalização

A mobilidade acadêmica é uma experiência vivenciada por estudantes de graduação ou pós-graduação que vão para uma instituição conveniada com a faculdade de origem, que se encontra em outro país, para estudar um ou dois semestres do seu curso, portanto, esse período pode variar entre seis meses a um ano. Os acadêmicos possuem como objetivo de mobilidade acadêmica aprender uma nova cultura, aprimorar outro idioma, ter experiência de independência e poder explorar outra realidade de vida, além de conhecer pessoas e locais diferentes, para que assim possam agregar na sua formação acadêmica e poder se destacar no mercado de trabalho com um currículo que se destaque (FACULDADE LA SALLE, 2019, *online*).

As Instituições privadas oferecem a possibilidade de mobilidade acadêmica

para estudantes tanto de graduação como pós-graduação. Nas Instituições Privadas normalmente o aluno consegue adquirir uma bolsa com a isenção da mensalidade dos estudos, para um período de tempo no país escolhido, contudo os acadêmicos devem arcar com passagens, acomodação, seguro de saúde, visto, e demais despesas pessoais (FACULDADE LA SALLE, 2019, online). Já nas Instituições Públicas existem alguns programas que fornecem a moradia, entre outros custos, para que o acadêmico possa se dedicar aos estudos. Nesses casos não há mensalidade a ser paga, sobretudo quando a instituição de destino também é pública.

Os programas de mobilidade acadêmica buscam o aprimorar e/ou conhecer as variantes linguísticas de um novo idioma, e é uma oportunidade de conhecer novas culturas, sistemas políticos e organizações sociais. Spears (2014, p. 152) explica que:

O intercâmbio cultural ganhou um tom diferente daquele dominado pelo desenvolvimento da língua estrangeira e de enriquecimento cultural e passou a objetivar a preparação de jovens para uma economia globalmente competitiva, orientada pelas áreas estratégias de ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

O reconhecimento de valorização que os estudantes dão a essa oportunidade é visível pelo fluxo de interessados que a ela acorrem. A possibilidade de uma experiência de estudo em uma universidade estrangeira impacta significativamente a trajetória formativa desses jovens e se constitui numa condição de crescimento pessoal e profissional; trata-se de um poderoso dispositivo de formação. Já a valorização que o mercado dá aos profissionais que já realizaram intercâmbio é grande pois, principalmente as empresas multinacionais em processos de seleção para trainee, essa experiência é um diferencial para o currículo do candidato.

De acordo com Knight (2003, p.2) a “Internacionalização em nível nacional, setorial e institucional é definida como o processo no qual se integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e oferta de educação pós-secundária”.

O Processo de Internacionalização é extremamente necessário devido a expansão da globalização e dos avanços tecnológicos, e está sendo cada vez mais desafiador para as instituições, e para os acadêmicos que buscam um espaço no mercado, pois as transações que o mundo está atravessando são constantes e competitivas. E esse processo é caracterizado pela interação entre as culturas que compõem o planeta e como podem se relacionar, através da cultura, do ensino, da investigação e dos serviços.

O processo de globalização da economia mundial aumentou a exigência da valorização do conhecimento, já que a busca pela inovação por meio do desenvolvimento científico é uma das formas de garantir a participação em nível

global. Nesse sentido, a internacionalização do ensino superior no país é uma realidade e uma necessidade para alavancar o processo educacional. Knight (2004, online) explica que a internacionalização de Instituições de Ensino Superior, é um “Processo no qual se integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e oferta de educação pós-secundária”.

Contudo a internacionalização do ensino no Brasil encontra-se ainda muito limitada, por diversos motivos, dentre eles: problemas linguísticos, uma vez que poucas universidades oferecem programas em língua inglesa; estruturas de programas pedagógicos ainda rígidos; baixa experiência internacional dos docentes; disponibilidade dos recursos específicos para essa área (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

Nesse sentido, realizar a mobilidade acadêmica torna-se uma vivência única, capaz de ser fomentador do desenvolvimento pessoal e profissional de sucesso.

### *2.2.1 Internacionalização na Faculdade La Salle*

A Faculdade La Salle Lucas do Rio Verde possui em seu Planejamento Estratégico o objetivo de “Desenvolver o posicionamento como instituição que promove o empreendedorismo, a inovação e a internacionalização na realização da missão”, sendo a internacionalização o meio utilizado para proporcionar e desenvolver novas habilidades aos docentes e discentes (FACULDADE LA SALLE, 2019, online). De acordo a política de internacionalização, essa experiência pode proporcionar ao acadêmico:

Ambiente/experiência multicultural; qualidade no ensino; cooperação internacional; visão global; pesquisa internacional; formação de um cidadão global; cooperação e solidariedade internacional - voluntariado; espaços e experiências compartilhadas; prática de outros idiomas; e inovação (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

#### **A política de internacionalização tem por objetivo:**

- a) Facilitar e apoiar estudos de novas modelagens de Ensino Superior que incluam a internacionalização e a globalização.
- b) Facilitar o envio e recebimento de acadêmicos e docentes.
- c) Priorizar a cooperação com as instituições lassalistas.
- d) Ser agente facilitador no acesso indiscriminado aos Programas de Mobilidade Acadêmica.
- e) Facilitar a complementação da formação acadêmica e docente através de novas vivências e oportunidades.
- f) Contribuir para o desenvolvimento acadêmico, científico, tecnológico, cultural e

pessoal da comunidade acadêmica em todos os níveis de ensino.

g) Participar do Grupo de Trabalho (GT) de Internacionalização da Rede La Salle (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

**E para facilitar a comunicação entre a faculdade e os acadêmicos, a instituição possui infraestrutura administrativa para coordenação e operacionalização do Processo de Internacionalização, como também o Setor de Internacionalização que é composto por uma Coordenação Geral e um Comitê Gestor nomeados pelo Diretor Geral. São objetivos do Setor de Internacionalização da Faculdade:**

a) Informar, orientar, prestar auxílio aos acadêmicos, professores e técnicos administrativos que desejam ter uma experiência acadêmica ou profissional no exterior.

b) Viabilizar a concretização de Acordos de Cooperação bilaterais ou multilaterais com instituições estrangeiras e nacionais.

c) Estimular o relacionamento constante com organismos que desempenham atividades correlatas.

d) Programar visitas a outras instituições, com vistas à identificação de potencialidades e desenvolvimento de projetos em conjunto, com aprovação da Reitoria.

e) Preparar Missões Internacionais que contribuam para o desenvolvimento da instituição, o aperfeiçoamento técnico dos gestores e a própria apresentação do Unilasalle/Lucas como instituição de ensino quando solicitado pela Reitoria.

f) Divulgar informações sobre assuntos de potencial interesse para todos os setores do Unilasalle/Lucas no âmbito das relações internacionais e interinstitucionais.

g) Coordenar o Programa de Acolhimento ao Aluno Internacional.

h) Apoiar os estudantes e professores estrangeiros participantes de programas de mobilidade acadêmica internacional na regularização de sua situação no Brasil (vistos, acomodação, atividades, entre outros).

i) Acompanhar a formalização dos Convênios de Cooperação.

j) Emitir ofícios institucionais em Inglês e/ou Espanhol quando necessário. e

k) Promover a troca de experiências entre acadêmicos, professores, pesquisadores e gestores com os correlatos de instituições estrangeiras, através da mobilidade acadêmica, cursos, eventos, bolsas de estudos, estágios (remunerados ou não) (FACULDADE LA SALLE, 2019, online).

**Dessa forma, a Faculdade desenvolve programas de fomento à internacionalização como: Programa de Participação em eventos de fomento à internacionalização; Programa de Imersões de Curta Duração; Programa de Acolhimento ao Aluno internacional; Programa de Mobilidade Acadêmica de Longa Duração e Programa de Incentivo ao aprendizado de outros idiomas (FACULDADE**

LA SALLE, 2019, online).

Nesse sentido, a Internacionalização é uma área que atua como trocas culturais e econômicas entre as nações, fazendo com que alunos de vários países conheçam o que o outro lugar tem de melhor, e levando alunos a interagirem entre si, aprender um segundo idioma, além de conhecer novas culturas e pessoas.

### 2.3 Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Desenvolvimento pessoal e profissional se assemelham por serem caracterizados como áreas do conhecimento que buscam poder melhorar a qualidade de vida do ser humano, para que este esteja em crescente evolução e desenvolvimento das suas habilidades pessoais e profissionais.

O desenvolvimento profissional está relacionado ao aumento dos conhecimentos e o aprimoramento da carreira, assim como a obtenção de competências e habilidades que fornecerão um melhor desempenho no ambiente de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001).

Já o desenvolvimento pessoal, por outro lado, se refere ao crescimento como um todo, e contempla a busca por melhoria contínua nos aspectos físicos, emocionais, psicológicos, espirituais, comportamentais, familiares e interpessoais. Fleury e Fleury (2001) abordam o desenvolvimento pessoal por meio das competências, explicando que essas formam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho; acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

De acordo com a empresa de financiamento estudantil Pravalor (2016, online), o desenvolvimento pessoal pode ocorrer quando as pessoas viajam, pois:

Quem viaja expande horizontes, conhecer novas pessoas, ampliar laços afetivos e, acima de tudo, constrói memórias. Isso porque as situações às quais somos submetidos quando estamos longe da nossa zona de conforto – ou seja, nossa casa, trabalho, amigos e rotina – são capazes de nos desafiar, promovendo aprendizado e experiências que vão ser válidas para toda a vida.

Nesse sentido, as áreas de treinamento e desenvolvimento de pessoas estão muito mais valorizadas atualmente, e a importância de investir nelas é praticamente um consenso no mundo dos negócios. Se você tem uma empresa ou pessoas que trabalham com você, saiba que realizar treinamentos ajuda a alinhar os colaboradores aos objetivos de seu negócio. E esse tipo de capacitação é o que garante que todos sigam a mesma linha de raciocínio e atuação em uma empresa. Isso colabora com o sucesso do negócio, já que faz com que todos saibam exatamente o que têm que fazer para atingir os resultados desejados. Volpe (2009) explica que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir



destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado.

Dessa forma, o desenvolvimento pessoal é uma área do conhecimento que visa melhorar a qualidade de vida e a desenvolver as habilidades pessoais de cada indivíduo, contribuindo com a construção do conhecimento humano e a realização de sonhos e aspirações. Já o desenvolvimento profissional envolve a capacidade de compreender inteiramente o trabalho que executa e como pode melhorá-lo, trata-se de desenvolver as competências necessárias para assumir um cargo da forma mais eficaz possível, garantindo uma constante evolução.

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa foi qualitativa e de caráter descritivo, com um estudo de caso sobre a Internacionalização na Faculdade La Salle.

Os alvos dessa pesquisa foram os acadêmicos matriculados nos cursos presenciais e aqueles que já realizaram a mobilidade acadêmica de longa duração na Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde - MT. Dessa forma, foram aplicados dois questionários no período de 30/09/2019 à 07/10/2019, utilizando o google forms.

A instituição possui 1.234 acadêmicos matriculados na faculdade e 07 acadêmicos que já realizaram a Mobilidade. Dos acadêmicos matriculados, 87 responderam, ou seja, 7,05% de participação, enquanto que os da mobilidade acadêmica 3 responderam, ou seja, 42,8% de participação.

Dos 90 acadêmicos participantes, 64 são mulheres e 26 homens; sendo que 32 correspondem ao curso de Administração, 01 do curso de Agronegócio, e 08 do curso de Agronomia, 0 do curso de Arquitetura e Urbanismo, 27 do curso de Contabilidade, 08 do curso de Direito, 07 do curso de Educação Física, 0 do curso de Engenharia Civil, 0 do curso de Gestão da Produção Industrial, 02 do curso de Gestão da Tecnologia e Informação e 05 de Pedagogia. Em relação, a terem vivenciado alguma experiência de deslocamento internacional, 29 dos participantes viajaram para fora do Brasil. E 52 nunca realizaram um curso de idioma.

A faixa etária dos respondentes: 29 acadêmicos com 20 anos ou menos, 52 de 20 a 30 anos, 09 com idade de 30 a 40 anos e 0 com 40 anos ou mais.

Em relação ao ano de ingresso dos acadêmicos na Faculdade obtivemos: 01 acadêmico de 2014 ou menos, 03 de 2015, 21 acadêmicos de 2016, 28 de 2017, 16 acadêmicos de 2018 e 18 no ano de 2019.

Em relação a renda mensal obtivemos que: 02 pessoas recebem até R\$ 880,00, 33 acadêmicos entre R\$ 880,00 e R\$ 1.760,00, 38 de R\$ 1.760,00 a R\$ 4.400,00, 10 acadêmicos de R\$ 4.400,00 a R\$ 7.040,00 e 07 não sabem.

Dos 03 respondentes que realizaram mobilidade acadêmica, 01 foi para o México e 02 para Portugal, com duração de 06 meses, no ano 2015 e 2018. Em relação ao incentivo financeiro: 01 recebeu bolsa da faculdade, 01 recebeu recurso dos seus responsáveis e 01 utilizou recurso próprio.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Experiências dos Acadêmicos que Realizaram a Mobilidade Acadêmica e as Diferenças Culturais Observadas

A fim de relatar a experiência dos 3 acadêmicos respondentes foi lhes perguntado qual motivo que os levou a realizar a Mobilidade Acadêmica, e obtiveram-se as respostas dispostas no quadro 1.

Motivos	Porcentagem (%)	Quantidade de Pessoas
Aperfeiçoar um novo idioma	0,0%	00 Pessoas
Conhecer novas culturas e lugares	66,7%	02 Pessoas
Aperfeiçoamento Profissional	33,3%	01 Pessoas
Estudo	0,0%	00 Pessoa

QUADRO 1 – Motivo de realizar a mobilidade acadêmica

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

A pesquisa aponta que conhecer novas culturas e lugares foi o que obteve maior destaque, com a porcentagem de 66,7%. O quesito aperfeiçoamento profissional obteve uma porcentagem de 33,3% dos respondentes, enquanto aperfeiçoar um novo idioma e estudo não foram mencionados.

Percebe-se que os motivos para os acadêmicos realizar a mobilidade acadêmica vão ao encontro da proposta da Faculdade La Salle (2019, online):

Os acadêmicos possuem como objetivo de mobilidade acadêmica aprender uma nova cultura, aprimorar outro idioma, ter experiência de independência e poder explorar outra realidade de vida, além de conhecer pessoas e locais diferentes, para que assim possam agregar na sua formação acadêmica e poder se destacar no mercado de trabalho com um currículo que se destaque.

Após identificado o motivo de realizar a mobilidade, solicitou-se aos acadêmicos relatarem as suas experiências pessoais e acadêmicas. Nas experiências pessoais, dois alunos afirmaram que foi única, incrível e puderam agregar novas experiências

em suas vidas, enquanto que o terceiro aluno afirmou que teve a experiência de ter “Responsabilidade e de viver sozinha em um país desconhecido, e morar com pessoas estranhas que depois se tornaram amigos”.

Nas experiências acadêmicas os alunos relataram de forma diferente entre si, alegando ter uma nova visão do curso (da Faculdade La Salle), além de ter sido muito bem acolhido e sobre a ótima estrutura do ambiente acadêmico no país que realizou a mobilidade. O aluno 3 relatou que teve “inicialmente um pouco de dificuldade, e depois foi uma experiência muito satisfatória e de muito conhecimento adquirido”.

Com o intuito de poder relatar mais sobre a experiência dos acadêmicos, também foi perguntado se estes tiveram facilidade para se adaptar no país de escolha, e obteve-se a porcentagem 100% positiva. Mostrando assim que não tiveram dificuldade para se adaptarem no novo país.

Na sequência, pediu-se para relatarem as diferenças culturais observadas na mobilidade. E obteve-se respostas distintas: O aluno 1 observou a diferença no dialeto; o aluno 2 relatou sobre a diferença na alimentação e no comportamento das pessoas; enquanto que o aluno 3 relatou sobre a dedicação aos estudos e a estrutura física das faculdades que os países estrangeiros possuem, bem como a qualidade de vida.

Assim, observa-se que as experiências dos acadêmicos que realizaram a mobilidade acadêmica foram positivas, e que cada país possui a sua própria cultura, e após vivenciar esta experiência os acadêmicos adquiriram novos hábitos, ou seja, transformaram a sua própria forma de viver e se permitiram sair da zona de conforto.

#### **4.2 Impacto Pessoal Gerado na Vida Pessoal**

Para atender a este objetivo, foi perguntado aos acadêmicos que já realizaram a mobilidade acadêmica, quais foram os impactos pessoais que a mobilidade desencadeou em suas vidas. E as respostas obtidas se assemelham entre os alunos, que afirmaram que a mobilidade agregou positivamente em suas vidas, trazendo conhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal.

Para maior compreensão desse objetivo, também foi perguntado aos acadêmicos, se eles observaram que após a mobilidade acadêmica, eles adotaram novos comportamentos em seu estilo de vida oriundos do país que realizaram a mobilidade, e as respostas obtidas foram 100% positivas. Dessa forma, observamos que a mobilidade impactou igualmente nos comportamentos dos acadêmicos.

Dessa forma, entendemos que o impacto pessoal gerado na vida dos acadêmicos que realizaram a mobilidade acadêmica foi positivo e proporcionou

crescimento cognitivo a estes. Esse desenvolvimento cognitivo fez com que eles buscassem mais conhecimento, tanto para a vida pessoal quanto para a profissional, com a vivência em uma outra realidade do mundo.

#### 4.3 Impacto na Vida Profissional

Com o intuito de atender a este objetivo foi perguntado aos acadêmicos que já realizaram a mobilidade acadêmica, se após essa experiência, estes obtiveram melhores oportunidades no mercado de trabalho. Para 66,7%, ou seja, 2 alunos responderam que não. E somente um aluno respondeu que sim, com porcentagem de 33,3%.

Dessa forma, a pesquisa realizada apontou que a mobilidade acadêmica não impactou positivamente em sua totalidade na vida profissional dos acadêmicos. Portanto, subentendemos que os acadêmicos não identificaram uma melhor oportunidade no mercado de trabalho, devido ao fato de terem realizado exclusivamente a mobilidade acadêmica. Contudo, assim como descrito no referencial: “o desenvolvimento profissional está relacionado ao aumento dos conhecimentos e o aprimoramento da carreira, assim como a obtenção de competências e habilidades que fornecerão um melhor desempenho no ambiente de trabalho”, ou seja, a mobilidade acadêmica é uma parte de grande importância e de desenvolvimento na vida do ser humano, mas para se adquirir uma carreira profissional de sucesso o acadêmico deve continuar buscando o seu aperfeiçoamento até chegar a este objetivo.

#### 4.4 O que Dificulta a Realização da Mobilidade Acadêmica

Para se atender a esse objetivo, foi perguntado aos acadêmicos da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde, que ainda não realizaram a mobilidade acadêmica, qual o motivo que os levaria a realizar a mobilidade acadêmica. O quadro 2 traz as respostas.

Motivos	Porcentagem (%)	Quantidade de Pessoas
Aperfeiçoar um novo idioma	13,8%	12 Pessoas
Conhecer novas culturas e lugares	57,5%	50 Pessoas
Aperfeiçoamento Pessoal	24,1%	21 Pessoas
Estudo	1,1%	01 Pessoa
Outro	3,3%	03 Pessoas

QUADRO 2 – Motivo para realizar mobilidade acadêmica

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

A pesquisa demonstra que o motivo para realizar mobilidade acadêmica é conhecer novas culturas e lugares para 57,5%. E que igualmente foi o mesmo quesito que se sobressaiu com os acadêmicos que já realizaram a mobilidade. Em contrapartida, o quesito estudo e outro, apontaram os menores resultados, com 1,1% e 3,3% respectivamente. Já o quesito sobre o aperfeiçoamento pessoal foi o item que teve a segunda maior porcentagem de 24,1%. O quesito de aperfeiçoar um novo idioma obteve uma porcentagem de 13,8%, pois enquanto está sendo realizado a mobilidade os alunos estão aprendendo o idioma do lugar. O quesito estudo e outro, apontaram os menores resultados, com 1,1% e 3,3% respectivamente. Ressalta-se que entre os acadêmicos que ainda não realizaram a mobilidade acadêmica, todos os motivos que os levariam a realizar a mobilidade foram citados por estes, diferentemente dos acadêmicos que já participaram de mobilidade acadêmica.

Portanto, subentende-se que diretamente ou indiretamente estes fatores são alguns exemplos marcantes que podem motivar para que uns maiores números de acadêmicos venham a vivenciar a esta experiência. E observa-se que há certo interesse por parte dos acadêmicos da Faculdade La Salle em realizar a mobilidade acadêmica, e estes são instigados em sua maioria pela oportunidade de conhecer novas culturas e lugares.

Motivos	Porcentagem (%)	Quantidade de Pessoas
Financeiro	55,2%	48 pessoas
Desafio de viver em outro País	9,2%	08 pessoas
Idioma	16,1%	14 pessoas
Estudos	3,4%	03 Pessoas
Outros	15,6%	14 pessoas

QUADRO 3 – Motivos que impedem a realização da mobilidade acadêmica

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Observa-se que a questão relacionada ao motivo financeiro, obteve a maior porcentagem de 55,2%, portanto este é o atributo que possui maior impacto e dificulta para que os acadêmicos venham a realizar a mobilidade, enquanto que a opção do desafio de viver em outro país obteve a menor porcentagem de 9,2%, sendo este, portanto equivalentemente o menor obstáculo optado pelos entrevistados e que dificulta a realização da mobilidade acadêmica. Já o quesito idioma obteve uma porcentagem de 16,1%, mostrando que umas grandes parcelas dos entrevistados possuem algum entendimento do idioma do qual poderia realizar a mobilidade. Já o quesito estudos teve uma porcentagem de 3,4%, pois a Faculdade La Salle de

Lucas do Rio Verde permite que as matérias que os acadêmicos realizaram no outro país durante a mobilidade, desde que sejam correspondente com a grade do curso, assim ao Brasil para finalizar o seu curso, os acadêmicos podem prosseguir com os seus estudos. E a última opção foi os outros que obteve a porcentagem de 15,6%.

Ainda que a Faculdade La Salle oferece a bolsa de estudos com a isenção da mensalidade dos estudos, para um período de tempo no país escolhido, os acadêmicos devem arcar com passagens, acomodação, seguro de saúde, visto, e demais despesas pessoais (FACULDADE LA SALLE, 2019, online). Portanto, essas despesas de acordo com a pesquisa ainda se mostram o maior empecilho para que novos acadêmicos realizem a mobilidade acadêmica.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mobilidade acadêmica oferece um leque de oportunidades para a expansão dos conhecimentos científicos e de novas experiências, proporcionando ao acadêmico uma visão ampla, reflexiva e crítica acerca das questões sociais, políticas, econômicas, pessoais e profissionais, além disso, é um momento de desenvolvimento de habilidades técnico-científicas e interpessoais, de aperfeiçoamento das competências linguísticas e de construção de personalidade, independência e maturidade.

Considerando os resultados da pesquisa, observa-se que o impacto é positivo para os acadêmicos que realizaram a mobilidade acadêmica, tanto para a vida pessoal como para a vida acadêmica. E possui grande relevância no desenvolvimento da carreira profissional dos acadêmicos, porém somente com a realização da mobilidade acadêmica não foi identificado aumento nas oportunidades de mercado de trabalho.

Observa-se que o quesito relacionado a conhecer novas culturas e lugares foi o fator se sobressaiu para ambos os acadêmicos que realizaram e ainda não realizaram a mobilidade acadêmica. Assim, sugerimos a faculdade que o marketing relacionado a mobilidade acadêmica deveria ser mais explorado nessa área, ou seja, abranger um maior fornecimento de informações sobre os lugares, as culturas e as experiências que os acadêmicos poderiam vivenciar. Pois diante dessa incrível oportunidade que é a experiência de realizar a mobilidade acadêmica, observamos que os números de acadêmicos que já a realizam é muito baixo, diante da quantidade de acadêmicos que a Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde possui.

Já em relação ao que dificulta que um maior número de acadêmicos realize a mobilidade acadêmica, o fator financeiro foi o motivo que se sobressaltou. Diante disso, também gostaríamos de sugerir a faculdade para proporcionar aos acadêmicos auxílio na gestão, planejamento de pagamento das despesas da

mobilidade acadêmica, com a antecedência mínima de um ano antes da viagem, ou seja, uma espécie de poupança.

Para finalizar, gostaríamos de ressaltar novamente aos acadêmicos a importância e o enriquecimento que a mobilidade acadêmica é capaz de promover principalmente no desenvolvimento de cada indivíduo. E igualmente, motivar aos professores da instituição a abordarem mais sobre esse assunto dentro de sala de aula, e incentivar aos seus alunos a buscarem formas alternativas, como a mobilidade acadêmica e a internacionalização, para maior aproveitamento das oportunidades que a instituição está apta a oferecer, melhorar e revolucionar com o processo de ensino. Pois, de acordo com o pensador Samuel Lima: “Educação gera conhecimento, conhecimento gera sabedoria, e só um povo sábio pode mudar o seu destino”.

## REFERÊNCIAS

BRASIL DECRETO Nº 9.235, DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO SISTEMA FEDERAL DE ENSINO – Brasília/DF, 2017

CABRAL T. L. O; SILVA J. E. O; SAITO C. E. Realidade do Intercâmbio e da Mobilidade Acadêmica na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Florianópolis, 2011

DONÉ P. e GASPAL S. Intercâmbio: um Segmento Turístico Cultural, Educacional, Profissional e Humano. UCS – Caxias do Sul, 2012

FACULDADE LA SALLE - Histórico da Faculdade - Lucas do Rio Verde, 2019

FACULDADE LA SALLE - PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional Período 2016/2020  
Resolução COP Nº. 174/2015 de 10/12/15

GOMES V. MACHADO M. L. e SARAIVA E. V. - O ensino Superior no Brasil: Breve histórico e caracterização - Recife, 2018

INEP. Educação Superior. Disponível em - <http://inep.gov.br/web/guest/sobre-o-inep> - 2019. Acesso em 18/10/2019

MIURA I. K - O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo: Um Estudo em Três Áreas de Conhecimento - São Paulo, 2009

MONTEIRO R. L – Impactos do Intercâmbio Cultural na Formação Profissional: Uma análise na percepção de intercambistas de Natal/RN. UFRN - Natal, 2012

MOOG P. M e LARRECHEA E. M - Internacionalização da educação superior: uma análise das tendências de mobilidade dos estudantes entre países do norte e do sul global - Campinas - São Paulo, 2018

PRAVALER - Empresa de Financiamento Estudantil - 2016, online

RIBEIRO S. S, et al Turismo e Intercâmbio: Contribuições para a formação discente nos cursos de graduação das Instituições de ensino superior de São Luís, Maranhão. Maranhão, 2014



SALATA A. - Ensino Superior das últimas décadas - Porto Alegre

SILVA V. F. L - O ensino superior no Brasil, e os avanços e desafios da Assistência Estudantil - Alagoas, 2017

WILBERT A. E CRUZ H. A. - Cultura e Clima Organizacional: uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú/SC - Santa Catarina, 2014

## O IMPACTO DA EMPRESA BRF S.A. NA SAÚDE, ECONOMIA E EDUCAÇÃO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE

*Data de aceite: 19/03/2020*

### **Eduardo Zucco Gobbi**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TCII, no 8º semestre do curso de Administração, na Faculdade La Salle, 2019. E-mail: [edugobbi267@gmail.com](mailto:edugobbi267@gmail.com)

### **João Pedro Zanella Kirst**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TCII, no 8º semestre do curso de Administração, na Faculdade La Salle, 2019. E-mail: [zanellas@outlook.com](mailto:zanellas@outlook.com)

### **Marisa Claudia Jacometo Durante**

Doutora em Educação. Professora orientadora do artigo. E-mail: [marisa@marisajacometo.com.br](mailto:marisa@marisajacometo.com.br)  
<http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** O crescimento de uma cidade pode vir de diversas formas, passando por etapas, claras ou não. No caso do município de Lucas do Rio Verde-MT, a cidade passou por uma grande transformação com a chegada de uma grande empresa conhecida como Sadia, que futuramente seria conhecida como BRF. Assim, o estudo tem como objetivo geral demonstrar a contribuição que a empresa BRF S.A teve em Lucas do Rio Verde desde sua chegada em 2006 até 2019. Como objetivo específico a pesquisa busca descrever Lucas do Rio Verde antes e depois da empresa BRF S.A. Esses descritos

analisa a migração que essa organização acarretou, a economia que a empresa trouxe para a região, e em consequência, os impactos na saúde e educação do município, para tanto foi utilizado a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Os principais resultados indicam que a migração concentra-se em pessoas da região Nordeste, em sua maioria colaboradores da BRF S.A e familiares, em consequência disso, o PIB do setor industrial cresceu 1003% após a chegada da Sadia (atual BRF S.A), com essa receita sendo distribuída em educação e saúde, aumentando assim escolas e postos de saúde e a qualidade dos mesmos.

**PALAVRAS-CHAVE:** BRF S.A. Município de Lucas do Rio Verde. Impactos.

### THE IMPACT OF THE COMPANY BRF S.A. ON HEALTH, ECONOMY AND EDUCATION: A STUDY IN THE MUNICIPALITY OF LUCAS DO RIO VERDE

**ABSTRACT:** The growth of a city can come in several forms, going through stages, clear or not. In the case of the municipality of Lucas do Rio Verde-MT, the city underwent a major transformation with the arrival of a large company known as Sadia, which in the future would be known as BRF. Thus, the study

aims to demonstrate the contribution that the company BRF SA had in Lucas do Rio Verde from its arrival in 2006 until 2019. As a specific objective the research seeks to describe Lucas do Rio Verde before and after the company BRF SA. Those described analyzes the migration that this organization caused, the economy that the company brought to the region, and as a consequence, the impacts on health and education in the municipality, for this purpose, descriptive research was used, with a qualitative approach. The main results indicate that migration is concentrated in people from the Northeast region, mostly BRF SA employees and family members. As a result, the GDP of the industrial sector grew 1003% after the arrival of Sadia (now BRF SA), with this revenue being distributed in education and health, thus increasing schools and health posts and their Quality.

**KEYWORDS:** BRF S.A. Municipality of Lucas do Rio Verde. Impacts.

## 1 | INTRODUÇÃO

Este artigo tem o objetivo de descrever o município de Lucas do Rio Verde antes e depois da chegada da empresa BRF S.A. Lucas do Rio Verde é um pequeno município localizado ao norte do estado do Mato Grosso. Apesar de ser uma cidade pequena, com 65.534 pessoas, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2019. Além de pequena também é nova, sendo fundada em 1983, mas somente foi emancipada em 1988, completando 31 anos em 2019.

Pelo fato de o município ser pequeno e novo, foi necessária uma intensa migração, a qual vem ocorrendo ao longo dos anos. E esta migração ocorre pelo fato de possuir foco agroindustrial, sendo considerada a capital da agroindústria pela Lei Estadual nº 10.795, de dezembro de 2018. A migração, foi e continua sendo extremamente importante para Lucas do Rio Verde, pois atrai migrantes de todas regiões do Brasil e até mesmo de fora do país.

O crescimento de uma cidade pode vir de diversas formas, passando por etapas, claras ou não. No caso do município de Lucas do Rio Verde-MT, a cidade passou por uma grande transformação com a chegada de uma grande empresa conhecida como Sadia, que futuramente seria conhecida como BRF. De acordo com a própria BRF (BRF Relatório de Sustentabilidade 2018), ela é formada por 107,7 mil colaboradores diretos no Brasil inteiro, junto com uma rede de 13.355 produtores agropecuários, fazendo da BRF a maior exportadora de frango do mundo. Sendo em torno de 6.000 funcionários só em Lucas do Rio Verde. A BRF é uma empresa de capital aberto com ações negociadas na bolsa de valores brasileira (B3 – BRFS3) e na Bolsa de Nova York (ADR nível III).

A BRF instalou-se na cidade em 2009 e é fruto fusão de duas grandes empresas - Perdigão e Sadia. A Sadia chegou em Lucas do rio Verde em 2007, antes mesmo

dessa fusão. Assim, após esse breve contexto, questiona-se: qual a contribuição da empresa BRF para o município de Lucas do Rio Verde? Tendo por objetivo geral demonstrar a contribuição na economia, educação e saúde da empresa BRF para o município de Lucas do Rio Verde.

De modo específico a pesquisa busca: 1) Descrever Lucas do Rio Verde antes da empresa BRF; 2) Descrever Lucas do Rio Verde depois da empresa BRF. Esses dois objetivos serão divididos em 4 subtópicos, o fator de migração que a empresa gerou, o impacto na saúde, economia e educação do município.

A escolha desse tema foi realizada devido à falta de informações sobre o impacto econômico social de uma empresa de nível mundial instalada no município de Lucas do Rio Verde, MT, o conhecimento das informações que mostram a evolução da cidade e a contribuição dessa empresa para o mesmo traz novas visões sobre a importância que a colaboração tem tido no crescimento do município.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Migração

Mudar, uma palavra tão simples, porém com um significado magnífico. O mundo está em constante mudança, tudo muda, sem parar um segundo. Desde o princípio até hoje, grande ou pequeno, algo está mudando. O universo está mudando, os planetas estão, mas principalmente a sociedade e as pessoas. Que torna a migração um evento simples com grande impacto. As pessoas trocam de bairro, cidade, estado ou país, por tempo determinado, ou não, a todo momento, desde os primórdios e continuarão a mudar-se.

A migração é um fenômeno multifacetado e decorrente de características econômicas, sociais e políticas que são construídas historicamente e afetam as localidades como fatores de atração ou de expulsão (CASTELLS, 1983, apud CAMARGO, 2014).

A migração ocorre de diversas formas, mas basicamente é determinada pelo deslocamento de pessoas de uma determinada região para outra, podendo ser permanente ou não. No Brasil a migração começou em sua colonização, trazendo pessoas de todo globo, criando um país miscigenado. Tanto que a migração ainda ocorre no país inteiro. A migração impacta significativamente no crescimento de uma região, sendo ela um país, estado ou cidade.

It is crucial, therefore, to reproduce, albeit vastly abridged, a genealogy of the nation, to which some crucial instances in the history of migration can be juxtaposed to illustrate the effect of the consolidation of a nation-state order on migration. As has just been argued, the first emergence is in fact not the emergence of the nation-state, but at best, the emergence of the order of states, and the coming into

A migração é essencial para criação de uma nação, mas também pode ser prejudicial a mesma, causando diversos problemas socioeconômicos. Segundo Czajka (2015), este é o problema que afeta diariamente os países desenvolvidos. Entendendo-se a importância da migração, descobre-se como ela afeta a sociedade. Mas o que é migração? Como se define um migrante? Como classificar entre emigrante e imigrante? De maneira simples a migração é uma mudança permanente ou não de um local para outro seja ela por motivos sociais ou econômicos. O migrante vai ser o indivíduo que vai de um lugar para o outro. Uma pessoa que sai de uma região é um emigrante de seu local de origem. Uma pessoa que vem para uma região é um imigrante em seu local de destino.

O que é migrar? Grosso modo, a migração pode ser definida como uma mudança permanente de local de residência. Um indivíduo que morava em um local passa a morar em outro distinto [...] o migrante é o indivíduo que morava em um determinado município e atravessou a fronteira deste município indo morar em um outro distinto [...] O migrante sai de um local e vai para outro. Ele tem uma origem e um destino. Uma pessoa que sai de uma região é um emigrante de seu local de origem. Uma pessoa que vem para uma região é um imigrante em seu local de destino (GOLGHER, 2004, online).

Conforme Golgher define como migração, e entendendo como ela afeta a sociedade, compreende-se que no passado e no presente ela afeta uma região, tanto positivamente quanto negativamente. Independente do motivo da mesma ela afeta a sociedade. Para este artigo foi escolhido somente três áreas da sociedade: da economia, da educação e da saúde.

## 2.2 Saúde

Segundo Donnangelo (1976), a saúde de um indivíduo pode ser determinada pela própria biologia humana, pelo ambiente físico, social e econômico a que está exposto e pelo seu estilo de vida, isto é, pelos hábitos de alimentação e outros comportamentos que podem ser benéficos ou prejudiciais.

Em 1988 o principal sistema de saúde do Brasil foi implementado, um sistema complexo e dinâmico, esse seria o Sistema Único de Saúde (SUS), esse que seguia e visava os princípios e direitos de saúde do cidadão, e gestão dele como dever do estado (WWW.SAUDE.GOV.BR,2019, online).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) (1990) caracteriza saúde como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social, e não apenas pela ausência de doença. Essa definição, é no momento, irreal, ultrapassada e unilateral, em 1990 saúde se caracterizava apenas como a pessoa não estar doente, o psicológico e social do ser humano não eram fatores analisados na situação, o que muda com o passar dos estudos e conclusões.

Uma boa saúde está associada ao aumento da qualidade de vida. É sabido que uma alimentação balanceada, a prática regular de exercícios físicos e o bem-estar emocional são fatores determinantes para um estado de saúde equilibrado.

Por outro lado, as pessoas que estão expostas a condições precárias de sobrevivência, por exemplo: Saneamento básico (água, limpeza, esgotos, etc.), assistência médica adequada, alimentação e água de qualidade, etc., têm a sua saúde seriamente afetada.

Em uma época em que o sistema vinha sendo sucessivamente privatizado, classificando e diferenciando a população que poderia ter acesso a esse serviço o SUS foi implantado, aumentando o cuidado com a saúde de toda a população, tomando parte a população que não tinha acesso aos sistemas privatizados.

O sistema atual de saúde do Brasil pode ser classificado como uma rede complexa de oferta e demandas de serviços, que acaba criando uma combinação entre o sistema privado e o sistema público, que são sobretudo, financiado por recursos privados.

O sistema de saúde brasileiro pode ser classificado em três subsectores, conforme Bahia (1999):

Setor público: Os financiamentos e abastecimentos são efetuados pelos estados nos níveis federal, estadual e municipal.

Subsetor privado: Os recursos são financiados de diversas maneiras, tanto em maneiras privadas quanto públicas.

Subsetor de saúde suplementar: Engloba diferenciados planos de saúde privados, seguros e subsídios fiscais.

Os sistemas de saúde do Brasil servem de exemplo para outros países, mas isso em sua teoria, pois a realidade é que nem em todos lugares o Sistema Único de Saúde (SUS) funciona como deveria, demoras, falta de equipamentos, falhas de comunicação e ausência de mão de obra caracterizam falhas em um sistema que por ser de graça tem seus lados positivos e negativos em uma sociedade.

## 2.3 Educação

O processo de educação consiste em acompanhar o indivíduo em sua caminhada pela plenitude do viver, a inquietação do homem perante o procurar conhecimento para os afazeres e atividades de sua vida, o conhecimento trás as pessoas para novos patamares e pensamentos sobre o ambiente em que se situa, mudando ações e pré-conceitos referente a pessoas ou ações humanas (FERREIRA; BARROS, 1999).

A educação no Brasil é bastante documentado, pesquisado e explorado, o principal motivo para que isso seja tão analisado são as diferenças educacionais das regiões, que geram o fator da desigualdade salarial.

Com o mercado de trabalho cada vez mais exigente com os recursos humanos que se tem na empresa, é crescente a procura por pessoas com níveis educacionais superiores, o que por sua vez acaba retardando a entrada daquelas que não tiveram a oportunidade de terminar o ensino ou não tiveram um ensino de qualidade frente a desigualdade na distribuição de recursos para a educação.

Como menciona Langoni (1973) o Brasil vem investindo de forma crescente no setor educacional do país, mas em contrapartida mais escolas e creches estão em andamento diariamente, precisando assim de investimentos para seu funcionamento, e apesar de ter aumento no investimento educacional essa distribuição acaba não sendo eficaz para todas as regiões ou escolas.

A não frequência dos alunos nas escolas e abandono dos estudos em consequência de reprovações sempre foi algo em que os pesquisadores e estudiosos que analisam a educação no Brasil questionavam, pois na verdade esses analistas estavam certos em acreditar que não era a frequência dos alunos nas escolas e nem os abandonos, mas sim a falta de qualificação dos professores e má gestão das aulas ministradas (SCHWARTZMAN, 2004).

Após muitos anos tentando convencer a opinião pública e políticos encarregados na gestão da educação das regiões, conseguiu-se mostrar que a maioria das crianças frequentam as escolas, mas com a má gestão dos professores e pouco aprendizado, os estudantes acabam abandonando o ensino ao chegar na adolescência.

Pesquisas feitas pelo IBGE (2019), indica que o nível de instrução de pessoas no Brasil com mais de 25 anos de idade que tem o ensino fundamental incompleto é de 33%, e a de ensino médio incompleto é de 4%, deixando claro que o enfoque na manutenção dos alunos nas instituições educacionais deve ser no ensino fundamental.

Uma criança com um bom ensino em sua infância, tem muito mais oportunidades e conhecimento para que suas atividades impactam positivamente a economia da região em que atua, beneficiando assim indiretamente um retorno á educação que recebeu no início de sua caminhada.

## 2.4 Economia

A economia basicamente se consiste em análise e gestão da produção, distribuição e consumo de bens e serviços, situando que quando esses estão em constante evolução, pode-se dizer que a economia está sendo bem administrada, esta que pode ser classificada em países, estados e organizações.

Souza (2009) menciona que para um desenvolvimento regional ser planejado é necessário de auxílio de investimentos públicos e privados, para que então os investimentos posteriores já tenham uma base para suas atividades econômicas futuras, mas o processo de desenvolvimento regional é algo complexo e que apenas



a teoria não executará o plano, deixando assim que especialistas experientes sejam os gestores desses processos.

Em suma, o desenvolvimento das pequenas regiões passa por sua organização intensa, pela mobilização das forças locais, formada pelos empresários existentes e potenciais, universidades, prefeituras, secretarias do Estado e demais órgãos públicos vinculados à questão regional. Somente a presença das grandes empresas motrizes e investimentos do governo federal não bastam para promover o desenvolvimento local (SOUZA, 2009, p.82).

Em um município em desenvolvimento e que mostra crescer tanto economicamente, a gestão dos recursos se torna de suma importância. Em Lucas do Rio Verde, conforme a cidade evolui, os habitantes evoluem juntos. Em uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2011 foi mostrado que o Produto Interno Bruto (PIB) per capita do município era de 39.675,49 em 2011 e na pesquisa mais recente em 2016 mostra que essa quantidade subiu para 62.202,25, o que indica um crescimento de 63.8%.

Esse crescimento tem sido influenciado e qualificado pelas empresas multinacionais que se instalaram no município por motivos estratégicos e que essa vinda além de trazer várias vagas de emprego para o município também trouxe reconhecimento mundial da cidade e diversidade cultural, em consequência das vindas de pessoas de outros estados para trabalhar nessas organizações, acarretando impactos para a evolução econômica da cidade.

Lucas do Rio Verde por ser a capital da agroindústria, estar focado na produção agropecuária, o desenvolvimento da região pode ter maior potencial se promover melhorias e amplitude das condições estruturais e institucionais, que auxiliam assim o crescimento agroindustrial da cidade.

### 3 | METODOLOGIA

Neste artigo foi utilizado o método de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, para se analisar os dados da empresa BRF S.A. e do município de Lucas do Rio Verde, os dados foram coletados a partir de requerimento junto à prefeitura de Lucas do Rio Verde em outubro de 2019, com a finalidade de compreender como a empresa BRF S.A. influenciou o desenvolvimento ou não do município, desde sua chegada em 2006 como Sadia até 2019.

A pesquisa estabeleceu as categorias: migração, educação, economia e saúde. Utilizou coleta de dados diretamente nas secretarias municipais, através de requerimento, entregues diretamente aos responsáveis no início do mês de outubro e devolvidos no prazo de 15 dias.

O tratamento e análise dos dados considerou os dados obtidos e as teorias estudadas, para assim observar fatos e fenômenos da maneira como ocorrem na

realidade.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Lucas do Rio Verde Antes da Empresa BRF

#### 4.1.1 Migração

Segundo CAMARGO (2014) a primeira parte migratória ocorrida antes de 2000 foi referente ao crescimento da agroindústria o que atrai o principalmente a região Sul do país que estava em busca de trabalho. Durante o ano de 2000 segundo IBGE Lucas do Rio Verde possuía 19.316 habitantes. E na região do alto Teles Pires que engloba Lucas do Rio Verde nesta época, 45% eram originários do Centro-Oeste, 42% da Região Sul e somente 5% da região Nordeste.

Já a partir de 2006 houve uma migração vinda do Nordeste com o objetivo de trabalhar na Sadia futura BRF S.A. em busca dos empregados também vieram junto com eles suas respectivas famílias em busca oportunidades na cidade. Consequentemente a migração gerada pela BRF S.A. impactou os setores da saúde, educação e economia com sua chegada da empresa.

#### 4.1.2 Saúde

Com atendimentos em sua maioria especializados e rápidos, Lucas do Rio Verde em 2005 estavam com 24 estabelecimentos de saúde em atividade, entre eles 11 privados e 13 públicos, e apenas 2 deles sendo focado em emergências.

Segundo IFDM em 2007 Lucas do rio verde é considerado de alto desenvolvimento com índice de 0.9613, ficando em 1º lugar no estado do Mato Grosso e 36º lugar no Brasil. Segundo o perfil socioeconômico do município, realizado pela Prefeitura em 2015 Lucas do Rio Verde no ano de 2007 possuía 8 ESF, 9.056 famílias cadastradas de 33.074 habitantes com porcentagem de 100% de cobertura de atendimento acessível na cidade.

#### 4.1.3 Educação

Lucas do Rio Verde por ser uma cidade em desenvolvimento, muitos setores ainda estavam falhos em suas atividades. Começando por análises no índice de desenvolvimento da educação básica, o índice de qualidade de ensino indicado em 2007 era de 4,8 em escolas municipais e 5,6 em escolas estaduais, INEP (2017).

Em 2007 Lucas do Rio Verde contava com 5713 matrículas no ensino

fundamental e 1809 matrículas no ensino médio, tendo 15 escolas para o ensino fundamental e 6 para o ensino médio.

Em Lucas do Rio Verde a taxa de escolarização de crianças entre 6 e 14 anos de idade era de 97,5% (2010), demonstrando um percentual excelente, mas que deve ser melhorado, com o objetivo de proporcionar estudo a 100% das crianças do município.

Segundo dados do índice Firjan (IFDM) de desenvolvimento municipal, em 2007 Lucas do Rio Verde ocupava o terceiro lugar no ranking municipal de desenvolvimento educacional com 0,7512 pontos, perdendo apenas para Nova Maringá e Santa Rita do Trivelato, IFDM (2007).

#### *4.1.4 Economia*

A empresa BRF se instalou em Lucas do Rio Verde por motivos estratégicos, pois, ao se instalar na região, estaria próximo de possíveis fornecedores, aumentando assim a frequência e agilidade de entrega de matéria-prima para sua produção, além de reduzir os custos de transporte para os mesmos.

Segundo Souza (2007), existem diversas funções para a agricultura que o governo deve estimular, são elas: reduzir flexibilidade dos preços; aumentar o trabalho e conseqüentemente a produtividade; centralizar recursos para investir em bens públicos; contribuir para reduzir a pobreza e a taxa de desemprego, promovendo avanço econômico da região.

Sabendo disso, em 2005 um projeto foi criado, prevendo aproximadamente R\$600 milhões de reais em investimentos e a geração de 4 mil empregos diretos e mais de 12 mil indiretos em 2009, projeto este criado para a abertura da Sadia, que viria a ser agora a atual BRF.

Para trazer acessibilidade e conforto a familiares dos pioneiros e trabalhadores da cidade, empresas começaram a abrir para suprir as necessidades da população, aumentando assim o PIB pelo setor industrial. Segundo dados recolhidos da Secretaria da Economia e Desenvolvimento de Lucas do Rio Verde o PIB pelo setor industrial cresceu 449% entre 1999 e 2006 (data anterior a chegada da brf), IBGE (2019).

A qualidade de vida da população antes da BRF S.A ainda não era satisfatória, pois a falta de vagas de emprego e atraso na tecnologia deixava a população sempre um passo atrás dos outros municípios. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município naquela época (2000) era de 0,658, dado que deixa a desejar.

## 4.2 Lucas do Rio Verde Depois da Empresa BRF

### 4.2.1 Migração

Neste período de 2004 a 2010 durante a chegada da BRF S.A. segundo o IBGE Lucas do rio foi considerada uma das cidades que mais cresceu no Brasil devido a migração. Nota-se que Lucas do Rio Verde tem boa parte de sua população advinda de todo o Brasil segundo dados do IBGE 2010, com 45.567 mil habitantes residentes. Somente 19.671 ou 43.17% do Centro-Oeste, e 15.438 ou 33.89% da região Sul, ou seja, a migração de Lucas do Rio Verde era completamente dominante em relação às outras, tendo quase a mesma quantidade das pessoas locais. Porém entre 2004 e 2010 a população cresceu 24,61%, totalizando 19.764 onde boa parte dessas pessoas vieram da região Nordeste, que em 2010 segundo o IBGE totalizava 6.982 ou 15.32%. Decorrente da chegada da empresa Sadia em 2006, a empresa em seu primeiro ano de funcionamento já contava com 4.000 empregados diretos, sendo eles boa parte do Nordeste. Migração de Data Fixa por Localidade em 2005/2010 IBGE. Imigrantes - 16.418. Emigrantes - 4.924. Migração Bruta 21.342. Saldo - 11.494. IEM - 0,54. Taxa de Migração Líquida - 5,05.

Com a vinda dos migrantes para atuar na empresa BRF foi destinado um bairro para atendimento principalmente a esses colaboradores, onde esse local ficaria mais próximo da organização, centralizando assim as pessoas que foram migradas para Lucas do Rio verde, em sua maioria do Nordeste.

Essa ação do governo trouxe para a cidade diversidade na cultura, porém separando os costumes integrados no município, mas também ajudando os migrantes que se instalavam na cidade, auxiliando assim que crescessem profissionalmente e que se sentissem bem recebidos pela população luverdense.

### 4.2.2 Saúde

Segundo IFDM em 2015 Lucas do rio verde continuou sendo considerado um município de alto desenvolvimento, porém seu índice caiu de 0.9613 para 0.8648, tendo uma queda de 10%, o que fez ela perder seu 1º lugar no estado do Mato Grosso para ficar em 22º e de 36º lugar no Brasil ele foi para a posição de 1236º. Segundo o perfil socioeconômico do município, realizado pela Prefeitura em 2015 Lucas do Rio Verde possuía 13 PSF, 20.394 famílias cadastradas de 53.944 habitantes com porcentagem de 99% de cobertura.

Em relação ao setor da saúde percebemos que com o aumento da população o sistema público de saúde (SUS) não conseguiu atender toda a demanda que o município precisava. Porém não podemos concluir que isto foi causado pela BRF

S.A. diretamente, porém ela teve um impacto indireto no crescimento dos mesmos, pois trouxe, colaboradores e familiares, aumentando assim a população, receitas e em consequências necessidade de aumento e melhoramento de postos.

### *4.2.3 Educação*

Após a chegada do complexo BRF S.A vários setores e índices evoluíram, tanto pela receita direta e indireta trazida pela empresa quanto pela consequência de migrantes que vieram com ela. Uma das consequências com a chegada da organização foi o aumento no índice de desenvolvimento da educação básica que de escolas municipais subiu de 4,8 (2007) para 6,7 (2017), INEP (2017).

Com os impactos migratórios na região em consequência da vinda da multinacional as matrículas nas escolas aumentaram, aumentando também as escolas e níveis de ensino, em 2019 as matrículas do ensino fundamental chegaram a 9533 estudantes, e o ensino médio 2532, e para fornecer estrutura para que os mesmos sejam bem atendidos e também fornecendo-lhes melhor acessibilidade as escolas se adaptaram às necessidades, e também foram abertas novas unidades de ensino, totalizando em 2019 17 escolas de ensino fundamental e 7 escolas de ensino médio (IBGE, 2019).

O índice Firjan de desenvolvimento municipal (IFDM) de 2016 nos demonstra uma evolução referente ao desenvolvimento educacional do município, e assim elevação na posição do ranking de desenvolvimento educacional, ficando em segundo lugar em 2016 com 0,9192 pontos, aumentando assim 22,36% com o outro ano analisado (2007) perdendo apenas para Torixoréu.

### *4.2.4 Economia*

Nos primeiros anos de atividade na região, a Sadia aumentou a qualidade de vida dos habitantes de Lucas do Rio Verde, aumentando assim o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,658 (2000) para 0,768 (2010), aumento esse que foi analisado apenas com 2 anos de empresa na região.

Um dos maiores fatores analisados para medir a economia de uma região é o PIB (Produto interno bruto), esse indicador pode ser adquirido com a abertura de empresa e fluxos de produtos e recursos gerados, uma vez que empresas de grande porte são abertas em regiões em crescimento esse indicador geralmente evolui, demonstrando também que a economia do mesmo também evoluiu.

Prosseguindo com um grande aumento no PIB pelo setor industrial, o município tinha um crescimento de 449% (1999 - 2006), crescimento esse que com a chegada da Sadia que viria a ser a BRF S.A apenas foi fortalecido, sendo comprovado um

aumento de 1.003% entre 2006 e 2015, IBGE (2019).

Nos dois anos subsequentes a inicialização das atividades da Sadia, o PIB pelo setor de serviços e comércio também demonstra um avanço considerável, chegando a um crescimento acumulado de 139% ao comparar o desempenho do PIB industrial de Nova Mutum, Sorriso e Lucas do Rio Verde que são municípios próximos e também com grandes avanços econômicos se observa que até o ano de 2007 as duas cidade superavam Lucas do Rio Verde neste indicador, mas a partir de 2008 quando se inicia as atividades da Sadia há um aumento significativo no PIB industrial de LRV, fazendo assim com que a cidade ultrapasse a dos dois municípios, até os últimos dados divulgados pelo IBGE.

Devido ao crescimento limitado da produção de soja e milho no município por baixo crescimento de tecnologia e mão de obra especializada, outra grande e importante parte do desempenho econômico da cidade deve ser delegado a outros setores, assim como, setor pecuário e industrial, que são as principais atividades realizadas pela BRF na região.

De acordo com Santos (1986), as indústrias que exportam promovem um significativo crescimento na estrutura econômica e arrecadação tributária da região onde se está instalada, pois essa atividade de exportação insere uma dinâmica global de mercado à economia local.

Segundo dados do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) (2017), as ofertas de emprego do município nos 2 primeiros anos da instalação da Sadia foram de um acumulado de 246%, dado esse somando desde o início das obras para construção do complexo até o último dado disponível em 2015.

Outro indicador que teve grande evolução foram os dados referentes ao “salário total e outras remunerações”, tendo um crescimento médio anual de 25%, e o acumulado durante os 10 anos (2006-2015) foi de 878% IBGE (2019). Com análises feitas juntamente a secretaria de desenvolvimento econômico e tributação de Lucas do Rio Verde, constatou-se que em 2008 existiam 692 empresas cadastradas na prefeitura, posteriormente em 2019 esse valor subiu 640% chegando a 5.140 empresas cadastradas no município.

Antes da chegada do complexo BRF S.A a cidade de Lucas do Rio Verde era apenas uma cidade do interior, com um desenvolvimento mediano, mas posteriormente com a chegada da BRF S.A o município abriu portas para novos setores industriais, ganhando novas visões estruturais e econômicos, aumentando qualidade de vários fatores, como economia, educação, mas com os impactos migratórios as estruturas dos postos de saúdes não foram 100% eficazes com a qualidade e atendimento com os mesmos.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve o objetivo de demonstrar o impacto da chegada da empresa BRF S.A. no município de Lucas do Rio Verde. Os dados apresentados nesse trabalho sugerem que a empresa impactou no município de diversas formas oriunda da migração que a empresa gerou nos setores de economia, educação e saúde. De acordo com o IFDM consolidado no geral durante o período de 2007 a 2016 o município teve uma queda de 2.2% de 0,8539 para 0,8354, os últimos dados do IBGE também mostram que o índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foi de 0,658 (2000) para 0,768 (2010), tendo assim um crescimento de 14,32%.

A empresa teve um impacto sendo o principal da migração que trouxe pessoas de outras regiões, principalmente da região nordeste. Essas pessoas chegaram no município em busca de uma nova vida, pois além do colaborador também vieram famílias na migração. Todas essas pessoas precisaram de um local para morar, o que foi feito, foi criado um bairro destinado a todos os empregados.

Também foram impactados os setores da economia abrindo portas para a agroindústria no município o que gerou empregos indiretos em todos setores, tendo um impacto que fez o PIB pelo setor industrial da região crescer 1.003% desde a chegada da empresa. Notamos que na saúde houve uma queda de 10% no índice Firjan de desenvolvimento municipal (IFDM) desde o início das atividades da BRF S.A, mas na educação houve um aumento de 22,36% neste mesmo índice desde a entrada da BRF S.A na região. Tendo como impacto um aumento de atendimento que o município teve que absorver, gerando novas matrículas nas escolas e postos de atendimentos.

Como sugestão de melhorias a prefeitura poderia planejar melhor suas estratégias estruturais para melhor absorver novas organizações e novos habitantes, aumentando assim a quantidade de postos e escolas e melhorando as atividades de inclusão social.

Para estudos futuros pode se dar continuidade ao perfil socioeconômico da região, para servir de base para novas empresas que irão se instalar no município de Lucas do Rio Verde. além de salientar a importância das multinacionais para uma região em desenvolvimento, deixando mais claro suas partes progressivas e regressiva, podendo assim resolver problemas e se aproveitar das qualidades.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, L. Planos e Seguros Saúde: padrões e mudanças das relações entre o público e o privado no Brasil. Tese (Doutorado em Saúde Pública) –ENSP/FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP -



Censo Educacional 2017.

BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD 2010

BRF. RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2018.

Disponível em <https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2019/05/Relat%C3%B3rio-Anual-e-de-Sustentabilidade-BRF-2018.pdf>. Acesso em 15 de outubro de 2019.

CAMARGO, Kelly Cristina de Moraes. Agroindústria e Reorganização do Espaço em Lucas Do Rio Verde (MT). 2014. 57f. Monografia apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas.

CZAJKA, Agnes. Migration in the Age of the Nation-state: Migrants, Refugees, and the National Order of Things. 2015. 13f.

DONNANGELO, M. C. F., 1976. Saúde e Sociedade. São Paulo: Duas Cidades.

FERREIRA, F. e Barros, R.P. (1999). "The Slippery Slope: Explaining the Increase in Extreme Poverty in Urban Brazil, 1976-1996", Revista de Econometria, vol. 19, n.2.

GOLGHER, André Braz. Fundamentos da Migração. 2004. 49f.

IBGE, Assistência Médica Sanitária 2005; Rio de Janeiro: IBGE, 2006

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Indicadores IBGE: estatística. 2018. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/lucas-do-rio-verde/panorama>. Acesso em 20 de outubro de 2019.

IBGE, em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA.

IFDM. Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal. Disponível em <https://www.firjan.com.br/ifdm/consulta-ao-indice/ifdm-indice-firjan-de-desenvolvimento-municipal-resultado.htm?UF=MT&IdCidade=510525&Indicador=1&Ano=2005>. Acesso em 28 de outubro de 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Básica 2018. Brasília: Inep, 2019. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

KNOB, Anderson Miguel; SALOMÃO, Ivan Colangelo. DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCALIZAÇÃO INDUSTRIAL: O CASO DA BRF EM LUCAS DO RIO VERDE (MT). 2019. 26f.

LANGONI, C. (1973). Distribuição de Renda e Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

LUCAS DO RIO VERDE – MT. Prefeitura de Lucas do Rio Verde. Perfil Socioeconômico de Lucas do Rio Verde. Disponível em [https://www.lucasdoriverde.mt.gov.br/arquivos/perfil\\_socioeconomico/perfil\\_socioeconomico\\_lrv.pdf](https://www.lucasdoriverde.mt.gov.br/arquivos/perfil_socioeconomico/perfil_socioeconomico_lrv.pdf). Acesso em 28 de outubro de 2019.

MATO GROSSO. Lei nº 10.795, de 28 de dezembro de 2018. Reconhece o Município de Lucas do Rio Verde como a Capital da Agroindústria. Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso. Disponível em <http://www.al.mt.gov.br/storage/webdisco/leis/lei-10795-2018.pdf>. Acesso em 27 de outubro de 2019

SANTOS, M. Circuitos espaciais da produção: um comentário. In: SOUZA, M. A. A (Org.). A construção do espaço. São Paulo: Nobel, 1986.

SCHWARTZMAN, Simon. Reformas no Brasil e agenda. In: GIAMBIAGI, Fábio. Educação: a nova geração de reformas. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS): Estrutura, Princípios e como funciona, 2019. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/sistema-unico-de-saude>. Acesso em 20 de outubro de 2019.

SOUZA, Nali de Jesus de. Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Nali de Jesus de. Desenvolvimento Regional. São Paulo: Atlas, 2009.

## PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE-MT

*Data de aceite: 19/03/2020*

### **Larissa Lawisch Cargnelutti**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TCII, no 8º semestre do curso de Administração da Faculdade La Salle, 2019. E-mail: larissa.cargnelutti@hotmail.com

### **Marisa Claudia Jacometo Durante**

Doutora em Educação. Professora Orientadora do Artigo. E-mail: marisa@marisajacometo.com.br <http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** Diante de um cenário em que a população mundial só cresce e que cada vez mais é necessário a existência e continuação das propriedades rurais para a produção de alimentos, existem desafios envolvendo o processo de sucessão familiar, não garantindo a perpetuação das propriedades já existentes. Desse modo, a pesquisa tem como objetivo principal saber quais os maiores desafios dos gestores rurais luverdenses com o processo de sucessão familiar. De maneira específica, procurou-se identificar o que os gestores do município esperam de suas propriedades rurais no futuro, levantar se os gestores estão fazendo o processo sucessório e por fim analisar quais os desafios os gestores rurais estão enfrentando quando o assunto é sucessão familiar. A

pesquisa foi realizada através de questionários à 35 proprietários rurais do município de Lucas do Rio Verde-MT. A pesquisa é do tipo descritiva, com abordagem qualitativa e utilizando o método de abordagem indutivo. Os resultados da pesquisa apresentam as dificuldades dos proprietários rurais no processo de sucessão familiar, além de seus desejos em relação ao futuro de suas propriedades e ter como sucessor seus filhos. Indica também a falta de conhecimento por parte de muitos deles sobre como é feito o processo sucessório, com isso mostra a necessidade de mais informações sobre o tema, que pode ser por parte de sindicatos rurais, cooperativas agrícolas e outros órgãos de apoio ao proprietário rural, além dos filhos também receberem orientações para prepará-los para esse processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sucessão Familiar. Processo Sucessório. Gestão Familiar.

### FAMILY SUCCESSION PROCESS IN RURAL PROPERTIES IN THE MUNICIPALITY OF LUCAS IN RIO VERDE-MT

**ABSTRACT:** Faced with a scenario in which the world population only grows and where the existence and continuation of rural properties is increasingly necessary for the production of

food, there are challenges involving the family succession process, not guaranteeing the perpetuation of existing properties. In this way, the research has as main objective to know which are the biggest challenges of the rural managers in Verver with the family succession process. In a specific way, we tried to identify what the city managers expect from their rural properties in the future, to find out if the managers are doing the succession process and finally to analyze what challenges the rural managers are facing when it comes to family succession. The survey was conducted through questionnaires to 35 rural landowners in the municipality of Lucas do Rio Verde-MT. The research is descriptive, with a qualitative approach and using the inductive approach method. The research results show the difficulties faced by rural landowners in the family succession process, in addition to their desires regarding the future of their properties and having their children as their successor. It also indicates the lack of knowledge on the part of many of them about how the succession process is carried out, thereby showing the need for more information on the topic, which may be on the part of rural unions, agricultural cooperatives and other bodies that support the rural owner. , in addition to the children also receiving guidance to prepare them for this process.

**KEYWORDS:** Family Succession. Succession Process. Family Management.

## 1 | INTRODUÇÃO

Para muitos gestores de empresas com gestão familiar, torna-se uma preocupação ao pensar sobre o futuro do seu negócio, se terá alguém para continuar com o que foi construído ao longo dos anos. Será que os filhos querem e estão prontos para assumir a posição de comando da empresa? Quando se trata de empresas rurais, a preocupação pode ser ainda maior, principalmente por conta do êxodo rural<sup>1</sup> e pelo aumento de oportunidades nas áreas urbanas para quem vive no campo ou que vive da agricultura, levando jovens para diferentes caminhos.

As dificuldades existentes na vida rural, os atrativos e oportunidades presentes nas cidades, principalmente com estudo e novos estilos de vida, e a falta de incentivo familiar, são alguns dos motivos por fazer o jovem procurar outros caminhos e deixar de lado a vida no campo, torna-se um problema para muitas famílias que vivem disso, trazendo muitas dúvidas e preocupações aos pais sobre qual o futuro de suas empresas (SILVA; et al, 2017).

Segundo uma pesquisa produzida pelo World Resources Institute (2019) em parceria com o Banco Mundial, Organização das Nações Unidas (ONU), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e agências francesas de pesquisa agrícola CIRAD e INRA, a população mundial chegará a quase 10 bilhões em 2050 e com isso, a produção de alimentos deve aumentar de

---

1. O êxodo rural consiste no processo de migração em massa da população que vive no campo para as cidades, por diversos motivos.

forma considerável para atender a grande demanda, porém somente isso não será o bastante, as pessoas terão que possuir novos hábitos alimentares, principalmente evitando o desperdício.

De acordo com o Censo Agropecuário realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município possui 321 estabelecimentos agropecuários, apenas 8 desses estabelecimentos possui produtores rurais com menos de 30 anos, 202 estabelecimentos possuem produtores rurais com idade entre 30 a 60 anos e 102 com 60 anos ou mais. Esse estudo mostra que a população rural está envelhecendo e poucos estabelecimentos apresentam produtores jovens, isso pode se dar pela falta do pensamento com o futuro e a sucessão da propriedade.

Assim, esse artigo foi realizado em Lucas do Rio Verde, cidade com população estimada em 65.534, segundo dados do IBGE de 2019, situada no Mato Grosso a 350km da capital Cuiabá. Busca entender quais os maiores desafios dos gestores rurais luverdenses com o processo de sucessão familiar, sabendo que muitos produtores do município já possuem idade avançada e que deveriam pensar no processo de sucessão de suas propriedades rurais.

Objetiva-se saber quais os maiores desafios dos gestores rurais luverdenses com o processo de sucessão familiar, assim como identificar o que os gestores do município esperam de suas propriedades rurais no futuro, levantar se os gestores estão fazendo o processo sucessório e por fim analisar quais os desafios os gestores rurais estão enfrentando quando o assunto é sucessão familiar.

O tema é de extrema importância não só para quem é produtor rural de Lucas do Rio Verde, mas também para os de outros municípios do estado do Mato Grosso ou de outros estados, já que apresenta se os produtores rurais pensam no processo de sucessão familiar de suas empresas, expondo seus desafios para a realização desse processo e através desse artigo pode ser analisado o pensamento futuro dos produtores rurais, podendo até mesmo lembrá-los sobre a necessidade do processo de sucessão familiar, não só em casos de aposentadoria, mas também de falecimento dos gestores.

Para o profissional de administração inserido no processo, a pesquisa é importante por expor o pensamento dos proprietários rurais luverdenses com o futuro de suas empresas e com o processo sucessório, mostrando as preocupações com a gestão de suas propriedades e com os riscos que ela enfrenta estando nas mãos de outro gestor.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Sucessão Familiar

De acordo com o IBGE (2019) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2019), 90% das empresas brasileiras tem origem familiar, mas infelizmente 70% não chegam a segunda geração e somente 5% chegam a terceira geração, o que é preocupante ao pensar o que será dessas empresas no futuro. O ditado popular “pai rico, filho nobre, neto pobre” de Fernando Veríssimo (2002) têm se tornado uma realidade para diversas organizações brasileiras, muitas vezes por não planejarem o futuro dos seus negócios e o processo de sucessão ter ficado de lado por não compreenderem a importância que ela teria.

Assim, se faz mister destacar que empresa familiar tem o significado de empresa com gestão familiar, segundo (LODI, 1998) e, gestão familiar não é um modelo de gestão. Atrelado a isso, é necessário entender a diferença entre herança e sucessão familiar, já que as duas possuem significados distintos, mas que são processos complementares.

Segundo Rizzardo (2019, p.12), herança é o conjunto de bens do sucedido, ou seja, do proprietário, que será transferido aos seus herdeiros legítimos ou testamentários no momento de sua morte. E sucessão tem equivalência a herança “[...]. No entanto, esta última denominação serve, também, para abranger o conjunto de bens e as pessoas chamadas a receber suas quotas ou os direitos que lhe são reconhecidos”.

Em se tratamento de sucessão familiar, significa passar para a próxima geração da família todo o poder de gestão da empresa que pertencia a geração anterior, que pode ou não ser o primeiro processo de sucessão em que a empresa tem passado, como dito por Antonialli (1998, p.2) “A sucessão, em nível mundial, representa uma fase complicada na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações”. Contudo, esse processo de transferir os bens da empresa para outra pessoa não é uma tarefa fácil principalmente por envolver sentimentos familiares.

Quando se trata de uma empresa familiar, a ligação genética e a dinâmica familiar possuem a mesma importância que a divisão societária e os contratos de sucessão para os resultados estratégicos e gerenciais (DE SÁ FREIRE; et al, 2010).

O processo de sucessão familiar ainda é um tabu em muitas famílias e organizações, principalmente quando existem mais de um possível sucessor ou até mesmo quando há a dificuldade do proprietário da empresa em aceitar que precisará deixar tudo aquilo que planejou nas mãos de outras pessoas, mesmo sendo alguém de sua família.

Nesse sentido, a sucessão pode ser feita ainda quando o proprietário dos bens a ser transferido estiver vivo, ou quando vier a falecer. Porém, para garantir a continuidade de uma empresa com gestão familiar, recomenda-se que o processo sucessório seja feito em vida, considerando que em propriedades rurais, o processo de sucessão pode ser ainda mais complicado e complexo, principalmente pela falta de interesse de muitos jovens com o meio rural, mesmo a família possuindo negócios nesse setor (FERRARI; et al., 2004).

Para melhor ilustrar a situação, apresenta-se o quadro 01 elaborado pelo IBGE sobre a distribuição percentual da população.

Distribuição percentual da população nos Censos Demográficos, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e a situação do domicílio - 1960/2010						
População Brasileira	1960	1970	1980	1991	2000	2010
Urbana	45,1	56,0	67,7	75,5	81,2	84,4
Rural	54,9	44,0	32,3	24,5	18,8	15,6

QUADRO 01 – Distribuição percentual da população

Fonte: Sinopse do Censo Demográfico 2010, IBGE, 2010.

Observando os últimos resultados dos Censos Demográficos do IBGE, nota-se que a população rural está cada vez mais escassa, mesmo que nos últimos 20 anos o resultado não tenha sido tão expressivo como antes, se o Censo Demográfico de 2020 seguir com o mesmo comportamento dos anteriores, podemos esperar mais uma queda do número de pessoas que vivem no campo. Um dos motivos para essa ocorrência é a busca por melhores condições de vida nas cidades, como melhor educação e saúde.

Diante desse cenário, no processo sucessório de propriedades rurais, há ainda uma questão muito delicada e muitas vezes preconceituosa, que é a mulher ser a sucessora da empresa. Infelizmente é algo que muitas vezes é comentado de forma negativa por quem está no mundo agrícola, até porque o campo é visto como um ambiente totalmente masculino, onde a mulher tem o papel de apoio (STROPASOLAS; et al, 2002).

Quando o proprietário da empresa rural possui filhos de ambos os sexos, sua preferência para ser seu sucessor na maioria dos casos é o filho e a filha terá outro papel dentro da empresa ou seguirá outro caminho. Quando o proprietário só possui filhas, a questão de sucessão para ele pode ser muito mais complicada, não querendo que sejam as sucessoras e muitos ainda desejam que elas se casem com alguém do ramo, para seguir com seus negócios. Como é tratado por Paulilo (2000, p.4) (apud STRAPASOLAS, 2004, p.254):

Na verdade, o processo sucessório e, de certa forma, toda a organização do



processo de trabalho são enviesados contra a mulher. Nas regiões coloniais em que predomina a agricultura familiar, verifica-se um padrão a respeito da sucessão nas propriedades rurais. Esse padrão comporta variações e exceções, mas são principalmente os filhos homens que herdaram a terra, enquanto as mulheres se tornam agricultoras por casamento.

Por outro lado, o IBGE demonstrou que entre 2006 e 2017 (2017), o número de mulheres no campo está aumentando, segundo o Censo Agropecuário, aumentou 6% o número de mulheres produtoras rurais em comparação ao total, sendo quase um milhão a mais na atividade rural, quebrando muitas barreiras de preconceito e ganhando seu espaço nesse ambiente que ainda predomina a figura masculina.

## 2.2 Desenvolvimento do Processo Sucessório

Os gestores e fundadores das empresas precisam pensar no futuro, no que pode ou não acontecer, ninguém pode prever o que vai acontecer com nossas vidas ou empresas, por isso é de extrema importância fazer um planejamento sucessório e montar um plano para que a transição de poder da empresa ocorra da melhor forma possível, sem ocorrer desavenças principalmente com as partes envolvidas no processo de sucessão familiar.

Todo o processo de sucessão leva tempo, por isso recomenda-se começar com antecedência, garantindo que será bem executado, levando em consideração a decisão do proprietário e o interesse dos sucessores. Segundo Paulo (2009, p.19):

É um processo em que se dá a substituição de uma geração por outra, e começa muito mais cedo do que o momento em que realmente se dá a sucessão. Inicia-se logo que a nova geração toma consciência da existência de uma Empresa Familiar, à qual é necessário dar continuidade. A partir daí iniciam-se trocas de saberes, mesmo que inconscientemente e começa a dar-se um maior envolvimento das duas gerações.

É recomendado que a sucessão ocorra quando ainda há a presença do proprietário e que ele deixe sempre bem claro quais são suas intenções, converse com os membros da família sobre a situação da empresa e sobre seu desejo de que ela perpetue, assim como ter certeza do interesse dos sucessores em dar sequência aos negócios da família. Lembrando que é imprescindível que a próxima geração já esteja atuando na organização e que tenham consciência dos seus valores e missão, mantendo forte a cultura organizacional da empresa.

É necessário decidir quem serão os sucessores da empresa e que papel terão dentro dela, para isso é preciso a participação dos proprietários, herdeiros e especialistas no assunto para que seja tomada a melhor decisão, evitando possíveis conflitos. A partir disso, cria-se um Conselho de Administração que vai assegurar que assuntos família e negócios serão tratados de formas distintas quando envolve o futuro de uma organização. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2011, p.11):

Conselhos de Administração devem rever, regularmente, o grau de compatibilização entre as qualificações demandadas pela organização e as competências do atual diretor-presidente, mesmo quando a sucessão não é iminente. O tema da sucessão deve ser discutido, em profundidade, pelo menos, uma vez ao ano, pelo Conselho de Administração.

Nesse sentido, a gestão da empresa precisa ser conquistada pelos herdeiros, um deles se destacará e mostrará mais preparo e aptidão para ocupar o cargo mais alto, enquanto os outros serão sócios da empresa.

É necessário saber onde o proprietário quer chegar com a empresa e qual a estratégia dela, assim, saberá qual herdeiro se encaixa melhor para liderá-la. De acordo com Paulo (2009, p. 29) “Para tal torna-se necessário que identifiquemos quais as competências necessárias a essa “profissão” e também “quais as que os sucessores possuem na realidade”. Os herdeiros devem ser observados a todo tempo pelo proprietário que notará suas qualidades e defeitos que influenciarão na escolha do sucessor, lembrando sempre da necessidade do herdeiro ter vontade e gana de continuar com os negócios.

Outra maneira muito utilizada nos Conselhos de Administração e que é muito interessante, é fazer com que os próprios herdeiros conversem e alinhem o futuro da empresa e qual papel cada um terá dentro dela, assim, eles compreendem realmente quem é melhor nos melhores cargos, tornando o processo de decisão mais fácil e evitando conflitos entre pais, filhos e irmão, tirando o peso de decisão da figura paterna. Desta maneira, torna-se mais fácil, menos sofrido e mais passivo de êxito o processo de sucessão familiar (SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: CADERNO DE REFLEXÕES, 2015).

No decorrer do processo de sucessão familiar, muitos desafios e problemas poderão aparecer, como conflitos na família por conta da remuneração dos herdeiros que não foram escolhidos para gerir a propriedade e até mesmo pelo viés de gênero (SILVESTRO; et al, 2001). Pode-se citar também como um desafio a aceitação por parte do proprietário da empresa de transferir seu cargo para outra pessoa, mesmo sendo alguém de sua confiança, como citado por Ferrari (2015, p.10) “A sucessão familiar torna-se um desafio, de como será garantida a continuidade da empresa, muito mais do que se falar em escolher uma nova figura de liderança, está a continuidade de um sonho, manutenção financeira de uma família”.

Destaca-se também problemas causados pela passagem do tempo que alteram a organização, na família e na distribuição da empresa aos herdeiros (RICCA, 2007).

Para ter uma sucessão familiar bem planejada e com o resultado esperado, é importantíssimo que o processo seja levado a sério por toda a família, empresa e membros do Conselho de Administração, assim como destaca Antonialli (1998, p.2):

O processo sucessório deve, portanto, ser considerado como uma etapa importante e vital para sobrevivência das empresas familiares, necessitando serem tomadas medidas preventivas para que esta delicada etapa da vida dessas empresas tenha o êxito desejado, em outras palavras, que a “tocha” seja passada para a geração seguinte com sucesso.

Porém, ocorre que muitas empresas rurais não planejam o processo de sucessão familiar, ou executá-lo de forma que não obteve êxito, principalmente por conta da falta de interesse de alguma das partes, fazendo com que a propriedade acabe sendo dividida entre os herdeiros e, pelo desinteresse, vendem sua parte de terra ou acabam “quebrando” a empresa pela má gestão e por não ter o conhecimento necessário para dar sequência aos negócios da família (BRUMMER; et al, 2005, apud GODOY; et al., 2010).

Bruno Ferrari Salmeron (2019), Coordenador do Capítulo Santa Catarina do IBGC, lembra que um bom sucessor não precisa estar diretamente ligado a gestão da empresa da família. As famílias devem desenvolver bons sócios que possuam paixão e competência para supervisionar a gestão da organização. Segundo ele, boas práticas de governança corporativas são de extrema importância para o processo de sucessão e o relacionamento existente dentro da empresa entre os sócios.

Caso o proprietário veja que a empresa corre sérios riscos nas mãos dos herdeiros, ele poderá procurar alguém mais apto para ocupar seu cargo fora do âmbito familiar e ser seu sucessor, fazendo com que a empresa continue mesmo tendo os herdeiros na gestão como segundo plano, apenas como sócios da empresa. Isso poderá ocorrer também quando o proprietário não possui herdeiros.

Uma maneira muito utilizada entre as empresas para proteger o patrimônio e facilitar o processo de sucessão familiar é a utilização das holdings familiares, Segundo Scaliante (2018, p.03) “O planejamento sucessório dentro de uma holding familiar pode por vezes substituir o próprio testamento, pois ficarão regulamentados os montantes a serem transferidos a cada herdeiro, respectivamente, após o falecimento do genitor proprietário”.

## 2.3 Juventude Rural

O jovem rural não pode ser considerado apenas aquele que mora no campo, mas todos que vivenciam e participam da produção de caráter familiar e que ocupam espaços culturalmente definidos (KUMMER e COLOGNESE, 2013).

De acordo com o IBGE e seus dados sobre a evolução dos grupos etários no Brasil (2013), em 2010 a parcela da população com 65 anos ou mais era de 7,32%, enquanto que em 2019 chegou a 9,52% da população, estima-se que em 2050 esse grupo pode chegar a 21,87%, ou seja, por conta das melhorias de qualidade de vida, as pessoas estão vivendo mais. Por outro lado, o número de jovens no país

está cada vez menor, em 2010 o país possuía 24,69% da população com menos de 14 anos, em 2019 essa porcentagem passou a ser de 21,10% e a estimativa para 2050 é de que esse grupo seja apenas de 15,54%. O Brasil nessa época terá mais idosos que jovens.

O envelhecimento da população traz muitos desafios para os países, principalmente em relação a melhorar ainda mais os serviços de saúde, já que a população idosa demanda ainda mais por essas melhorias. Traz também desafios no meio rural, como citado por Godoy (2010, p.07):

Entretanto, quando se trata do meio rural temos que associar que o fenômeno de envelhecimento da população é acompanhado por outro, o êxodo dos jovens rurais para os centros urbanos. Estes dois fenômenos juntos trazem consigo o problema da reprodução social da agricultura familiar no campo, pois sem atrativos o jovem migra para as cidades, fazendo com a faixa etária da população no meio rural seja de pessoas acima de 40 anos.

Uma grande preocupação, além da diminuição do número de jovens no país, é que muitos deles que viviam no campo estão indo para o meio urbano, fazendo com que o número de pessoas morando em ambientes rurais diminua assim como a taxa de natalidade nesses locais, uma vez que estão permanecendo apenas as pessoas mais velhas (FROEHLICH; et al., 2011).

Os motivos para a saída dos jovens do campo são diversos, mas estão principalmente ligados a busca de melhores condições de vida ou novos caminhos diferentes do que seus pais tiveram. Segundo Godoy (2010, p.03), estudos realizados indicam que o êxodo rural de jovens possui dois ângulos a serem analisados, o primeiro em relação a dificuldade enfrentada em acesso ao ensino e trabalho, e o segundo, a mistificação da vida urbana pelo imaginário desses jovens. E continua:

O meio rural nos dias atuais não apresenta atrativos para a permanência dos jovens no campo, seja pela falta de atividades que proporcionem uma renda atrativa; falta de entretenimentos; dificuldades para o acesso do ensino escolar; insatisfação com o rendimento obtido na agricultura; a penosidade e a imagem negativa do trabalho agrícola e falta de lazer, colaboram para que o meio rural não apresente atrativos para a permanência dos jovens e em consequência teremos o envelhecimento e a masculinização do meio rural.

Diante das dificuldades enfrentadas pelos jovens rurais, muitos decidem sair do campo e não ter ligação com o trabalho rural, seguindo novos caminhos. Entretanto, há ainda muitos que decidem permanecer e para isso buscam educação e especialização na área e são incentivados pelos pais a buscar novos conhecimentos. A educação no campo é uma ótima maneira de manter crianças e jovens dentro das propriedades rurais, como mencionado por Felipe e Arlindo (2016, p.237) “Com uma educação que suscite a vida no campo e suas potencialidades, possibilitando ao jovem, a compreensão de que o lugar no qual ele reside pode oferecer um futuro com muitas perspectivas”.

Há ainda jovens que não moram no campo, mas que por conta de sua família e de seus negócios, possuem interesse e são incentivados a perpetuar a empresa rural e por isso buscam mais conhecimento em cursos técnicos ou em graduação para se manterem no meio rural. Trazem consigo uma bagagem de conhecimento que auxilia na obtenção de melhores resultados nas propriedades, principalmente por estarem mais familiarizados com as novas tecnologias e podendo aplicá-las de forma mais eficiente, levando mais modernização e aproximando o ambiente rural do urbano.

Contudo, nenhuma graduação ou curso possuem maior importância na educação rural que a vivência e ensinamentos da família que estão diretamente ligados à realidade de suas propriedades. Segundo Mendonça/ et al (2008, p.02):

[...] sabe-se que a qualificação técnica do agricultor acontece, principalmente, junto à família. É no fazer-aprender que os(as) filhos(as) de agricultores(as) familiares se qualificam para exercer as atividades relacionadas ao campo. O saber é passado de pai para filho(a), sendo esse conhecimento renovado e atualizado.

Fazer com que os filhos desde novos tenham interação com a propriedade e o meio rural e ensiná-los na prática é a melhor forma de mantê-los sempre ligados a propriedade e também a entender a necessidade da terra no sustento não só de sua família, mas de todas ligadas diretamente ou indiretamente com suas produções.

Ocorre, por outro lado, a falta de incentivo do governo para a área rural, o que acaba por gerar um desânimo tanto aos proprietários rurais, quanto os jovens do campo, que em alguns casos serve de motivo para seu desligamento do agronegócio, ainda mais quando prejudica a rentabilidade no setor agrícola. Por isso é cada vez mais importante o desenvolvimento de programas públicos voltados às propriedades rurais, proporcionando melhoria na renda dos agricultores e que facilite a produção e comércio dos produtos (MENDONÇA; et al., 2008).

Silvestro et al. (2001) (apud DOTTO, 2011, p.27) destaca que “Filhos de agricultores capitalizados podem aderir ao trabalho dos pais pela atual condição de vida que desfrutam. Essa decisão funciona como uma projeção do que possivelmente apresenta uma opção de futuro [...]”. A região em que a propriedade rural se encontra também atrai os jovens a permanecer nos negócios, visto que propiciam ainda mais à produção, levando a menos preocupações em relação a fatores naturais e ampliando a lucratividade. Nas regiões em que tem o agronegócio como atividade central, muitas cidades são movidas a isso e costumam ser bem desenvolvidas e possuem muitos moradores com alto poder aquisitivo, muitas delas por possuírem propriedades rurais. Nessas localidades, possuir uma propriedade rural é também sinal de status, o que atrai muitos jovens a continuar com os negócios ou até mesmo entrar nesse ramo.

De acordo com Felipe e Arlindo (2016, p.257):

A permanência do jovem no campo é fundamental para a continuação das propriedades familiares, expansão do trabalho rural, pra soberania alimentar, portanto, é preciso discutir e refletir a realidade da juventude rural nesse processo não só de continuidade das suas raízes como motivação para tornar latente o desejo de permanência do campo.

Os jovens são o futuro do Brasil e do mundo, no campo eles possuem uma grande responsabilidade, a de perpetuarem os negócios de suas famílias, já que a atividade agrícola tem a grande importância de cultivar alimentos, que com o crescimento da população, torna-se cada vez mais importante a ampliação das produções agrícolas.

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo descritiva, já que seu objetivo é descrever as características de um grupo de pessoas, no caso desta pesquisa, proprietários rurais de Lucas do Rio Verde-MT. A abordagem é do tipo qualitativa, pois cada entrevistado está livre para deixar sua opinião sobre o assunto tratado dentro da pesquisa, auxiliando na obtenção dos objetivos. Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, empregou-se o método indutivo que baseia-se em respostas particulares para chegar a uma conclusão generalizada.

Para a pesquisa foi utilizado como método de coleta de dados um questionário com 11 perguntas para caracterização do sujeito e 19 perguntas para entender quais os desafios do processo de sucessão familiar os proprietários rurais de Lucas do Rio Verde-MT consideraram relevantes. Entre as 30 perguntas existentes no questionário, há questões que utilizam escala de Likert de 1 a 5, assim como aquelas com a possibilidade de deixar opiniões e também justificar respostas.

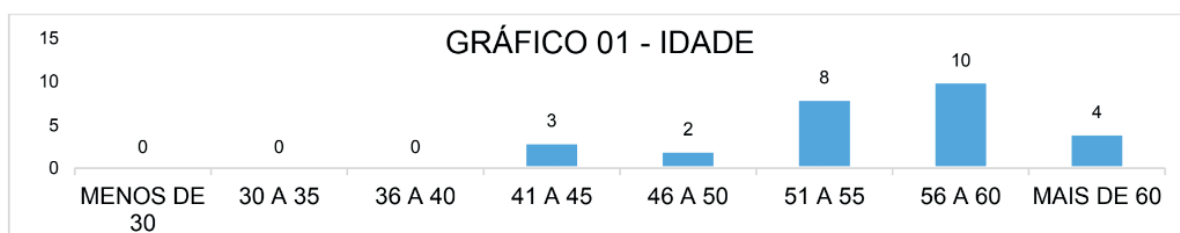
Foi fornecido pelo Sindicato Rural de Lucas do Rio Verde uma lista com 380 nomes de proprietários rurais que residem no município, 35 deles receberam o questionário em mãos, 30 responderam e o entregaram, desses 3 não foram considerados para a pesquisa por possuir questões não respondidas. O período de coleta de dados foi de 20/09 a 11/10/2019. Segundo o IBGE (1993), para uma pesquisa ser considerada válida deve utilizar de 3% a 5% do total do público alvo pesquisado. Desse modo, esse estudo tem uma amostra válida de 7,11%. O critério de escolha dos sujeitos foi a proximidade e facilidade de contato.

A caracterização do sujeito foi obtida por meio do questionário sendo apresentada nos gráficos de 01 a 05 e no quadro 02. Dos 27 questionários analisados, 26 foram respondidos por homens e apenas 1 por mulher, 10 dos entrevistados possuem de 56 a 60 anos, 25 são casados, 8 possuem ensino fundamental incompleto e 6 tem ensino superior.

14 respondentes têm propriedades entre 1.000 e 10.000 hectares.

Dos 27 respondentes, 22 possuem propriedades com atividade voltada para a agricultura, 2 voltadas para a pecuária e 3 que possuem ambas as atividades.

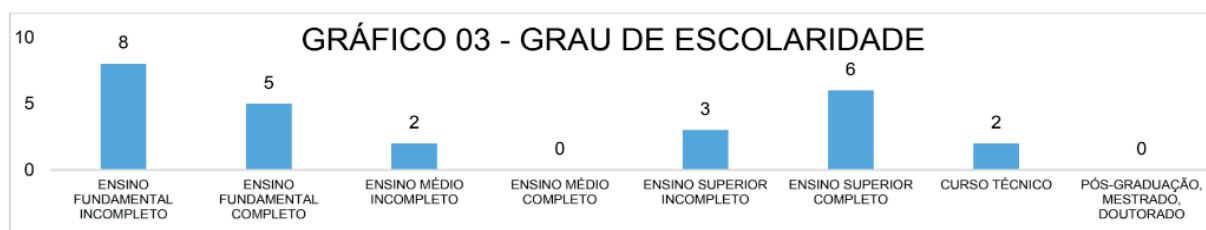
Todos os entrevistados possuem filhos, 14 deles têm 3 filhos, o restante 2 filhos. A maioria dos proprietários, 19 deles, são pais de filhos de ambos os sexos; de um total de 68 filhos, 59 são maiores de idade, sendo que destes 20 são formados no ensino superior e apenas 15 deles seguem a carreira agropecuária.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

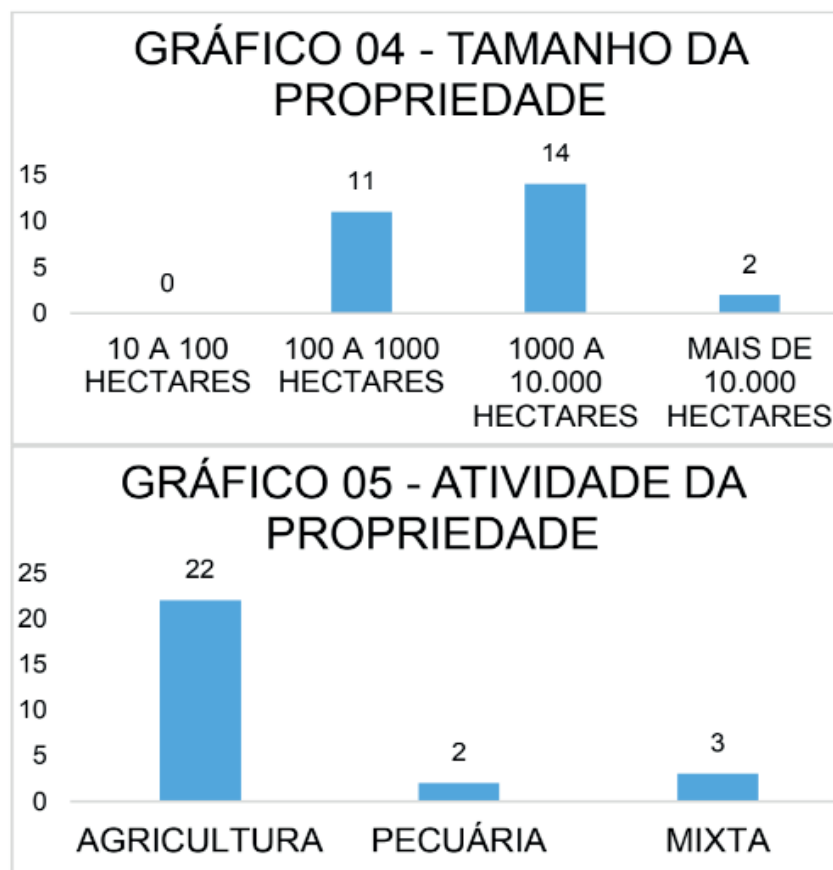


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.





Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

POSSUI FILHOS	QUANTIDADE DE FILHOS		GÊNERO DOS FILHOS			IDADE DOS FILHOS		FILHOS COM FORMAÇÃO SUPERIOR	FILHOS COM FORMAÇÃO SUPERIOR E QUE SEGUEM A CARREIRA AGROPECUÁRIA
	POSSUI 2 FILHOS	POSSUI 3 FILHOS	MASCULINO	FEMININO	AMBOS	MENORES DE 18 ANOS	MAIORES DE 18 ANOS		
27	13	14	3	5	19	9	59	20	15

QUADRO 02 – Perfil dos possíveis sucessores

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para preservar a identidade dos participantes da pesquisa, quando de manifestação por escrito, são referenciados no texto como R1, R2 [...] R10, onde R significa respondente e o número é o que foi atribuído dentre a quantidade de pesquisados.

### 4.1 O que os Gestores Esperam de Suas Propriedades Rurais no Futuro

Com o intuito de atender ao objetivo específico “ Identificar o que os gestores do município esperam de suas propriedades rurais no futuro”, foi feito 6 perguntas de múltipla escolha.

Foi perguntado aos gestores rurais se eles gostariam que seus filhos seguissem a mesma carreira que eles, a maioria respondeu que sim, totalizando 20 pessoas,

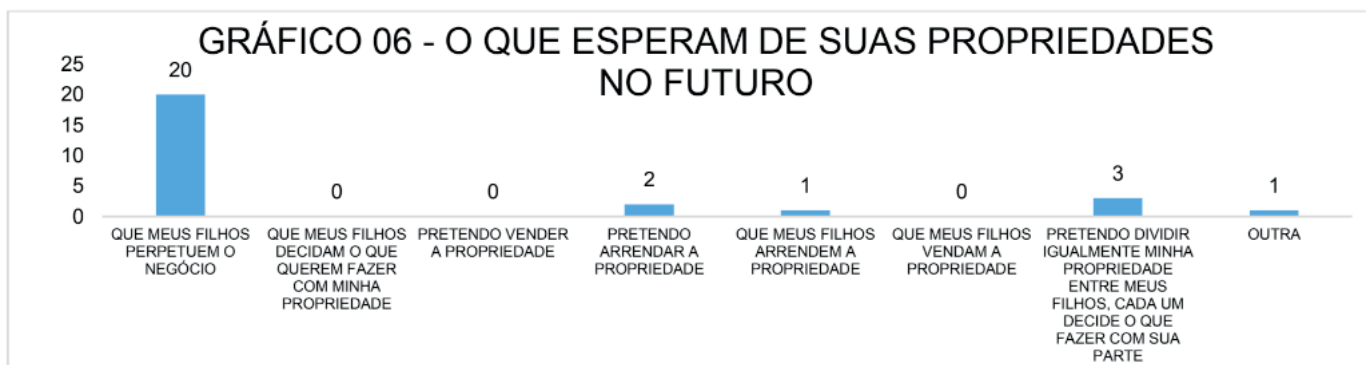
6 disseram que para eles é indiferente e apenas 1 não quer que seus filhos sigam a mesma carreira. Quando perguntado se eles influenciaram ou influenciariam seus filhos a seguir a carreira rural, 14 disseram que sim, 9 que não e 4 responderam que para eles é indiferente.

É natural o desejo dos pais que seus filhos exerçam a mesma profissão que eles, quando o assunto é profissão no meio agropecuário, muitos pais demonstram esse desejo aos filhos e os influenciam para que eles pensem na continuidade do negócio, principalmente se a propriedade já faz parte de gerações.

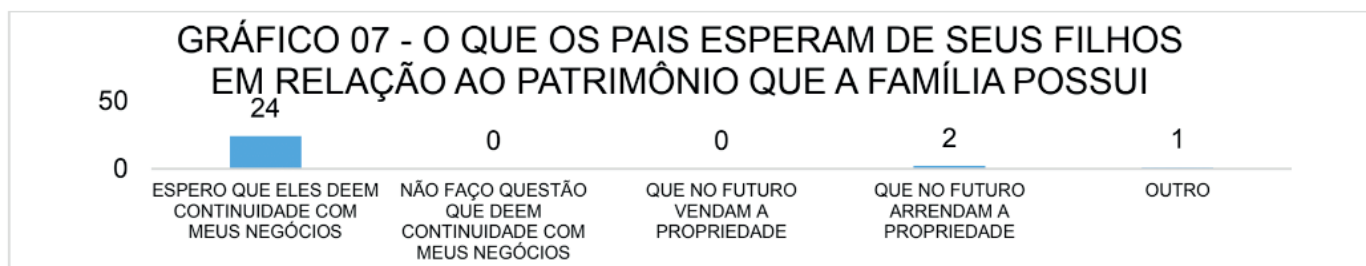
Para saber a opinião dos proprietários que possuem filhas - 24 pessoas - a respeito da inserção delas na empresa, foi perguntado se eles desejam que elas tenham ligação com os negócios da família. A maioria, 19 pessoas, responderam que gostariam, 3 disseram que não e 2 mostraram ser indiferentes quanto a isso. Perguntou-se também se eles desejariam que elas se casassem com alguém do ramo agrícola, principalmente se elas não forem as sucessoras da empresa. 12 disseram que é indiferente com quem elas vão se casar, 10 responderam que gostariam e apenas 2 que não querem isso para suas filhas.

A pesquisa demonstra que as mulheres ainda sofrem preconceito no mundo rural, já que é um setor composto por sua maioria de homens, mas é interessante analisar através da pesquisa, o desejo com que os pais querem inserir suas filhas no negócio. Contudo, a vontade dos pais que elas se casem com alguém do ramo, pode ser visto de forma negativa por elas, já que atualmente é notório que as mulheres estão cada vez mais inseridas em todas as profissões, do cargo mais alto ao mais baixo e dispensam a ajuda de qualquer figura masculina para suas conquistas.

Quando perguntado o que esperam de suas propriedades no futuro, grande parte, 20 deles esperam que seus filhos perpetuem o negócio, 1 citou uma outra expectativa R1 “Espero deixar um legado na atividade agrícola operada na propriedade”. Sobre o que esperam de seus filhos em relação ao patrimônio que a família possui, 24 responderam esperar que seus filhos deem continuidade aos negócios, 1 gestor disse ter outra expectativa R2 “Espero que se preparem para uma cadeira no conselho de família, o que decidirá sobre o patrimônio da família”. Para ilustrar as respostas, apresenta-se o gráfico 6 e 7.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Assim, a pesquisa revela que a maioria dos respondentes querem que a propriedade continue a perpetuar, especialmente se ela já pertenceu à gerações, esperando que fique por muitas gerações seguintes, e até mesmo pelo esforço que foi chegar onde a propriedade chegou. Entretanto alguns já notaram que a propriedade não terá futuro, um dos motivos para isso é a falta de sucessão.

#### 4.2 Realização do Processo Sucessório

Com a finalidade de atingir o segundo objetivo específico “Levantar se os gestores estão fazendo o processo de sucessão”, foram feitas 7 perguntas, entre elas, perguntou-se aos participantes se conhecem como é feito o processo de sucessão familiar, sendo que a maior parte, 21 deles, respondeu que sim. Quando perguntado se eles já pensaram no processo de sucessão de sua propriedade e dos seus negócios, 20 responderam já terem pensado. Em relação ao início do processo de sucessão familiar de seus negócios, 14 disseram já ter começado o processo.

Nota-se que os proprietários rurais, em sua maioria, se preocupam com a continuidade de seus negócios e sabem como fazer a sucessão, contudo, nem todos começaram com esse processo, por diversas situações, como por exemplo, procrastinação, por não saber o momento exato de iniciar e falta de experiência dos possíveis sucessores.

Seria interessante o Sindicato Rural, cooperativas agrícolas e outros órgãos de apoio ao proprietário rural tratar com os gestores sobre o tema de sucessão

familiar, já que alguns não sabem como o processo é feito, nem como começar. A sucessão das propriedades brasileiras é de interesse de muita gente e de muitas empresas, visto que é importante que elas tenham um futuro assegurado, que continuem produzindo.

Nesse contexto, questionou-se se, em suas empresas possuem um Conselho de Família, onde 16 deles responderam que não. Quando perguntados se já conversaram com suas famílias sobre sucessão familiar, 16 responderam que já tiveram essa conversa e a maioria contou que a reação dos membros da família foi normal e de aceitação, como citado por R3 “Normal, na realidade é uma necessidade para a continuação do negócio, como a empresa”. Outros ainda falaram que ficaram entusiasmados com o tema da conversa, como é o caso de R4 “Reagiram mostrando entusiasmo em dar continuidade a atividade agrícola”.

Por outro lado, 10 participantes contaram que ainda não tiveram essa conversa por não entender muito do assunto, como R5 “Por falta de conhecimento, não saber como funciona” ou por saber que não será fácil, conforme R6 “Tenho uma sociedade (3 irmãos) e vai ser bastante complicado essa separação”.

Alguns dos entrevistados podem não saber, mas quando tiveram a conversa sobre sucessão com suas famílias e deixou claro suas vontades quanto ao futuro da empresa, fez o primeiro passo do processo de sucessão. Quem ainda não teve essa conversa mostra um pouco da insegurança em relação a reação que a família pode ter, assim como a incerteza sobre a vontade de seus filhos em dar continuidade. Possuir um Conselho de Família dentro da organização também é um passo importante para organizar o futuro das propriedades.

Diante de tal fato, 14 dos entrevistados acreditam que seus filhos estão preparados para assumir seus negócios, contudo, 13 deles acham que eles não estão, por diversos motivos, como pouca idade dos filhos, de acordo com R7 “Porque não tem idade e devido aos estudos participam pouco das atividades rurais”, ou pela falta de experiência, para R8 “Falta experiência real sobre o dia a dia do campo” e até mesmo por serem mulheres e seguirem outros caminhos, argumenta R9 “Por serem novas e serem meninas e tomarem sua decisão profissional”.

Muitos filhos foram preparados desde cedo para que quando chegasse o momento certo, assumisse os negócios, entretanto, observa-se na pesquisa que os pais buscam em seus filhos a experiência e conhecimento nos negócios, muitos ainda acham que falta isso para que possam assumir a empresa, assim como pelo motivo de os filhos seguirem outros caminhos profissionais. Observa-se ainda que a diferença de gênero foi relacionada como despreparo para o controle de uma propriedade rural, mostrando que ainda há preconceitos em relação a inserção da mulher em um ambiente de maioria masculina.

É importante incentivar os filhos, independente do gênero, a buscar maior

conhecimento, seja no ensino superior, seja nas práticas antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira, ou seja, ter entendimento em todos os passos de produção e gestão, para que tenham gana em dar continuidade e serem sucessores de seus pais.

Em razão disso, podemos notar através do gráfico 8, que 14 gestores rurais disseram que cada filho terá seu papel dentro da empresa quando perguntado “Quem será seu sucessor”? 1 respondeu que seu sucessor será alguém que não seja da família, assim como 1 pessoa respondeu que não terá sucessor, pois irá arrendar ou vender a propriedade. Outro participante ainda disse que seus dois filhos serão seus sucessores.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Considerando a pesquisa, nota-se o desejo da maioria em incluir todos os filhos no negócio, mas para isso é necessário que os filhos também tenham a vontade de se envolverem na gestão da empresa, esse pode ser um dos motivos dos demais pais colocarem que um seja o sucessor ou que outra pessoa tenha esse papel, pela falta de interesse ou de experiência e conhecimento de alguns filhos.

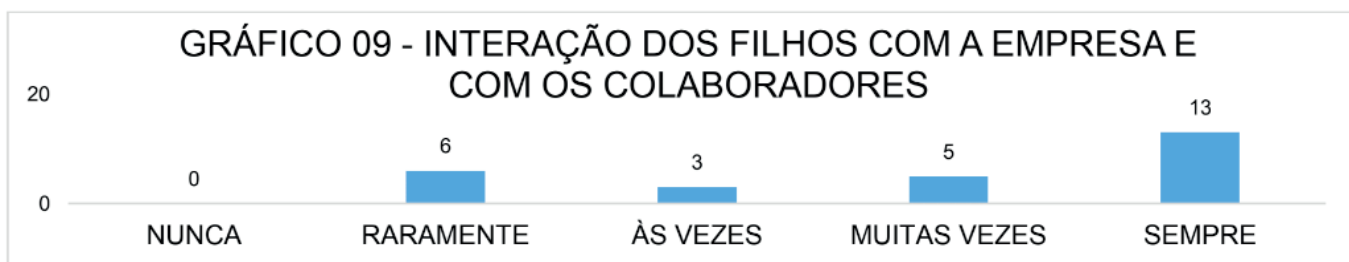
Esse é um assunto delicado, já que os pais querem evitar qualquer discussão que possa existir entre a família na hora de decidir quem será o sucessor. Para isso é necessário o processo de sucessão e contar com a ajuda de quem tem conhecimento no assunto para auxiliar nessa difícil decisão. Como explorado em “SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: CADERNO DE REFLEXÕES” de 2015, uma ótima maneira de resolver esse empasse é com os próprios filhos entrando em um consenso e decidindo o sucessor e os papéis que cada um terá dentro da organização.

#### 4.3 Desafios Enfrentados Pelos Gestores Rurais Quando o Assunto é Sucessão Familiar

Para responder ao terceiro objetivo específico “Analisar quais os desafios os gestores rurais estão enfrentando quando o assunto é sucessão familiar”, foram feitas 5 perguntas, sendo 2 utilizando a escala de Likert de 1 a 5, e um

questionamento em que poderiam escrever sua opinião, as outras duas perguntas eram para responder positivamente ou negativamente de acordo com a pergunta.

Assim, o gráfico 9 apresenta as respostas quanto a frequência com que os filhos dos proprietários rurais tiveram interação com a empresa e com os colaboradores. Treze respondentes disseram que seus filhos sempre estiveram presentes, entretanto 6 apontaram que os filhos raramente tiveram interação com os negócios e com os colaboradores.

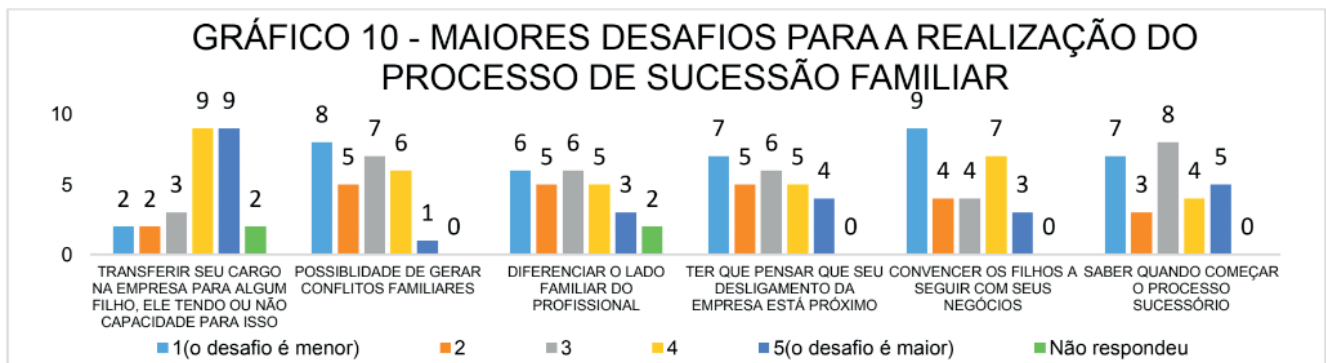


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O gráfico 9 infere falta de interação dos filhos com a propriedade e seus colaboradores, que pode ser um dos motivos para o desinteresse de alguns herdeiros em dar continuidade ao negócio e seguir outros caminhos. É provável que os filhos com maior interação possuam mais interesse em perpetuar a empresa e tornar-se sucessor de seus pais.

É necessário que os filhos tenham ligação com a propriedade e com quem trabalha nela desde cedo, para que saibam da importância da empresa para a sua família e também para as famílias dos colaboradores. Assim, torna-se mais fácil, quando mais velhos, terem interesse em perpetuar os negócios da família. Normalmente quem não teve e não tem muita interação com a empresa dos pais, não possui o conhecimento e experiência para ser o sucessor “A experiência com a empresa familiar capacita o sucessor a desenvolver relações pessoais dentro da firma, compreender a cultura e todas as implicações do negócio” (LODI, 1994, p. 57).

Pensando em uma escala de 1 a 5 em que 5 o desafio é maior e 1 o desafio é menor, os gestores rurais responderam sobre os maiores desafios para a realização do processo de sucessão familiar. As respostas encontram-se no gráfico 10.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De acordo com o gráfico, “Transferir seu cargo na empresa para algum filho, ele tendo ou não capacidade para isso” foi considerado o maior desafio entre as opções apresentadas, mostrando a insegurança dos pais em deixar a propriedade que gerencia nas mãos de outra pessoa, mesmo sendo alguém em quem confia, como filhos. Em contrapartida, “Convencer os filhos a seguir com seus negócios” é dado como menor desafio entre as opções para a realização do processo sucessório. O motivo para esse não ser um grande desafio é porque muitos pais desde cedo inserem os filhos no meio do negócio e conversam sobre assuntos ligados aos negócios e também demonstram o desejo que eles sigam com a empresa. Duas das opções não obtiveram duas respostas.

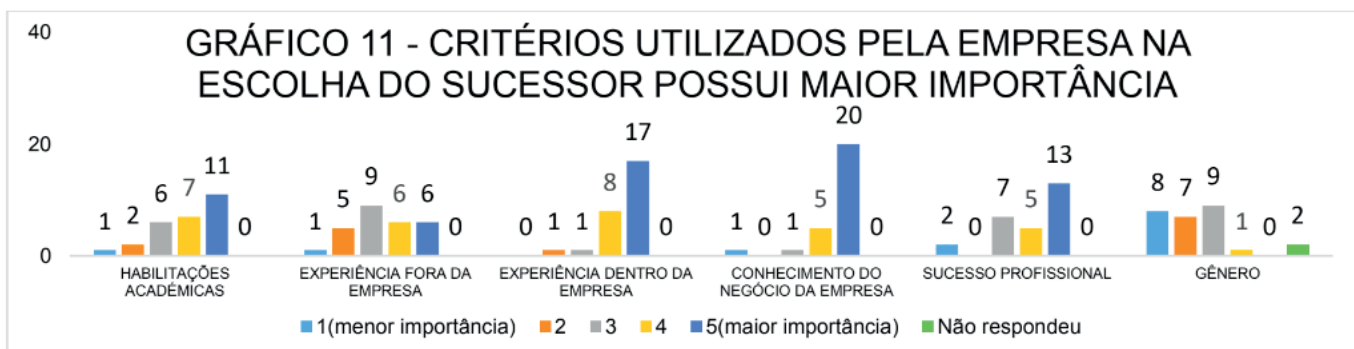
É possível que os proprietários rurais sempre tenham dúvida quanto ao sucessor e o que ele fará com sua empresa, mas é importante que ele confie em quem ocupará seu lugar. O desligamento do gestor ocorrerá em algum momento e alguém terá que o substituir, cabe ao proprietário instruir bem seus filhos quanto aos negócios se quer que eles sejam seus sucessores.

E, quando perguntado, de forma opcional, se teria algum outro desafio que não foi citado na pergunta anterior, apenas 4 participantes responderam e para eles um grande desafio é saber se os filhos estão preparados para assumir os negócios, como destaca R9 “Saber o momento em que estão totalmente preparados”, e para R10 “Muito importante uma avaliação dos sucessores para ver sua capacidade para ocupar cargos na empresa”.

Para isso é necessário desde cedo observar os filhos em relação ao envolvimento deles com a empresa, assim como sempre conversar com a família sobre os desejos e preocupações para o futuro do negócio. Ter um Conselho de Família e um especialista em sucessão traz mais segurança e entendimento para o processo de sucessão familiar.

Ao pensar em uma escala de 1 a 5, os proprietários rurais responderam sobre os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor, conforme dados do gráfico 11.





Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Analisando o gráfico 11, verifica-se que “Conhecimento do negócio da empresa” mostrou-se ser o critério com maior importância no momento de escolher o sucessor, pois para os proprietários é necessário garantir que a empresa esteja em ótimas mãos, com alguém que ao menos entenda o que se passa e que saiba também da história da organização. A opção gênero sexual foi apontado como fator de menor importância no momento da escolha do sucessor.

É de extrema importância que os filhos tenham conhecimento e experiência dentro da empresa para que sejam bons sucessores de seus pais, caso não tenha, torna-se mais viável contratar alguém para ser o sucessor, visando a segurança e futuro da empresa e também a relação familiar.

Perguntou-se também se os gestores rurais confiariam a sucessão de seus negócios a alguém que não é da família, e a pesquisa aponta que 21 respondentes disseram não e 6 responderam que sim.

Alguém que não é da família não tem a mesma confiança por parte do proprietário do que quem faz parte. É difícil deixar todo seu patrimônio nas mãos de quem pouco conhece, entretanto, alguns gestores rurais veem isso como a melhor forma para que a empresa continue, especialmente se os futuros herdeiros não estiverem aptos para assumir o negócio, entregando nas mãos de quem realmente tenha o conhecimento e experiência necessária e deixando os filhos na gestão como segundo plano, como sócios.

Por fim, foi perguntado à todos se perceberam, depois de responder ao questionário, a importância do planejamento de sucessão familiar, e todos afirmaram que sim.

É perceptível que planejar a sucessão familiar é importante, visto que o processo quando bem feito diminui as possíveis discussões e ameniza as dificuldades em relação a escolha do sucessor e a passagem da gestão do proprietário rural para quem ficará em seu lugar.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a coleta e análise dos dados, bem como a revisão da literatura, entende-se que parte dos proprietários de empresas deixam de pensar no seu futuro dentro da organização e até mesmo no futuro dela, entretanto, é necessário que tenha esse pensamento e que se planeje com tempo para garantir a continuidade dos seus negócios. Na área do agronegócio não é diferente, é preciso pensar em quem sucederá seu patrimônio, não sendo apenas um herdeiro. É importantíssimo assegurar que as propriedades rurais terão continuidade, já que com o aumento da população mundial seja cada vez mais fundamental a produção de alimentos para atender a demanda.

Contudo é perceptível que com o êxodo rural dos últimos anos, muitos jovens perderam o interesse pelo campo, buscando novos caminhos e profissões, tornando o processo de sucessão familiar ainda mais difícil nesses casos. Assim como a falta de experiência e conhecimento dos negócios da família é um grande problema para quem espera de seus filhos a perpetuação da propriedade.

Através da pesquisa realizada com proprietários rurais, tanto da atividade pecuária, quanto da atividade agrícola, no município de Lucas do Rio Verde-MT, percebe-se que para eles o maior desafio para a realização do processo de sucessão familiar é transferir o cargo de gestão para algum filho, ele tendo ou não capacidade para isso. Esse fato ocorre principalmente porque o fundador foi quem fez a empresa prosperar e, por isso, não querem pensar que o fim deles na direção da empresa esteja próximo e que alguém terá que o substituir, mesmo sendo alguém de confiança e que tenha capacidade para tal função.

É esperado pelos gestores rurais pesquisados que seus filhos perpetuem o negócio da família, que deem continuidade no futuro, que sejam seus sucessores, pois não teriam confiança em alguém que não seja da família para ter o controle da propriedade.

A pouca idade dos filhos, a falta de experiência e de conhecimento deles nos negócios da empresa podem ser motivos para a pesquisa mostrar que muitos dos entrevistados ainda não começaram o processo de sucessão familiar, pode ser considerado como outro motivo para isso o desconhecimento por parte de alguns proprietários rurais de como é feito esse processo e quando iniciá-lo. Todavia, muitos deles já conversaram com suas famílias sobre o assunto e explanaram a eles seus desejos em relação ao futuro da empresa, uma parte ainda apontou possuir dentro da organização um Conselho de Família, fatos esses que são considerados passos iniciais para a realização da sucessão.

As dificuldades para a realização do processo de sucessão familiar dentro de propriedades rurais são muitas, tais como entender quando os filhos estão

totalmente preparados e se possuem capacidade para assumir os negócios, assim como não saber o momento certo de iniciar o processo, saber diferenciar o lado profissional do familiar para evitar discussões e desavenças e também a dificuldade em convencer e influenciar os filhos a seguir com a carreira e empresa.

Através da pesquisa notou-se também o desejo dos gestores rurais que cada filho tenha um papel dentro da empresa, e buscam neles maior conhecimento e experiência nos negócios, atingindo sucesso profissional e para que sejam seus sucessores. O desejo de quem tem filhas é de que elas possuam ligação com a empresa e que, por algum motivo não forem as sucessoras, que se casem com alguém do ramo agropecuário.

Infelizmente muitas famílias são pegas de surpresa com doenças e mortes dos proprietários rurais, para segurança do futuro da empresa é necessário frisar a importância do processo de sucessão familiar, que deve ser pensada desde cedo, mesmo que os filhos ainda não possuam idade para a realização do processo. A sucessão familiar no meio rural não é importante apenas para as famílias e suas empresas, mas também para as empresas que fornecem insumos agrícolas, já que eles necessitam da garantia que as propriedades tenham continuidade para que elas sigam comprando. A importância segue também para a sociedade que precisa das propriedades rurais para produção de alimento, principalmente com o aumento populacional.

Sindicatos rurais, cooperativas agrícolas e outros órgãos de apoio ao proprietário rural, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e a secretaria de agricultura – em âmbito municipal, estadual e federal, poderiam fornecer e divulgar palestras e cursos sobre o tema, orientando os proprietários rurais e também seus filhos, para que eles entendam a importância da sucessão familiar, fazendo com que se preparem para as mudanças que a empresa sofrerá no futuro com o desligamento do então gestor.

Constituir uma holding familiar pode ser uma ótima solução, a fim de evitar possíveis conflitos em relação a sucessão familiar, já que os problemas pessoais ou familiares são descartados, não afetando a sociedade. As holdings familiares podem substituir inventários e testamentos, fazendo a indicação específica dos sucessores, decidindo sobre o futuro da empresa.

Em novas pesquisas sobre o tema, seria interessante analisar a visão dos filhos mais velhos sobre como estão se preparando para assumir a posição que no momento é de seus pais, se possuem alguma insegurança em ter que gerenciar toda a empresa e se estariam preparados para tal função, em especial se os planos de sucessão tenham que ser antecipados por motivos de força maior.

## REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, v. 3, 1998. p.02.

DA SILVA, Denison Ferreira et al. As dificuldades de “passar o bastão”: perspectivas da sucessão da propriedade entre produtores de comunidades rurais do município de Campos Gerais/MG. Retratos de Assentamentos, v. 20, n. 2, p. 240-261, 2017. p.242

DE SÁ FREIRE, Patricia et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management, v. 7, n. 3, p. 713-735, 2010. Pg.716.

DINO. Empresas familiares assumem liderança de mercado. EXAME, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>>. Acessado 13/09/2019.

DOTTO, Fabiano. Fatores que influenciam a permanência dos jovens na agricultura familiar, no estado de Mato Grosso do Sul. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em desenvolvimento local)–Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande. p.27.

FELIPE, Adriana Franco; DA SILVA ARLINDO, Marco Aurélio. A Educação no/do Campo como possibilidade de permanência do jovem na terra: os desafios da Escola Municipal Rural São Joaquim em Selvíria (MS). Revista Eletrônica AGB-TL, v. 1, n. 24, p. 235-259, 2016.

FERRARI, Dilvan Luiz et al. Dilemas e estratégias dos jovens rurais: ficar ou partir? Estudos Sociedade e Agricultura, 2004. p.237.

FERRARI, Gabriella Mota Marcelino. Empresa familiar: O Desafio da Sucessão. 2015. Pg.10.

FROEHLICH, José Marcos et al. Êxodo seletivo, masculinização e envelhecimento da população rural na região central do RS. Ciência Rural, v. 41, n. 9, p. 1674-1680, 2011. p.1676.

GODOY, Cristiane Maria Tonetto et al. Juventude rural, envelhecimento e o papel da aposentadoria no meio rural: a realidade do município de Santa Rosa/RS. In: Congresso da sociedade brasileira de economia administração e sociologia rural. 2010. p. 1-18.

IBGC. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011. p.11.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasil Evolução dos grupos etários 2010-2060, Brasil, 2013. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acessado 24/09/2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Panorama: População Estimada, Brasil, 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/lucas-do-rio-verde/panorama>>. Acessado 10/09/2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Agropecuário 2017. Brasil, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/lucas-do-rio-verde/panorama>>. Acessado 25/08/2019>. Acessado 10/09/2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Tabela 1.9 - Distribuição percentual da população nos Censos Demográficos, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e a situação do domicílio - 1960/2010. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/>>

sociais/habitacao/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=resultados>. Acessado 21/09/2019.

KUMMER, Rodrigo; COLOGNESE, Silvio Antônio. Juventude rural no Brasil: entre ficar e partir. *Tempo da Ciência*, v. 20, n. 39, p. 201-220, 2013. p. 209.

LODI, João Bosco. *A Empresa Familiar*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

MENDONÇA, Kênia Fabiana Cota; RIBEIRO, AEM; GALIZONI, Flávia Maria. Sucessão na agricultura familiar: estudo de caso sobre o destino dos jovens do alto Jequitinhonha, MG. XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 2008. p. 2.

ONU. Relatório da ONU pede mudanças na forma como o mundo produz e consome alimentos. Nações Unidas Brasil, 2019. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/relatorio-da-onu-pede-mudancas-na-forma-como-o-mundo-produz-e-consome-alimentos/>>. Acessado 10/09/2019.

PAULO, Diana Narciso Alves. *Empresas familiares em Portugal:” sucessão competente”*. 2009. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

RICCA, Domingos. *Sucessão na empresa familiar*. Editora CLA, 2007. p.13.

RIZZARDO, Arnaldo. *Direito das Sucessões*. 11ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p.12.

SALMERON, Bruno Ferrari. *Sucessão é peça-chave para a continuidade da empresa familiar: Planejar a transição do comando da organização evita problemas entre herdeiros e favorece a perenidade das organizações*. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2019. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/blog/artigo-bruno-ferrari-salmeron>>. Acessado 15/09/2019.

SCALIANTE, Ana Lara Sardelari; GARCIA, Fabiana Parisi Martins. *HOLDING FAMILIAR E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO*. In: Congresso Nacional de Direito Empresarial da Toledo Prudente. 2018. p.03.

STRAPASOLAS, Valmir Luiz. O valor (do) casamento na agricultura familiar. *Revista Estudos Feministas*, v. 12, n. 1, p. 253, 2004. p.254.

STROPASOLAS, Valmir Luiz et al. O mundo rural no horizonte dos jovens: o caso dos filhos (as) de agricultores familiares do Ouro/SC. 2002. p.35

SUCESSÃO em Empresas Familiares: Caderno de Reflexões. RUMO, Estudo sobre Governança Corporativa. 2ª edição. Pernambuco, 2015. p.14

VERÍSSIMO, Fernando. *Pai rico, filho nobre, neto pobre*. 4ª edição. Ab Editora, 2002.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O PAPEL DAS EMPRESAS DO SEGMENTO BANCÁRIO NESSE PROCESSO

*Data de aceite: 19/03/2020*

### **Fabiana Selzlein**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TC II, no 8º semestre do curso de Administração, na Faculdade La Salle, 2019.

E-mail: [fabiana\\_selzlein@hotmail.com](mailto:fabiana_selzlein@hotmail.com)

### **Manoel José Silva Luz**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TC II, no 8º semestre do curso de Administração, na Faculdade La Salle, 2019.

E-mail: [manoelsilva.adm17@gmail.com](mailto:manoelsilva.adm17@gmail.com)

### **Marisa Claudia Jacometo Durante**

Doutora em Educação. Professora orientadora do artigo. E-mail: [marisa@marisajacometo.com.br](mailto:marisa@marisajacometo.com.br)  
<http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** Quando falamos em qualidade de vida no trabalho (QVT) estamos referindo desde o foco médico da ausência de doenças da pessoa até as exigências de recursos como ginástica laboral, programa de valorização e reconhecimento dos funcionários, entre outros. Sendo assim, quando comparamos qualidade de vida com qualidade de vida no trabalho, podemos observar que uma se torna condição importante para a outra. Assim, o estudo tem por objetivo geral identificar a percepção dos funcionários do Banco da Amazônia com

relação a efetividade do programa de qualidade de vida no trabalho. Os objetivos específicos são: a) Analisar o projeto de QVT do Banco da Amazônia, b) Identificar a percepção dos funcionários sobre a QVT no Banco da Amazônia; c) Comparar o programa com a percepção dos funcionários. Para tanto, foi aplicado um questionário com 25 perguntas, através do Google Forms, para 10 funcionários do Banco da Amazônia, onde os principais resultados apontam que todos os projetos estão dentro da proposta maior, ou seja, do Programa de QVT, porém, os funcionários não percebem dessa maneira. É possível inferir que, no momento, a percepção dos funcionários sobre os projetos de QVT não está de acordo com a proposta maior que é o Programa de QVT Vivavida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade de Vida no Trabalho. Bem-Estar. Segmento Bancário.

### QUALITY OF LIFE AT WORK: THE ROLE OF BANKING COMPANIES IN THIS PROCESS

**ABSTRACT:** When we talk about quality of life at work (QWL) we are referring from the medical focus of the absence of illnesses of the person to the demands of resources such as gymnastics at work, an employee appreciation and recognition program, among others. Therefore, when we



compare quality of life with quality of life at work, we can see that one becomes an important condition for the other. Thus, the study aims to identify the perception of Banco da Amazônia employees regarding the effectiveness of the quality of life at work program. The specific objectives are: a) To analyze the Banco da Amazônia's QVT project, b) To identify the employees' perception of QVT at Banco da Amazônia; c) Compare the program with the employees' perception. To this end, a questionnaire with 25 questions was applied, through Google Forms, to 10 employees of Banco da Amazônia, where the main results indicate that all projects are within the larger proposal, that is, the QVT Program, however, the employees don't see it that way. It is possible to infer that, at the moment, the perception of employees about QVT projects is not in line with the larger proposal, which is the Vivavida QVT Program.

**KEYWORDS:** Quality of Life at Work. Welfare. Banking Segment.

## 1 | INTRODUÇÃO

Qualidade de vida pode ser entendida por várias formas, seja ela qualidade de vida, qualidade no atendimento aos clientes e qualidade no processo. Estes, dentre outros, chamam-se de qualidade total, onde tem como objetivo criar uma organização fazendo com que os funcionários trabalhem para fazer dela a melhor no seu ramo. A qualidade de vida aponta as condições de vida de um ser humano que envolve vários fatores como físico, mental, psicológico e emocional, dentre outros. Quando falamos em qualidade de vida no trabalho (QVT) estamos referindo desde o foco médico da ausência de doenças da pessoa até as exigências de recursos como ginástica laboral, programa de valorização e reconhecimento dos funcionários, entre outros. Sendo assim, quando comparamos qualidade de vida com qualidade de vida no trabalho, podemos observar que uma se torna condição importante para a outra.

No Brasil, de acordo com a Previdência Social, publicado em 2018, os casos de afastamento por doenças no trabalho cresceram entre 2005 e 2015, fazendo com que o Brasil se destaque entre os países da América Latina. Tais transtornos como mentais e comportamentais também se destacam como os principais agentes no afastamento do trabalho. Ocorrências depressivas geraram 43,3 mil auxílios-doença em 2017, tornando a 10<sup>a</sup> doença com maior afastamento no ano.

Essas estatísticas são reflexos da situação que a sociedade se encontra, que contribui para o surgimento de transtornos mentais como a depressão e ansiedade, doenças que podem ocorrer de forma genética, fisiológica e do ambiente. No aspecto deste estudo, optou-se por analisar a questão do ambiente, especificamente do ambiente de trabalho, nessa mesma linha o segmento escolhido foi o bancário.

Dentro do segmento bancário optou-se pelo Banco da Amazônia, possui 120



agências, distribuídas em 09 estados diferentes, Acre, Amapá, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, São Paulo e Tocantins, incluindo Brasília- DF. O estudo tem como objeto a agência da cidade de Lucas do Rio Verde, a mesma instalada na cidade desde 2004, sempre buscando a modernização tecnológica, expansão da rede de atendimento e foco no cliente, tanto Pessoa Física como Pessoa Jurídica, com 11 funcionários, localizada no Norte do Estado de Mato Grosso a 350 km da capital Cuiabá.

Em 2017 o Banco da Amazônia realizou uma pesquisa de satisfação e motivação no trabalho, visando identificar a percepção dos empregados às ações adotadas em gestão de pessoas para mantê-los capacitados e motivados. A pesquisa teve com foco indicar a satisfação e insatisfação dos colaboradores através da Qualidade de vida no Banco. Tendo como resultado, insatisfeito e muito insatisfeito 43,1%, satisfeito e muito satisfeito 56,9% dos entrevistados. São 10 programas oferecido pela instituição, os mais conhecidos foram, Corredores em Ação, Programa Ver-o-Peso e Programa de Valorização e Reconhecimento (PRV), a mesma pesquisa apontou resultados referente a quantidade de conhecimento dos programas, onde se destacou que os funcionários conhecem de 1 á 3 programas e de 4 á 6 programas.

Após esse breve contexto, o presente estudo de caso, tem por problema de pesquisa: qual a percepção dos funcionários do Banco da Amazônia sobre a efetividade do programa de QVT. Tem-se como objetivo geral identificar a percepção dos funcionários com relação a efetividade do programa qualidade de vida no trabalho.

Os objetivos específicos são: a) Analisar o projeto de QVT do Banco da Amazônia, b) Identificar a percepção dos funcionários sobre a QVT no Banco da Amazônia; c) Comparar o programa com a percepção dos funcionários.

Justifica-se o interesse em descrever o tema a partir da experiência de um dos pesquisadores e também pelos índices divulgados pela Organização Mundial da Saúde, onde buscou compreender, porque os diagnósticos das doenças atingem diretamente os funcionários no ambiente de trabalho. Observando o cenário, o tema se caracteriza importante por se tratar de uma empresa que já possui um programa de QVT, a importância está em entender a efetividade desse programa, e a percepção que os funcionários têm dos resultados, compreender se o objetivo da empresa está sendo alcançado, e para os funcionários tomarem conhecimento da proposta do programa.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

O interesse pela QVT data de mais de meio século, o termo começou a ser usado na década de 50, na Inglaterra, quando Eric Trist e colaboradores, do *Tavistock Institute*, realizaram estudos das relações existentes na tríade indivíduo-trabalho-organização, desenvolvendo uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho que objetivava amainar o sofrimento da vida dos trabalhadores, a partir da reestruturação das tarefas (FERNANDES, 1996).

Contudo, somente na década de 60 que o interesse pela QVT retomou, com o desenvolvimento de melhorias através de estudos para melhor forma de exercer o trabalho, com foco voltado a saúde dos funcionários e bem-estar de todos na organização (BÚRIGO, 1997).

O termo QVT só foi introduzido, publicamente, no início da década de 70 pelo professor Lousi Davis (apud CHIAVENATO, 2014, p. 419) quando desenvolvia um projeto sobre desempenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à “preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades” (CHIAVENATO, 2014, p.419).

A QVT realmente surgiu nos anos 70, quando criou-se nos Estados Unidos os centros de estudos sobre QVT, onde desenvolveu projetos voltados para o melhoramento da área (SAMPAIO, 2004).

Somente a partir dos anos 80 alguns estudos começaram a ser realizados no território nacional, muitos influenciados, ainda, pelos modelos estrangeiros, com destaque para a Embrapa, em Brasília, e as Universidades Federais do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais (BÚRIGO, 1997).

O conceito de QVT, tem a ver com um conjunto de ações implementadas no ambiente organizacional, que objetiva em empregar melhorias ao dia a dia dos colaboradores, para gerar mais produtividade e um clima de satisfação por parte de cada funcionário. Feigenbaum (1994) entende que QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram profundamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações.

Fernandes (1996) define QVT como a gestão dinâmica circunstancial de condições sociopsicológicas, tecnológicas e físicos que representam a produtividade e o bem-estar no do trabalhadores, afetando na cultura e no clima organizacional.

A QVT, criada na abordagem comportamental, é vista como a humanização no trabalho, na proporção em que viabiliza o bem-estar e a participação dos funcionários nos meios decisórios. As práticas foram impulsionadas por imposições

da sociedade, em relação, ao aumento das preocupações com os direitos civis e à responsabilidade social das empresas (VELOSO; SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2017).

A QVT busca o envolvimento das pessoas com o trabalho e a organização, tendo como objetivo o bem-estar, a integração e a participação do trabalhador com os objetivos eficácia da empresa, gerando uma melhor qualidade e maior produtividade.

Gil (2001, p. 275) descreve o objetivo da QVT:

Os programas de qualidade de vida no trabalho têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Com o passar dos anos o termo QVT vem ganhando mais reconhecimento e estudos científicos que buscam formas para que o indivíduo se sinta melhor em seu ambiente de trabalho. No Brasil, não é diferente, muitos empresários e administradores passaram a buscar e se interessar pelo tema, por promover maior satisfação do empregado e sua produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Tendo em vista os aspectos apresentados sobre a origem da QVT, observa-se que está relacionado ao nível de satisfação dos funcionários, tendo em conjunto o ambiente corporativo e suas atividades exercidas. Ou seja, se um colaborador está satisfeito com a empresa que ele trabalha, o mesmo acaba se tornando mais motivado, saudável, inovador e criativo.

## 2.2 Escolas de Qualidade de Vida no Trabalho

Limongi-França (2004, p.24) destaca, “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender às expectativas criadas tanto por gestores como por usuários de ações de qualidade de vida na empresa”. A autora propõe agrupar as dimensões sobre o tema QVT em Escolas do Pensamento. As Escolas do Pensamento propostas são: Socioeconômica, Organizacional e Condição Humana no Trabalho (2004).

Com relação à Escola Socioeconômica, podemos destacar a análise das relações de trabalho no mundo globalizado e seus paradoxos. A cidadania, responsabilidade social, igualdade, preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável passam a fazer parte do contexto da empresa e a sua relação com o trabalhador (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

A Escola Organizacional é formada por um extenso grupo de aporte sob uma perspectiva organizacional referente à competência, estratégia, cultura e talento. Deste grupo podem-se ressaltar as seguintes características: expansão de

processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; política de gestão de pessoas – valorização e capacitação; marketing – imagem corporativa; tempo livre – desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte; risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Por fim, a Escola Condição Humana no Trabalho evidencia que a pessoa é um ente biopsicossocial, que tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais e que estes motivos “são fundamentais para a explicação da saúde e da doença da sociedade moderna” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 28).

Limongi-França considera que as Escolas de Pensamento em QVT, as quais integraram e localizaram as demandas de qualidade de vida dentro das empresas, podem vir a ser um avanço importante em direção à consolidação de uma nova competência gerencial identificada em QVT (2004).

### 2.3 Dimensões da QVT Propostas por Walton

Outra leitura sobre QVT a ser focada, parte de Walton que foi o primeiro autor norte-americano a fundamentar, um conjunto de critérios “sob a óptica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.32).

O modelo teórico proposto por Walton é composto por oito critérios básicos sobre QVT, que incluem: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidade imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social e constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância social do trabalho (apud CHIAVENATO, 2014).

1. Compensação justa e adequada: está relacionada à remuneração, se é compatível com trabalho realizado;
2. Condições de trabalho: compreende a jornada de trabalho e o ambiente físico se é seguro e saudável onde o trabalhador está inserido;
3. Oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas: está relacionado com as oportunidades que o trabalhador possui de desenvolver suas aptidões;
4. Oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego: se a empresa oferece perspectiva de crescimento e desenvolvimento;
5. Integração social: visa a integração dos trabalhadores de forma social e a ausência de diferenças;
6. Constitucionalismo na organização: direitos dos trabalhadores cumpridos na instituição;
7. Trabalho e espaço total na vida do indivíduo: deve haver um equilíbrio entre

a vida social do empregado e a vida no trabalho; e

8. Relevância social do trabalho: a percepção do trabalhador em relação ao dever social da instituição (apud CHIAVENATO, 2014).

Em geral, QVT é entendida como um instrumento que objetiva tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e aumentar os níveis de bem-estar e motivação dos colaboradores.

## 2.4 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

Para Chiavenato (2014, p.426) os programas de QVT geralmente são adotados por empresas que se “preocupam com o bem-estar de seus funcionários, que querem prevenir problemas de saúde, através de exercícios, boa alimentação e monitoramento diário”. Segundo ele existem três elementos que toda empresa deve oferecer para seus funcionários:

Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde.

Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão arterial elevada, tabagismo, obesidade, dieta pobre e estresse. Encorajar os funcionários a mudar estilos de vida, praticando exercícios, aconselhamento, orientação, boa alimentação e monitoramento da saúde.

Nesse cenário, vários autores elaboraram modelos de QVT para serem implementados nas organizações. Nacionalmente, conforme Ferreira, Alves e Tostes (2009), destacam-se o modelo de Walton e o BPSO-96 de Limongi-França.

Limongi-França (1996) revela que para a criação de seu instrumento de pesquisa a visão biopsicossocial e organizacional (BPSO), baseou-se nos conceitos de Walton (1973) que propôs, em sua opinião, o mais completo conjunto de critérios e indicadores de qualidade de vida. Neste sentido, a BPSO de QVT aponta a preocupação com o indivíduo como um todo, adotando uma visão moderna e ampla do conceito de saúde. A saúde não é apenas a ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social, conforme estabelecido pela Organização Mundial de Saúde nos anos 1980 (ARAÚJO; FURTADO; BRANCO, 2012; LIMONGI-FRANÇA, 2015).

As dimensões da visão biopsicossocial estão organizadas da seguinte forma (LIMONGI-FRANÇA, 1996):

- Dimensão biológica: refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas no decorrer da vida. Está relacionada aos fatores de saúde.
- Dimensão psicológica: referente aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de se posicionar frente às outras pessoas e a circunstâncias externas.
- Dimensão social: revela fatores socioeconômicos, o papel dos grupos e or-

ganizações sociais, a cultura, as crenças, o meio ambiente e a localização geográfica.

A fim de atender às especificidades da cultura e do ambiente organizacional, Limongi-França (1996) criou a dimensão organizacional, que se refere às questões de imagem corporativa, aos valores e práticas de gestão e aos sistemas de controle, inovação e tecnologia.

Limongi-França (1996) fundamentou-se também no conjunto de indicadores do Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e as categorias de Walton.

De acordo com Limongi-França (1996), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um índice está associado ao ciclo social de conferências da Organização das Nações Unidas (ONU) e refere-se à natureza do sentido do desenvolvimento, mais especificamente à satisfação pessoal das pessoas de um país ou região. O IDH é composto pelos seguintes indicadores: alimentação, saúde, seguro de vida, conhecimento, condições de trabalho, segurança contra o crime, lazer, participação econômica, participação cultural e política. Já o Índice de Desenvolvimento Social (IDS) tem como objetivo efetuar o acompanhamento, anualmente, das condições de vida da população do país. Este índice reúne, em um único indicador, três diferentes dimensões do desenvolvimento social: renda, saúde e educação. Assim, conforme Limongi-França (1996), o IDS é composto pelos seguintes critérios: esperança de vida, grau de alfabetização e distribuição de renda.

Limongi-França (2004) conclui que muitas das falhas existentes nos programas de QVT nas empresas podem estar associadas à utilização de conceitos pouco consistentes e fragilmente ligados a toda complexidade biopsicossocial e organizacional da qualidade de vida das pessoas no trabalho.

Os programas de QVT buscam a conciliação entre competitividade e o desenvolvimento humano. Os programas são o compromisso das organizações na valorização de seus profissionais em busca da melhoria da qualidade e maior produtividade. As empresas notaram a importância das pessoas para o bom andamento dos negócios, sendo assim elas estão investindo em programas de QVT.

#### *2.4.1 Programa de qualidade de vida no trabalho do Banco da Amazônia*

No ano 2018 o Banco da Amazônia elaborou um programa de qualidade de vida no trabalho denominado “Vivavida” e dentro do mesmo desdobrou em dez projetos: Corredores em Ação, Programa Ver-o-Peso, Programa de Valorização e Reconhecimento (PRV), Programa de Valorização a Diversidade, Programa de Preparação para Aposentadoria, Programa de Educação Financeira, Ginástica Laboral, Viva Mais, CooperAção e Voluntariado (GEPES CQUAV, 2018, Online).

O Programa de QVT Vivavida tem por objetivo alcançar o equilíbrio biopsicossocial dos funcionários e a excelência, através de ações de promoção da saúde e prevenção das doenças, de valorização e reconhecimento, e de melhoria do clima organizacional. Esse conjunto de ações e benefícios foram identificados através de pesquisa de opinião realizadas com os funcionários (GEPES CQUAV, 2018, Online).

O setor GEPES, faz parte do escopo desse Projeto, a reestruturação da GEPES, implantada em janeiro de 2017 na instituição, tendo como objetivo, desenvolver estratégias de gestão de pessoas, gerindo o quadro funcional, selecionando, retendo e administrando talentos, desenvolvendo suas capacitações e planejando a progressão profissional dos empregados da instituição (GEPES CQUAV, 2018, Online).

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa foi do tipo descritiva, já que foi realizada uma coleta de dados com o objetivo principal de descrever as características dos funcionários do Banco da Amazônia e sua percepção sobre o Programa e projetos de QVT. O artigo apresenta uma abordagem qualitativa. Esse estudo optou pela abordagem indutiva por entender que é a forma mais adequada para responder a problemática em questão e poder chegar a uma conclusão.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário com 9 perguntas para caracterizar o sujeito respondente e 16 perguntas sobre a relevância do programa e projetos de QVT do Banco da Amazônia na vida dos funcionários. Para a elaboração do instrumento de coleta foi utilizado as dimensões de Walton (1973). A aplicação foi através do Google Forms, no período de 04 a 07 de outubro de 2019.

A agência onde o estudo foi aplicado é composto por 11 funcionários, mas 1 é um dos pesquisadores, sendo assim não houve a participação, considerando 10 respondentes, atingindo 100% do público alvo. Os respondentes possuem idades entre 26 e acima de 48 anos.

Foi realizado um pré-teste com 4 pessoas que trabalham na área financeira, mas não no Banco da Amazônia. O pré-teste teve por finalidade a identificação de possíveis dificuldades no preenchimento do instrumento de coleta de dados, onde foi identificado que a pergunta que solicitava a avaliação dos projetos tinha a avaliação de um a cinco e não contemplava a opção não posso opinar, sendo a única correção realizada no instrumento de coleta.

A caracterização do sujeito foi obtida através do formulário aplicado pelo Google Forms e é apresentada nos quadros 01 a 08.



Sexo	Quantidade %
Masculino	60%
Feminino	40%

Quadro 1- Sexo

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Faixa Etária	Quantidade %
18 a 25 anos	-
26 a 36 anos	30%
34 a 41 anos	10%
41 a 48 anos	-
Acima de 48 anos	60%

Quadro 2- Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nível de Escolaridade	Quantidade %
Ensino Médio Incompleto	-
Ensino Médio Completo	20%
Ensino Superior Incompleto	20%
Ensino Superior Completo	40%
Pós-Graduado	20%

Quadro 3- Nível de Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Estado Civil	Quantidade %
Solteiro	-
Casado	50%
União Estável	40%
Viúvo	-
Divorciado	10%

Quadro 4- Estado Civil

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Possui	Quantos	Porcentagem
Sim- 70%	1	14,3%
Não- 30%	2	14,3%
	3	57,1%
	4 ou mais	14,3%

Quadro 5- Filhos

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Tempo de trabalho	Quantidade %
Menos de 01 ano	10%
01 a 03 anos	-

04 a 06 anos	30%
07 a 10 anos	10%
Mais de 10 anos	50%

Quadro 6- Tempo de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Departamento	Quantidade %
Gerência Geral	10%
Gerência Adm. e de Atendimento	10%
Gerência de Relacionamento	-
Suporte Operacional	20%
Assistente ADM/ATEND	20%
Assistente Comercial	10%
Assistente Cobrança	20%
Análise de Crédito	10%

Quadro 7- Departamento

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Função	Quantidade %
Operacional	80%
Tático	20%
Estratégico	-

Quadro 8- Função

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Projeto de QVT

Para analisar o projeto de QVT do Banco da Amazônia utilizou-se da análise de conteúdo de Lawrence Bardin (2010), estabelecendo as categorias apresentadas no quadro 9.

Categoria de Análise	Objetivo	Desdobramento do programa em projetos
Programa Vivavida	Alcançar o equilíbrio biopsicossocial, buscando a excelência da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores através de ações à saúde e prevenção das doenças, dentre outros como ação de valorização, reconhecimento e melhoria no clima organizacional.	Corredores em Ação: Fazer com que os funcionários adotem hábitos mais saudáveis através de atividades esportivas e a valorização a prevenção à doença.
		Programa Ver-o-Peso: Objetivo em ação da educação alimentar, tendo o controle e prevenção a obesidade dos empregados através de parcerias.
		Programa de Valorização e Reconhecimento (PRV): Visa a integração no ambiente de trabalho, à melhoria do clima organizacional, das relações interpessoais, o reconhecimento e a valorização profissional
		Programa de Valorização à Diversidade: Objetiva disseminar as práticas de valorização a diversidade, aceitação e reconhecimento do outro dentro do Banco.
		Programa de Preparação para Aposentadoria: Preparar o colaborador para o desligamento do trabalho através de ações educativas, reflexões sobre a temática da aposentado.
		Programa de Educação Financeira: Orientar os empregados a administrarem de forma responsável e consciente seus rendimentos e bens.
		Ginástica Laboral: Tem como objetivo a prevenção de doenças ocupacionais, como as LER/DORT, redução do estresse e maior integração dos empregados. A atividade é realizada três vezes na semana no Banco.
		Viva Mais: Visa incentivar a prática de atividades físicas para a prevenção das doenças, são disponibilizadas oficinas periódicas.
		CooperAção: É um programa de parcerias entre o Banco da Amazônia e outras entidades promotoras de saúde e educação que ofereçam produtos e/ou serviços que contribuam para a saúde/bem estar e desenvolvimento profissional dos empregados e seus dependentes.
Voluntariado: Tem como objetivo estimular o trabalho voluntário, o engajamento e a participação dos funcionários, promovendo uma mudança de atitude e de cultura na Organização, através da realização de Campanhas Sociais.		

Quadro 9 - Categorias de análise

Fonte: Intranet do Banco da Amazônia, 2018.

Nota: Informações trabalhadas pelos autores.

Considerando o objetivo do programa Vivavida ser “alcançar o equilíbrio biopsicossocial dos funcionários”, analisou-se cada um dos projetos, com isso, buscou saber se os objetivos estão ou não de acordo com a proposta do programa que visa o bem-estar dos colaboradores, dentro e fora da organização.

Conforme a análise, para o desfecho, considera-se que o objetivo de todos os projetos está dentro da proposta maior, ou seja, de acordo com o Programa de QVT Vivavida, mudando o estilo de vida dos funcionários, incentivando o esporte,

a prevenção de doenças ocupacionais, e a busca de parcerias com entidades que oferecem produtos e serviços para o melhoramento do bem-estar e desenvolvimento pessoal.

#### 4.2 Percepção dos Funcionários Sobre a QVT

Para atender a esse objetivo e identificar a percepção dos funcionários sobre a Qualidade de Vida no Trabalho aplicou-se um questionário onde era possível assinalar a sua percepção. Perguntado se o Banco oferece programas de qualidade de vida, 100% responderam que sim. Quando questionados se conhecem os programas de QVT do Banco a resposta também foi 100%. Desse modo, foi solicitado que indicassem quais projetos conhecem. O resultado apresenta-se no gráfico 1.



Gráfico 1- Quais programas são conhecidos:

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A pesquisa indica que mais da metade dos projetos que o Banco oferece, os funcionários têm conhecimento, tais como Ginástica Laboral foi indicado por 90% dos respondentes, Programa de Valorização e Reconhecimento por 80% dos funcionários e Programa Ver-o-Peso apontados por 80% dos respondentes.

Por outro lado, ainda há a necessidade de divulgar alguns dos outros projetos como Voluntariado, Programa de Valorização à Diversidade, CooperAção e Vivamais, esses programas tiveram menos de 50% percepção, atribuindo uma impressão negativa para o Banco.

Em sequência, a partir dos programas que eles conhecem solicitou-se avaliar o nível de satisfação, para tanto apresenta-se o gráfico 2:



Gráfico 2- Avaliação dos Programas

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando perguntado aos funcionários para avaliarem os programas, percebe-se que o projeto com maior índice de aprovação é o Programa de Ginástica Laboral, com 90% de satisfação. O Programa Ginástica Laboral obteve nove respostas como satisfeito e uma como insatisfeito, mas quando perguntado no gráfico 1 quais programas os funcionários conhecem apenas nove votaram que conhecem o programa.

Comparando com a pergunta anterior, somente um respondente disse conhecer o Programa Corredores em Ação, porém no momento de avaliar, outros respondentes o fizeram, aqui infere-se que se somente um respondente conhece o Programa, os demais seriam mais adequados assinalar “não posso opinar”, no entanto apareceram respostas como indiferente. Desse modo, sugere-se ao Banco da Amazônia pesquisar mais profundamente este fator de não conhecer e ser indiferente, o que pode indicar que a pessoa não está muito preocupada com o que o Banco está ofertando aos seus funcionários.

De acordo com o gráfico 2, o Programa de Educação Financeira atinge 60% dos respondentes que se dizem satisfeitos, ou seja, concordam que o projeto é relevante para o desenvolvimento pessoal, dentro e fora da agência bancária. Ainda de acordo com a pesquisa 60% dos respondentes se dizem satisfeitos com o Programa de Valorização e Reconhecimento.

Programa de Valorização a Diversidade, Voluntariado, CooperAção e Viva Mais foram quatro dos dez projetos que o Banco oferece que tiveram uma percepção mais baixa pelos funcionários. Os resultados aqui apresentados, quando analisados com as ações identificadas e descritas no projeto, inferem que a falta de conhecimento e a pouca participação dos funcionários estejam relacionadas a vulnerabilidade na execução do Programa de QVT, com ausência de coordenação geral dentro do Banco.

Na sequência os funcionários do Banco responderam, em uma escala de 1 a 5, o seu nível de satisfação com a QVT, tendo por base as dimensões propostas por Walton, apresentadas no quadro 10:

Perguntas	M. Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	M. Satisfeito
1- Você está satisfeito(a) com as formas de reconhecimento do banco?	10%	30%	-	60%	-
2- Qual o seu nível de satisfação com as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela instituição?	-	20%	10%	60%	10%
3- Como você avalia as capacitações ofertadas pelo banco para melhoria do seu desempenho profissional?	-	40%	-	50%	10%
4- Como você avalia as oportunidades de aplicar seus talentos e conhecimento na instituição?	10%	30%	-	60%	-
5- Qual sua percepção quanto a importância de suas atividades laborais para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição?	10%	10%	-	70%	10%
6- Qual o grau de satisfação em relação a sua remuneração salarial?	10%	30%	10%	50%	-
7- Qual o grau de satisfação quanto a oportunidade de trabalho e desenvolvimento pessoal na organização?	10%	30%	10%	50%	-
8- Existe na organização incentivos para qualificações, capacitações e treinamento?	10%	10%	10%	70%	-
9- O ambiente físico da agência proporciona conforto como: (iluminação, temperatura, ergonomia, espaço, organização de materiais) para a execução das tarefas?	-	20%	-	80%	-

10- A sua vida social e pessoal é atrapalhada pelo nível de estresse com o trabalho?		20%	20%	50%	10%
11- O seu trabalho é relevante na vida das pessoas, dentro e das organizações. A tarefa que você desempenha é importante em relação ao todo, ao trabalho coletivo da agência?	-	-	10%	90%	-
12- Frequentemente, recebe retorno (feedback) de superiores a respeito do desempenho na realização de suas tarefas?	10%	20%	10%	60%	-

Quadro 10- Nível de Satisfação com a QVT:

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Analisando o quadro 10, observa-se, na questão 11, grande parte dos entrevistados apontam que o trabalho é relevante na vida das pessoas, dentro e fora do Banco a tarefa que o funcionário desempenha é importante em relação ao todo, ao trabalho coletivo da agência, 90% responderam estarem satisfeitos, indicando que o funcionário se sente parte fundamental do desenvolvimento da organização e apenas 10% responderam ser indiferente.

Apergunta que obteve maior insatisfação se refere às formas de reconhecimento do Banco, 40% responderam que estão insatisfeitos. Entende-se esse resultado como um aspecto preocupante, pois é recomendado que o funcionário mantenha-se motivado para o cargo ao qual foi contratado e, para que isso ocorra, o Banco precisa oferecer capacitações que promovam o desempenho profissional, não sendo forçado a realizar tarefas que não fazem parte do seu trabalho, nem praticar funções que não lhe competem.

Em contrapartida 60% responderam estarem satisfeitos, assim, cabe ao Banco reconhecer o trabalho que o funcionário realiza, visto ser condição importante para que o trabalho proporcione prazer, bem-estar e saúde.

No que tange a vida social e pessoal, se é atrapalhada pelo nível de estresse com trabalho, 20% dos pesquisados responderam ser indiferente, inferindo que os funcionários não são afetados pelas condições de trabalho ou pela família. Conseguir conciliar a vida pessoal e familiar com o trabalho é uma das principais categorias da QVT e 50% responderam estarem satisfeitos, que conseguem conciliar tempo para cada um.

Por corolário, o estudo possibilitou identificar a percepção dos colaboradores quanto a QVT da agência bancária. Conforme as dimensões de Walton, de forma



geral, os funcionários estão satisfeitos, quanto melhor a QVT do colaborador, maior é a satisfação, o desempenho e o comprometimento no trabalho. A categoria com maior destaque é a de Relevância Social da Vida no Trabalho, se a tarefa que desempenha é importante em relação ao todo, ao trabalho coletivo da agência. A categoria que obteve menor destaque foi a de Compensação Justa e Adequada, podendo ser necessários investimentos relacionados a benefícios e remuneração.

De acordo com a pesquisa, a percepção dos funcionários é negativa referente aos projetos que o Banco oferece, eles conhecem os programas, porém, não puderam opinar. Talvez esteja relacionado à ausência de iniciativa da instituição em promover os programas, por ser poucos funcionários, ou a falta de divulgação e comunicação. Por outro lado, a Ginástica Laboral foi o projeto mais bem avaliado.

Percebe-se ainda sobre os programas de QVT do Banco, que 30% dos respondentes não souberam se posicionar, talvez por falta de interesse ou iniciativa em conhecer os projetos.

#### **4.3 Objetivo do Programa versus Percepção dos Funcionários**

Para responder a esse objetivo específico utilizou-se dos resultados da pesquisa apresentados nos subtítulos 4.1 e 4.2. Assim, essa análise constitui a abordagem indutiva, ou seja, é a interpretação dos pesquisadores sobre os dados coletados.

O Programa Vivavida tem como objetivo a mudança de hábitos e atitudes de vida através de ações de promoção da saúde, prevenção das doenças, valorização, reconhecimento, e de melhoria do clima organizacional. O programa tem como foco a saúde e a qualidade de vida dos funcionários, sendo fora ou dentro da agência, conseqüentemente melhorando a qualidade de vida no trabalho.

Porém, a pesquisa demonstra que a percepção dos funcionários é negativa, os índices de avaliação de discordância dos programas de QVT demonstram a necessidade do Banco em oferecer melhorias a fim de proporcionar maior satisfação no trabalho de seu funcionário.

Os funcionários desconhecem alguns dos programas disponibilizados pela instituição ou não puderam opinar quando tiveram a oportunidade de avaliá-los. Quando solicitados a responder quais conhecem, apenas um dos funcionários conhece o Programa de Valorização a Diversidade e Voluntariado, desta forma acreditam que o objetivo proposto perante a qualidade de vida no trabalho não está atingindo o que é proposto, por falta de interação do Banco.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os dados obtidos e após a revisão da literatura, é possível inferir que, no momento, a percepção dos funcionários do Banco da Amazônia não está de acordo com a proposta maior, ou seja, com os objetivos do Programa de QVT Vivavida.

Quando perguntado aos funcionários para avaliarem os programas, se destacam com 41% onde não souberam se posicionar sobre a avaliação, percebe-se que conhecem os projetos do Banco da Amazônia mas não sabem da sua real efetividade, não tendo conhecimento dos benefícios de todos os projetos que compõem o programa do Banco.

O projeto de QVT do Banco da Amazônia tem diversos benefícios, não apenas no ambiente de trabalho, mas também na vida pessoal dos funcionários. A percepção deles sobre a QVT, conforme as dimensões de Walton, são satisfatórias. Porém, não está levando os funcionários a ter uma percepção positiva quando se refere ao programa oferecido pelo Banco, por não poderem opinar ou não conhecerem.

O objetivo do Programa Vivavida do Banco da Amazônia é alcançar o equilíbrio biopsicossocial, mas os funcionários não percebem que está levando a esse processo, em virtude que buscam através do programa o bem-estar, e, o Banco oferece pouca interação. Desse modo, a percepção dos funcionários não está na mesma direção da proposta oferecida pela instituição.

A análise dos dados colhidos indica a necessidade de discussão sobre as condições de vida, trabalho e bem-estar dos funcionários, pois o Programa Vivavida é um projeto com tantas vantagens para os funcionários, os mesmos buscam através do Programa a oportunidade de ter uma QVT melhor.

O Banco da Amazônia poderia investir mais em seus funcionários, através da valorização do Programa de QVT Vivavida. Os bancários, incessantemente pressionados pelas cobranças do cumprimento de metas, esperam ter melhores condições de trabalho, e o Banco poderia ter maior participação nessas melhorias.

Espera-se que, com esta pesquisa, contribua para um melhor entendimento da QVT dos funcionários e na ausência corre-se um risco maior para o início de doenças ocupacionais, perda de rendimento e satisfação, prejudicando o funcionário e a organização, além de afetar negativamente o relacionamento com a família.

Seria interessante em novas pesquisas aplicar conteúdo relevante ao investimento na parte de divulgação dos projetos para os funcionários, e com os dados obtidos, melhor participação da instituição para que os projetos sejam implementados pelos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, G. P.; FURTADO, T. N.; BRANCO, E. A. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem no Sebrae-PI. Caderno de Estudos Ciência e Empresa, Teresina, Ano 9, n. 2. Nov. 2012.
- BARDIN, Lawrence. Análise de Conteúdo. Trad. Reto, L.; Pinheiro, A. São Paulo: Edições 70. 2010.
- BANCO DA AMAZÔNIA. Intranet. Disponível em <http://amazoniant/>. Acesso em 17 de outubro de 2019.
- BÚRIGO, Carla Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho. Revista de Ciências Humanas. Florianópolis, v. 15. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4ª Edição. São Paulo, Editora Manole, 2014.
- FEIGENBAUM, Armand V. Controle de qualidade total. 40.ed. São Paulo: Makron Books, 1994. v.1 e v.2.
- FERNANDES, Eda C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade. 1996
- FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009.
- GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Editora Atlas. 2001.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-Industrial*. 2ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação *ISO 9000*- Tese de doutorado. São Paulo: FEA USP, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. A abordagem biopsicossocial e organizacional BPSO de QVT. Em: TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. (Org.). Qualidade de vida no trabalho: estudos e metodologias Brasileiras. Editora CRV: Curitiba, 2015.
- PREVIDÊNCIA SOCIAL. Saúde do trabalhador. Disponível em <http://www.previdencia.gov.br/2018/03/saude-do-trabalhador-dor-nas-costas-foi-doenca-que-mais-afastou-trabalhadores-em-2017/>. Acesso em 25/10/2019.
- SAMPAIO, Jader dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, 2. ed.
- VELOSO, E. F.; SCHIRRMMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho em Situações de Transição Profissional: Um estudo de caso sobre desligamento voluntário. Revista Administração e Diálogo, São Paulo, v. 9, p. 35-58, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/1511/1014>. Acesso em: 20 set. 2019.
- WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? Sloan Management Review. v.15, n.1, p.11-21, Outono. 1973.

## TRABALHO DE CURSO: PERCEPÇÃO DOS FORMANDOS SOBRE A CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

*Data de aceite: 19/03/2020*

### **Gustavo Guilherme Wagner**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TC II, no 8º semestre do curso de Administração, Faculdade La Salle, 2019.

E-mail: 22906219@faculdadelasalle.edu.br

### **Valéria Moura Pereira**

Artigo entregue como requisito para conclusão do TC II, no 8º semestre do curso de Administração, Faculdade La Salle, 2019.

E-mail: 22906384@faculdadelasalle.edu.br

### **Marisa Claudia Jacometo Durante**

Doutora em Educação. Professora orientadora do artigo. E-mail: marisa@marisajacometo.com.br <http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

**RESUMO:** A pesquisa apresenta como tema principal o desenvolvimento do futuro Administrador, tendo como objetivo geral analisar como a Instituição La Salle tem formado os egressos do Curso de Administração, considerando as competências e habilidades propostas pela DCN, e como específicos: Analisar a DCN e o PPC de Administração da Faculdade La Salle; Identificar a percepção dos acadêmicos quanto a contribuição das disciplinas de Trabalho de Curso I e II e Consultoria Organizacional na formação do

administrador; e Identificar a opinião dos formandos quanto a adoção da metodologia de Consultoria Organizacional no Trabalho de Curso de Administração. Utilizou-se como procedimento metodológico o estudo de caso com abordagem indutiva, a ferramenta aplicada foram 33 questionários na coleta de dados, e também a análise comparativa entre a DCN e o PPC. Obteve-se como resultados que o PPC e a DCN são aderentes nos elementos estruturais e nas disciplinas de formação, porém, nos quesitos competências e habilidades são pouco compatíveis, os mesmos quesitos ao serem avaliados pelos alunos foram considerados resultados favoráveis à disciplina de Consultoria Organizacional, registrou-se a preferência dos formandos pela adoção de um trabalho igual ou semelhante como ferramenta de conclusão do curso e avaliação. Considera-se que a Instituição cumpre parcialmente com as disposições encontradas na DCN, e que a disciplina de Consultoria Organizacional tem, na opinião dos formandos, maior contribuição no aprendizado prático e na formação profissional do Administrador. Os formandos pontuaram sua preferência em adotar o modelo da disciplina ou similar em substituição ao artigo como Trabalho de Curso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Bacharel em

## COURSE WORK: TRAINEES' PERCEPTION ON THE CONTRIBUTION TO THE TRAINING OF THE ADMINISTRATOR

**ABSTRACT:** The research has as main theme the development of the future Administrator, with the general objective of analyzing how the Institution La Salle has formed the graduates of the Administration Course, considering the competences and skills proposed by DCN, and as specific: Analyze the DCN and the PPC of Administration at Faculdade La Salle; Identify the perception of academics regarding the contribution of the disciplines of Course Work I and II and Organizational Consulting in the training of the administrator; and Identify the trainees' opinion regarding the adoption of the Organizational Consulting methodology in the Administration Course Work. As a methodological procedure, the case study with an inductive approach was used, the tool applied was 33 questionnaires in the data collection, and also the comparative analysis between the DCN and the PPC. It was obtained as results that the PPC and the DCN are adherent in the structural elements and in the training disciplines, however, in the competences and skills are not compatible, the same questions when evaluated by the students were considered favorable results to the discipline of Organizational Consulting, the trainees' preference was registered for the adoption of the same or similar work as a tool for completing the course and evaluation. It is considered that the Institution partially complies with the provisions found in the DCN, and that the discipline of Organizational Consulting has, in the opinion of the trainees, a greater contribution to the practical learning and professional training of the Administrator. Trainees scored their preference for adopting the discipline model or similar in substitution for the article as Course Work.

**KEYWORDS:** Bachelor of Business Administration. Coursework. Organizational Consulting.

### 1 | INTRODUÇÃO

Administração é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas nas tomadas de decisões, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. É o gerenciamento de uma organização, sendo ela pública ou privada, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e também ponderando as consequências de suas decisões (USP, 2019).

O conceito mais primitivo de Administração remete aos períodos mais remotos das civilizações. Fava (2003), explica que a necessidade de tomada de decisão, de planejamento e gerenciamento, nasce dos instintos mais primitivos do homem, onde desde sua ancestralidade, este administra as melhores estratégias de caça

e subsistência, liderança e relacionamentos, defesa e guerras, entre outras tantas.

Já o conceito de Administração como ciência, só vem a surgir no período pós revolução industrial, ao fim do século XVIII, em um contexto onde as empresas se perceberam em um crescimento social acelerado e desorganizado de alta urbanização, duplicação populacional, entre outros fatores que passaram a exigir dos agentes, uma Administração capaz de substituir o empirismo e a improvisação por métodos comprovadamente eficazes que pudessem aplicar a racionalidade aos problemas sociais (KWASNICKA, 2006).

A Administração como profissão surge no Brasil apenas em 1952, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV, no Rio de Janeiro, muito tempo após o despontar das escolas americanas, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881 no estado americano da Pensilvânia (CFA, 2019).

Espera-se de um administrador, segundo Lacombe e Heilborn (2003), as competências para obtenção de resultados através de pessoas, a prioridade em gerar resultados econômicos, agindo como empresário mesmo que não trabalhe em uma empresa tendo boas referências sobre Administração e sobre seu papel como administrador, deve ter bom senso e não menos relevante, uma ampla gama de conhecimentos gerais que vão além de sua especialidade.

No Brasil, os Cursos de Administração ofertados em Instituições de Ensino Superior são regulamentados pelo Ministério da Educação (MEC) e seus órgãos. A Resolução nº 4, de 2005, publicada pelo CNE/CES (Conselho Nacional de Educação da Câmara de Educação Superior), é o documento em vigor que institui as diretrizes curriculares nacionais do Curso de graduação em Administração (CNE/CES, 2005). Tal documento define como deve ser construído o Projeto Pedagógico do Curso (PPC), no que se refere às competências e habilidades que se esperam dos egressos (CNE/CES, 2005).

A história da La Salle que conhecemos hoje, iniciou-se quando alguns nomes da sociedade Luverdense munidos do desejo de promover o desenvolvimento e a formação de profissionais nesta região ainda em desenvolvimento, criaram no ano de 1999 a Univerde - União das Escolas Superiores de Lucas do Rio Verde - MT, impulsionando a formação e qualificação da região e tornando esta em uma das principais instituições de ensino superior do norte mato-grossense. (PPC, 2018).

A então Univerde passou a integrar a rede La Salle de educação em 1 de janeiro de 2008 e após dois anos, no dia 4 de maio de 2010 a Instituição alterou o nome de Univerde para Faculdade La Salle (PDI, 2015).

O Curso de Administração foi autorizado no início de 2001 pela Portaria Ministerial nº2654 de 07/12/2001, e a primeira turma iniciou em 2002, tendo formado



até 2019, 473 bacharéis em Administração.

Assim, após essa breve contextualização, questiona-se: como a Instituição tem formado os egressos do Curso de Administração, considerando as competências e habilidades propostas pela Diretriz Curricular Nacional? Tendo por objetivo geral analisar como a Instituição tem formado os egressos do Curso de Administração, considerando as competências e habilidades propostas pela DCN.

De modo específico busca-se: a) Analisar a diretriz curricular nacional e o Projeto Pedagógico do Curso de Administração da Faculdade La Salle; b) Identificar a percepção dos formandos quanto a contribuição das disciplinas de Trabalho de Curso I e II e Consultoria Organizacional na formação do administrador; c) Identificar a opinião dos formandos quanto a adoção da metodologia de Consultoria Organizacional no Trabalho de Curso de Administração.

O trabalho se justifica pela necessidade de entender qual a contribuição da Instituição não só na formação teórica, mas também na experiência prática do aluno, uma vez que a vivência real irá favorecer o desenvolvimento e o conhecimento, em realizar atividades em que uma organização realmente tenha necessidade. Tal abordagem é importante para reavaliar os métodos de ensino da Instituição, e para que o aluno entenda que mais relevante do que a aprovação pela banca do TC II - Trabalho de Curso, é o aperfeiçoamento de habilidades e competências na formação acadêmica e a sua preparação para o mercado.

## **2 | REVISÃO DA LITERATURA.**

### **2.1 Diretriz Curricular Nacional (DCN)**

No Brasil, os Cursos de Administração ofertados em Instituições de Ensino Superior são regulamentados pelo Ministério da Educação (MEC) e seus órgãos. Assim, o Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Educação Superior (CNE/CES), regulamentam, através da Diretriz Curricular Nacional (DCN) como deve ser organizado o Curso Bacharelado em Administração, utilizando-se da publicação de resoluções.

A resolução vigente atualmente é a DCN nº 4, publicada pelo CNE/CES em 2005, é este o documento que institui as diretrizes curriculares nacionais do Curso de Graduação em Administração. Tal documento deve ser observado por toda Instituição de Ensino Superior (IES) em sua organização curricular através de seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC), que é construído de acordo com o que se espera do egresso no que se refere às competências e habilidades, componentes curriculares, estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou projeto de atividade,



componente opcional da Instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico (CNE/CES, 2005).

A resolução descreve no §1º do Art. 2º os elementos estruturais que não devem ser de forma algum prejudicado pelas peculiaridades, currículo pleno e operacionalização do curso. São eles:

- I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
- V - modos de integração entre teoria e prática;
- VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
- X - concepção e composição das atividades complementares; e,
- XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio (CNE/CES, 2005, p. 1).

Como pode se observar a redação da diretriz, é por momentos um tanto quanto flexível e subjetiva, não criando normativas ou regulamentos aplicáveis aos cursos de forma específica, apenas definindo estruturas que as próprias IES's deverão tomar por referência na formulação de seus PPC's.

As competências e habilidades do formando são descritas detalhadamente no Art 4º do DCN, para este, o Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação de acadêmicos capazes de:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua

posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e Administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (CNE/CES, 2005, p. 2).

Novamente é possível observar na redação da diretriz certa liberdade e subjetividade nas referências dadas. Não são definidas por exemplo, disciplinas específicas, mas são descritas as competências e habilidades mínimas que devem ser desenvolvidas no graduando, atribuindo ao PPC da Instituição os conteúdos e formatos para que tais competências e habilidades sejam de fato alcançadas.

A DCN preocupa-se com a aderência dos PPC's à realidade nacional e internacional segundo perspectivas históricas e também a sua aplicabilidade nos contextos organizacionais através das inovações tecnológicas e para tanto define em seu Art. 5º quatro campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da Administração e das organizações e a Administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à Administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (CNE/CES, 2005, p. 2 e 3).

É no artigo 5º que a DCN define com maiores detalhes, mas ainda assim de forma compreensiva, a área e o direcionamento de conteúdo a serem abordados

durante o curso, sem citar nomenclaturas ou disciplinas específicas. O registro e análise de tais informações são fundamentais para esta pesquisa que se propõe a confrontar as diretrizes definidas pelo MEC com o PPC de Administração elaborado pela Faculdade La Salle apresentado a seguir.

## 2.2 Projeto Pedagógico do Curso de Administração da Faculdade La Salle

Segundo o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, a concepção do curso foi estimulada através de uma perspectiva de futuro da região local e com expectativas de demanda no mercado. O curso tem como objetivo geral a formação teórica e prática com foco na reflexão e na inserção de inovações que proporcionam maior assertividade nas aplicações de soluções em organizações, levando em consideração as reais necessidades e especificidades do cenário atual em que vivemos em constante mudança (PPC, 2018). Em seu objetivo específico dispõe como maior relevância:

- I. Formar Bacharéis em Administração para a gestão de negócios das empresas em geral, de diversas áreas de atividade, inseridas em um ambiente de competitividade de mercado, no contexto e da economia global;
- II. Desenvolver em seus acadêmicos a capacidade de pensar globalmente, porém com enfoque local junto às organizações da região;
- III. Formar profissionais dotados de valores éticos e de responsabilidade social e de justiça, buscando a formação humanística e visão global, habilitando-os a compreender e atuar no meio social, político, econômico, e cultural, sendo capaz de tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente. (PPC 2018, p 30.)

Através desses três objetivos específicos acima citados, a IES espera que os egressos detenham um perfil de profissional com talentos e qualidades, aptos para analisar de forma sistêmica e analítica os assuntos abordados dentro das organizações, para chegar a esse resultado dispõe em seu PPC os seguintes aspectos de capacitação: “1) conhecimento essencial; 2) relacionamento; 3) flexibilidade e adaptabilidade; 4) visão estratégica; 5) avanços tecnológicos” (PPC, 2018).

A organização didático-pedagógica apresenta os componentes curriculares (currículo e matriz curricular), que são orientados pela Diretriz Nacional para os Cursos de Administração, Resolução nº4 do CNE/CES, de 13 de julho de 2005, dessa forma são empregadas às disciplinas que promovem a formação do profissional administrador. Além disso, abrangem também atividades de estágios não curriculares, pesquisa de iniciação científica, formação complementar e visitas técnicas, como também o processo de (comissão própria de avaliação - CPA e

avaliação do curso) (PPC, 2018).

Portanto a Matriz Curricular dispõe de um total de 47 disciplinas, sendo aplicadas ao longo de 8 semestres específicos, que totalizam 3.680 h/a em carga horárias utilizadas em quatro campos de conteúdos; formação básica; formação profissional; estudos quantitativos e suas tecnologias; e formação complementar (PPC, 2018). O quadro 1 apresenta o currículo do Curso de Administração (PPC, 2018, p.37) constituído por:

Conteúdos da Resolução nº4/2005	Disciplinas da Estrutura Curricular	Carga Horária na Estrutura
CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO BÁSICA	Análise das Demonstrações Contábeis	12 disciplinas 960 Horas-aula 800 Horas-relógio (26,08%)
	Comunicação Empresarial	
	Contabilidade Básica	
	Contabilidade Gerencial	
	Direito Trabalhista e Previdenciário	
	Direito Administrativo e Tributário	
	Direito Empresarial	
	Introdução ao Direito	
	Introdução à Economia	
	Microeconomia	
	Psicologia Organizacional	
	Sociologia, Filosofia e Ética	
CONTEÚDO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Administração de Materiais	17 disciplinas 1,360 Horas-aula 466,67 Horas-relógio (36,96%)
	Administração da Produção I e II	
	Administração Financeira I e II	
	Administração Mercadológica I e II	
	Cultura e Mudança Organizacional	
	Estratégia Organizacional	
	Gestão da Informação	
	Gestão de Pessoas I e II	
	Gestão de Projetos	
	Logística e Transportes	
	Marketing Digital e Com. Eletrônico	
	Mercados Financeiros e de Capitais	
	Teoria da Administração	
	CONTEÚDOS DE ESTUDOS QUANTITATIVOS E SUAS TECNOLOGIAS	
Matemática Financeira		
Estatística		
Jogos de empresas		
Trabalho de Curso I e II		

CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	Atividades Compl. I, II, III, IV e V	12 disciplinas 800 Horas-aula 666,67 Horas-relógio (21,74%)
	Comércio Internacional	
	Empreendedorismo e Inovação	
	Gestão do Agronegócio	
	Governança Corporativa e Auditoria	
	Metodologia Científica	
	Tópicos Especiais I e II	

QUADRO 1 – Currículo do curso

Fonte: PPC (2018).

Dessa forma, a grade de disciplinas listadas acima, é majoritariamente teórica, tendo com finalidade possibilitar o raciocínio lógico, analítico e crítico segundo o PPC. Sobre a área de atuação, espera-se que desenvolva habilidades em papéis de gestão, seja na liderança, na área negocial e principalmente na tomada de decisão dentro de uma organização.

### 3 | METODOLOGIA

O presente artigo tomou como procedimento um estudo de caso sobre o Trabalho de Curso I e II e a disciplina de Consultoria Organizacional, que são ofertados pelo Curso de Administração, na Faculdade La Salle. Utilizou-se abordagem indutiva, ou seja, a realização de coletas de dados, bem como observações individuais e comparações, na tentativa de descobrir a relação entre os fatos e os fenômenos comportamentais, (PAULA; et al, 2012).

Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento um questionário impresso, estruturado com base na Diretriz Nacional para os Cursos de Administração, Resolução CNE/CES N°4/2005 e o Projeto Pedagógico de Curso - PPC da Faculdade La Salle (2018), possibilitando uma análise de cada disciplina e suas contribuições aos acadêmicos, através da descrição das habilidades e competências exigidas no perfil do egresso.

O universo da pesquisa foi de 33 alunos, sendo todos acadêmicos formandos do 8º semestre do Curso de Administração, regularmente matriculados na disciplina de Consultoria Organizacional. O questionário foi aplicado no período de 14 a 25/10/2019, para 100% desse universo, porém, 5 foram descartados por não cumprirem requisitos mínimos elencados no próprio instrumento, tais como preenchimento completo e justificativas em branco, outros ainda por conterem um padrão de respostas que demonstrasse algum nível de desinteresse no preenchimento, consolidando assim o resultado da pesquisa em um total de 28 contribuições, considerando uma confiabilidade de 90% e a margem de erro obtida

foi de 6,16%.

O perfil dos graduandos se estabelece da seguinte forma: gênero feminino corresponde a 71,43% e ao masculino 28,57%, quanto ao estado civil, pessoas solteiras totalizam 71,43%, casadas somam 17,86%, em união estável 7,14% e divorciados (a) 3,57%, quanto ao ensino, 92,86% dos entrevistados estão cursando sua 1ª graduação, enquanto 7,14% estão no 2º curso superior. Prevaecem acadêmicos de idades entre 20 a 25 anos com o total de 67,86%, de idade entre 25 a 30 correspondem a 10,71%, acima de 31 anos 21,43% dos respondentes. Sobre a ocupação dos alunos, 85,71% atuam profissionalmente na área de Administração, e 14,29% trabalham em outras áreas, prevalecendo dentre os profissionais da área de Administração em 66,67% aqueles da área operacional, enquanto alunos que atuam no nível estratégico somam 25,00%, somente 8,33% dos formandos atuam no nível tático.

A análise da pesquisa se deu em duas vertentes: A primeira análise elaborada de forma crítica, sendo possível a comparação da DCN com o PPC, utilizando quadros comparativos com base nas categorias: a) elementos estruturais; b) competências e habilidades que são propostas pela DCN; c) campos de formação. Dessa maneira foi possível verificar a aderência do projeto pedagógico, que norteia a promoção e o desenvolvimento dos acadêmicos.

A segunda análise foi elaborada a partir das opiniões coletadas pelo questionário, que tem como primazia obter a percepção dos acadêmicos quanto à contribuição para sua formação de Administrador, através da sua experiência em elaborar um Trabalho de Curso TCI e TCII no formato de artigo, como também no formato metodológico utilizado na disciplina de Consultoria Organizacional. Dessa forma as perguntas foram elaboradas com base nos documentos analisados, contendo as competências e habilidades que se espera de um administrador segundo o Art 4º da DCN, questões de múltipla escolha que avaliaram os níveis de contribuição ao desenvolvimento profissional, julgando cada formato de aprendizado vivenciado por eles.

## **4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Análise da Diretriz Curricular Nacional e Projeto Pedagógico do Curso de Administração da Faculdade La Salle**

Seguindo os objetivos específicos deste artigo, realizou-se uma análise dos documentos que regem o Bacharelado em Administração no âmbito nacional, que é conhecida como a Diretriz Curricular Nacional e em nível de IES, conhecido como

## Projeto Pedagógico do Curso.

A referida análise teve enfoque específico em três áreas crucialmente importantes dos documentos: elementos estruturais, competências e habilidades e campos de formação.

### 4.1.1 Elementos estruturais

O quadro 2 apresenta a análise da aderência do PPC aos elementos estruturais definidos no Art. 2º §1º da DCN do CNE/CES 4/2005. Foram analisadas e consideradas referências, menções ou alusões, não restringindo a análise a termos exatos e específicos, mas de uma forma compreensiva e flexível como a própria redação sugere.

Proposição da DCN		Referência no PPC
I	Objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucionais, política, geográfica e social;	Tópicos 1.5, 1.6, e 1.7
II	Condições objetivas de oferta e a vocação do curso;	Tópico 2.6
III	Cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;	Tópicos 3 p.35
IV	Formas de realização da interdisciplinaridade;	Tópico 3.2.2
V	Modos de integração entre teoria e prática;	Tópico 3.2
VI	Formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;	Tópico 3.3
VII	Modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;	Não evidenciado
VIII	Incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;	Tópico 3.4
IX	Concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;	Tópico 3.2.1 (não ofertado)
X	Concepção e composição das atividades complementares;	Tópico 3.2.1. p.45
XI	Inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades: monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio	Tópico 3.2.1. p.46 (Elemento Essencial)

QUADRO 2 - Elementos Estruturais da DCN encontradas no PPC

Fonte: CNE/CES, DCN (2005) e PPC (2018).

Nota: Dados trabalhados pelos autores, 2019.

No que tange aos elementos estruturais em grau comparativo da DCN com o PPC, as proposições assemelham-se na maior parte com a Diretriz Curricular. Entretanto, nota-se que no inciso V - modos de integração entre teoria e prática, no PPC (2018) é considerado como teórico-prático, o “saber fazer”, práticas de laboratório, e práticas de pesquisa (artigos científicos), consideradas pelos acadêmicos, de acordo com os resultados evidenciados mais adiante, como



atividades pouco práticas.

Sobre o item estágio curricular supervisionado, este não é ofertado, e sobre os modos de integração entre graduação e pós-graduação não foram encontradas evidências no PPC. Acerca do Trabalho de Curso, a DCN indica-o como opcional, e para a Instituição é considerado parte essencial na formação do acadêmico.

#### 4.1.2 Competências e habilidades do egresso

Para compreender a aderência do PPC quanto às competências e habilidades descritas no Art 4º da DCN, foi elaborado um quadro comparativo que possibilitou elencar de um lado as competências e habilidades exigidas, e do outro as referências encontradas ou não no PPC, conforme apresenta o quadro 3.

Proposição da DCN (Art 4º)		Referência no PPC (Perfil Profissiográfico)
I.	Reconhecer e definir problemas;	X
	Equacionar soluções;	X
	Pensar estrategicamente;	Tópico 4
	Introduzir modificações no processo produtivo;	X
	Atuar preventivamente;	X
	Transferir e generalizar conhecimentos;	X
	Exercer em diferentes graus de complexidade o processo da tomada de decisão;	X
II	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional;	Tópico 5
	Desenvolver expressão e comunicação nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	Tópico 2
III	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção;	Tópico 3
	Compreender sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	Tópico 1
IV	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle;	X
	Expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	Tópico 3 e 4
V	Ter iniciativa;	X
	Ter criatividade;	Tópico 4
	Ter determinação;	X
	Ter vontade política e administrativa;	X
	Ter vontade de aprender;	Tópico 4
	Ser aberto a mudanças;	Tópico 3
	Ter consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	X

VI	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;	X
	Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;	X
	Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e Administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	X

QUADRO 3 – Competências e Habilidades da DCN encontradas no PPC

Fonte: CNE/CES, DCN (2005) e PPC (2018).

Nota: Dados trabalhados pelos autores, 2019.

A análise levou em consideração o contexto de cada tópico, e qualquer menção, alusão ou referência, por menor que fosse, foi considerada, por exemplo, a DCN no Artigo 4º inciso V, que menciona “Ter iniciativa, criatividade, determinação [...]”. Para tornar mais dinâmica e justa a análise, separou-se o inciso em tópicos desconexos: “ter iniciativa, ter criatividade, ter determinação”. Diante desse exemplo em questão, encontrou-se no PPC menção a apenas um desses tópicos, “ter criatividade” que é encontrado da seguinte forma no PPC “[...] buscar a criatividade na resolução dos problemas”.

De forma geral, a análise das competências e habilidades constatou que o PPC traz referências de apenas 39,13% do que é proposto pela DCN.

#### 4.1.3 Campos de formação da DCN e currículo do PPC

Como registrado anteriormente no referencial teórico, a DCN não faz referência a um currículo específico, mas estabelece quatro conteúdos norteadores para a composição curricular do Curso de Administração. Desse modo, o quadro 4 apresenta o resultado e análise resultante da interpretação do Art 5º da DCN e do currículo do Curso de Administração proposto no PPC da IES.

Proposição da DCN	Referência no currículo definido pelo PPC.
I - Conteúdos de Formação Básica	
Antropológicos	Sociologia, Filosofia e Ética (parcial)
Sociológicos	Sociologia, Filosofia e Ética
Filosóficos	Sociologia, Filosofia e Ética
Psicológicos	Psicologia Organizacional
Éticos Profissionais	Sociologia, Filosofia e Ética
Políticos	Microeconomia
Comportamentais	Psicologia Organizacional
Econômicos	Introdução à Economia
Contábeis	Cont. Básica Cont. Gerencial e Análise Demonstr. Cont.

Tecnologias da Comunicação	Comunicação Empresarial
Tecnologias da informação	Gestão da Informação (classificado também como sessão II no PPC)
Ciências jurídicas	Introdução ao Direito, Trabalhista e Previdenciário, Administrativo, Tributário e Empresarial.
II - Conteúdos de Formação Profissional	
Teorias da Administração	Teoria da Administração
Teorias das Organizações	Cultura e Mudança Organizacional
Adm. de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas I e II
Mercado e Marketing	Marketing Digital e Comércio Eletrônico, Administração Mercadológica I e II
Materiais	Administração de Materiais
Produção	Administração da Produção I e II
Logística	Logística e Transportes
Financeira e Orçamentária	Mercados Financeiros e de Capitais, Administração Financeira I e II
Sistemas de Informações	Gestão da Informação
Planejamento estratégico e Serviços	Gestão de Projetos, Estratégia Organizacional,
III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas tecnologias	
Pesquisa Operacional	Trabalho de Curso I e II, Estatística.
Teoria dos Jogos	Jogos de empresas
Modelos Matemáticos e estatísticos	Matemática, Matemática Financeira.
Aplicação de tecnologias	Trabalho de Curso I e II
Estratégias e procedimentos	Jogos de empresas
IV - Conteúdos de Form. Complementar	
Estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando	Trabalho de Curso I e II

QUADRO 4 - Campos de formação DCN encontradas no PPC

Fonte: CNE/CES, DCN (2005) e PPC (2018).

Nota: Dados trabalhados pelos autores, 2019.

Percebe-se que, de forma geral, o PPC atende as demandas da DCN, distribuindo as disciplinas de acordo com o que é proposto, porém, é notória a existência de uma deficiência quanto ao inciso III e IV, mais precisamente ao item “aplicação de tecnologias” que aqui deve ser interpretado não simplesmente como a aplicação de ferramentas e máquinas que ajudam a resolver problemas, mas sim como todo o conjunto de técnicas, conhecimentos, métodos, materiais, ferramentas e processos ensinados na jornada acadêmica do administrador, e que agora devem ser aplicados na facilitação e resolução dos problemas das organizações.

O PPC da forma que está disposto e fora analisado, apoia toda essa demanda por uma aplicação tecnológica em um único componente curricular, o Trabalho de Curso. Esta disciplina hoje tem regulação e o formato escolhido pela IES, atualmente,

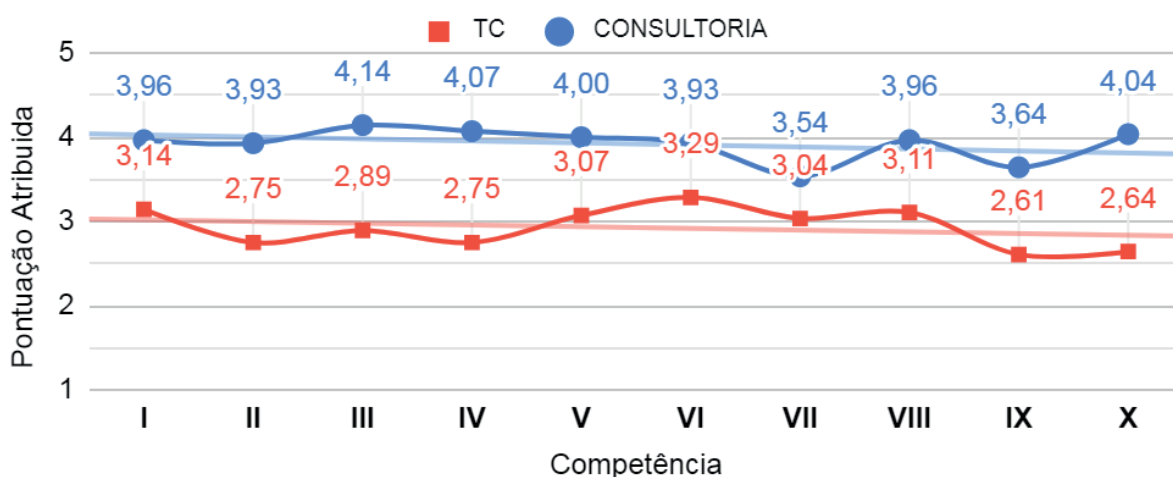
é o de artigo científico com pesquisa de campo, e sua contribuição para com a aplicabilidade dos conhecimentos do formando será analisada no próximo tópico.

#### 4.2 Percepção dos Formandos Quanto a Contribuição das Disciplinas de Trabalho de Curso I e II e Consultoria Organizacional na Formação do Administrador

Para identificar a percepção que os formandos têm em relação às disciplinas analisadas, o questionário aplicado solicitou pontuações de 1 a 5 para a avaliação dos níveis de contribuição de cada disciplina em alcançar as competências e habilidades apresentadas no Art. 4º da DCN (cfe. item 2.1 deste artigo), onde 1 é igual a “não contribuiu” e 5 é igual a “contribui muito”.

Para tornar a interpretação dos gráficos 1 e 2 mais dinâmica, os mesmos são acompanhados dos quadros 5 e 6 respectivamente, com a legenda das referidas competências e habilidades.

GRÁFICO 1 - Percepção de contribuição para as COMPETÊNCIAS.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

I	Utilizar os conhecimentos do cotidiano para o ambiente profissional.
II	Adaptação em diferentes modelos organizacionais.
III	Realizar consultoria em gestão e Administração.
IV	Realizar pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.
V	Elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.
VI	Expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional.
VII	Raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas.
VIII	Tomada de decisão entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle.
IX	Domínio e controle nos processos de negociação.
X	Promover as comunicações interpessoais ou intergrupais.

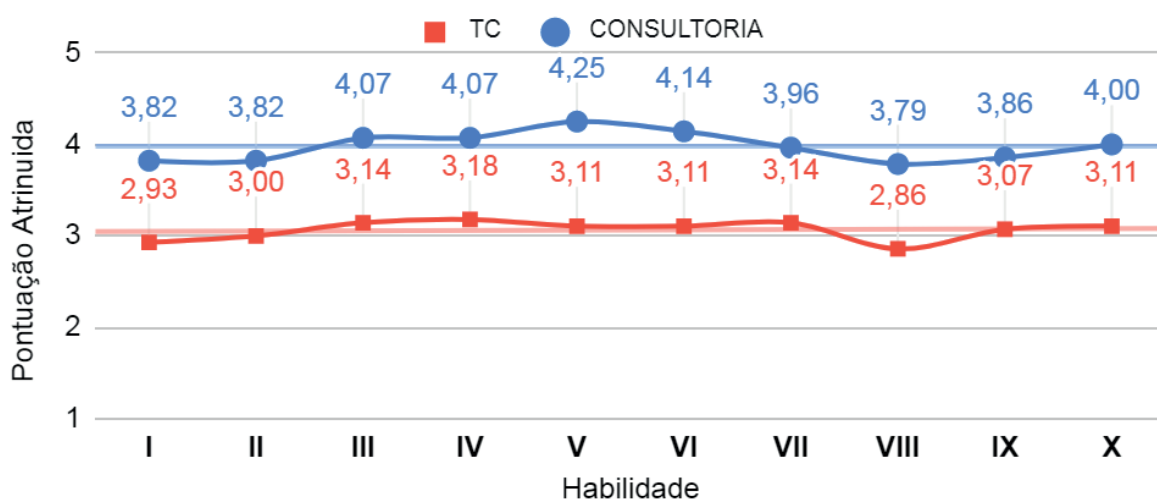
QUADRO 5 - Lista de Competências

Fonte: Art 4º DCN (2005).

Nota: Dados trabalhados pelos autores, 2019.

A pesquisa apurou que as competências supracitadas são avaliadas com uma pontuação média de 2,93 na disciplina de Trabalho de Curso e 3,92 na disciplina de Consultoria Organizacional. Uma diferença de quase 1 ponto pode parecer pouco, mas em uma escala de 1 a 5, indica que os acadêmicos consideraram a Consultoria Organizacional uma disciplina que contribui 33.79% a mais no desenvolvimento de suas competências como administradores.

GRÁFICO 2 - Percepção de contribuição para as HABILIDADES. .



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

I	Criatividade e vontade de aprender.
II	Determinação e ter iniciativa.
III	Consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.
IV	Foco em equalizar soluções.
V	Pensar estrategicamente.
VI	Introduzir modificações no processo produtivo.
VII	Exercer e aplicar o conhecimento em diferentes graus de complexibilidade.
VIII	Atuar preventivamente.
IX	Facilidade em se adaptar às mudanças.
X	Reflexão e atuação crítica na esfera produtiva sob seu controle e gerenciamento.

QUADRO 6 - Lista de Habilidades

Fonte: Art 4º DCN (2005).

Nota: Dados trabalhados pelos autores, 2019.

Seguindo a tendência já revelada no gráfico 1, a pesquisa apurou que referente ao desenvolvimento das habilidades, os acadêmicos atribuem pontuação média de 3,06 na disciplina Trabalho de Curso e 3,98 na disciplina Consultoria Organizacional. Uma diferença de 0,91 pontos significa que para os acadêmicos a metodologia utilizada em Consultoria Organizacional contribui 30,07% a mais no desenvolvimento de suas habilidades.

### 4.3 Avaliação dos Formandos Quanto a Adoção da Metodologia de Consultoria Organizacional no Trabalho de Curso

Ao final do questionário os entrevistados foram convidados a prestar uma última opinião. Nesse ponto da pesquisa, 82% dos entrevistados responderam que “o Curso de Administração La Salle deveria adotar um trabalho semelhante ou igual ao da disciplina de Consultoria Organizacional para conclusão do curso”, 3,5% responderam que “o Curso de Administração La Salle deve manter o formato atual de Artigo científico para o TC I e II” e outros 14,29% declararam ainda ter opiniões que não as anteriores, porém, não descreveram quais.

Pode-se observar nas justificativas descritivas dos 82% dos acadêmicos que concordam com a mudança de metodologia para o TC, que 83% deles teceram comentários relacionados a “aplicação prática” dos conhecimentos adquiridos durante o curso, reforça esta análise o fato de que a palavra “prática” esteve literalmente presente nos comentários de 52% dos acadêmicos que concordaram com a mudança.

Os 14,29% dos acadêmicos que propuseram outras alternativas que não a manutenção ou mudança, sugeriram que: apenas um artigo deveria ser suficiente, outros argumentaram que um deveria ser teórico e outro prático e outros ainda afirmaram que se buscassem outros formatos que permitissem ainda mais a aquisição de conhecimento para o mercado de trabalho. No pequeno percentual de alunos que não concordam que mudanças sejam feitas, a justificativa é de que o artigo incentiva os acadêmicos a realizarem pesquisas e desenvolverem trabalhos.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou a compreensão sobre o que trata a DCN N°4/2005 e suas especificações, que estão relacionadas estritamente ao desenvolvimento de competências e habilidades do profissional Administrador. Posteriormente permitiu-se a análise crítica desses fatores por intermédio do Projeto Pedagógico de Administração, e que relativamente apresentou algumas inconsistências quando comparado a DCN.

Portanto, os elementos do PPC mais fiéis a DCN foram, sob a análise indutiva, os elementos estruturais e campos de formação do curso, entretanto, na “aplicação de tecnologias” identificou-se que os Trabalhos de Curso I e II são insuficientes para serem considerados como ações práticas deste item. Os fatores menos conciliáveis observados no quadro 3 são encontrados nas habilidades e competências, que ao serem listadas individualmente, revelaram que o PPC traz referências de apenas 39,13% dos componentes, do que é proposto pela DCN.

Notadas essas diferenças, sugere-se uma revisão da metodologia utilizada pela Instituição na elaboração e redação deste documento, se possível, uma adequação buscando maior desenvolvimento prático dos profissionais de Administração conforme os resultados da pesquisa.

Os dados coletados indicaram que para os acadêmicos, a disciplina de Consultoria Organizacional tem maior contribuição no desenvolvimento prático de competências, sendo evidenciada pela média de pontuação superior à atribuída a disciplina de Trabalho de Curso. Observou-se ainda, que o item “Realizar consultoria em gestão e Administração”, foi o que teve maior relevância considerando a pontuação de 4,14 em comparação a 2,89 atribuída a disciplina de Trabalho de Curso.

No que tange às habilidades, os resultados comprovaram que os formandos avaliam a disciplina de Consultoria Organizacional como uma disciplina que contribui mais para o desenvolvimento de habilidades, principalmente no sentido de pensar estrategicamente e introduzir modificações no processo de produção, ou seja, ao realizar a Consultoria, o aluno se sente mais preparado para exercer a tomada de decisão dentro de uma organização, e conseqüentemente alcança maior confiança para executar suas atividades no mercado de trabalho.

Concernente à adoção de métodos similares ou iguais a disciplina de Consultoria Organizacional, mais de 80% dos respondentes opinaram positivamente para aplicação de um novo formato de Trabalho de Curso, substituindo o que é usado atualmente. Concentram como justificativa para essa preferência, o exercício prático da disciplina, e nota-se ainda que a vivência na empresa, acrescenta contribuições profissionais substancialmente essenciais aos formandos, em níveis relativamente maiores do que o aprendizado técnico-científico adquirido pelo Trabalho de Curso I e II.

Ressalta-se que esse percentual poderia ser maior, considerando o aproveitamento de cinco questionários descartados na tabulação que permitiriam uma análise mais fiel do universo pesquisado. Entretanto esse dado é ainda assim relevante por sinalizar o desinteresse por parte dos próprios formandos na pesquisa científica e em contribuir com sua vivência e sugestões de melhorias sobre o assunto pesquisado.

Como última consideração, percebe-se que em ambas as análises, tanto de competências quanto de habilidades, nos gráficos 1 e 2, a Consultoria Organizacional apresentou níveis de contribuição superiores *Ad Continuum*, não limitando seu desempenho a tópicos específicos, mas contribuindo para o desenvolvimento dos formandos de forma ampla e geral.

Dada a importância do assunto, recomenda-se a reformulação do Projeto Pedagógico do Curso de Administração que, apesar de levar em consideração a DCN



para sua elaboração, conta com especificações a serem inseridas, fundamentais para o desenvolvimento de competências e habilidades do futuro Administrador, fixados pela DCN, e que apesar de ser criada em 2005, ainda dispõem itens atuais que contribuem na formação do profissional.

Por corolário, propõe-se que sejam realizadas futuras pesquisas que apurarem as percepções de acadêmicos de outros cursos de graduação, na proposta de identificar se os aspectos aqui citados também correspondem a realidade desses graduandos, analisando as metodologias e aplicação das respectivas DCN, e também a utilização do Trabalho de Curso ou de Conclusão de Curso como ferramenta e método de avaliação e conclusão da graduação.

## REFERÊNCIAS

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, História da Profissão. 01 Set. 2019. Disponível em: <https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO / CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. Resolução Nº 4, de 13 De Julho De 2005. 13 Jul. 2005. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)

FAVA, Rubens. Caminhos da Administração. 1ª edição. São paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FEA USP, O Que É Administração. 01 Set. 2019. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-em-administracao/o-que-e-administracao>

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. (rev.) São Paulo: Atlas. 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

PPC - PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO. Administração. Lucas do rio Verde/MT. Faculdade La Salle, Janeiro, 2018.

PDI- PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. Período 2016 - 2020. Lucas do rio Verde/MT. Faculdade La Salle, 2015.

## **SOBRE A ORGANIZADORA**

**MARISA CLAUDIA JACOMETO DURANTE** - Possui graduação em Administração. Especialista em Planejamento Estratégico de Marketing. MBA em Gestão de Negócios. Psicopedagoga Clínica e Institucional. Mestre e Doutora em Educação. Tem experiência como gestora do ensino superior, coordenadora de curso de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Docente de Programas de Pós-Graduação em diversas disciplinas na área das ciências sociais aplicadas e humanas. É parecerista de diversas Revistas Científicas no Brasil e outros países. Desenvolve pesquisas na área de aprendizagem cognitiva e comportamental. Integrante do BASis como Avaliadora Institucional. Consultora e Assessora em desenvolvimento humano - aprendizagem cognitiva e comportamental, atendendo na área clínica e empresarial.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Academic Mobility 52, 53

### B

Bacharel em Administração 128

Bem-Estar 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 32, 33, 34, 35, 49, 73, 74, 109, 112, 113, 115, 120, 121, 124, 126

Bem-Estar no trabalho 16, 24, 25, 34

Bem-Estar Subjetivo 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 32, 33, 34

BRF S.A. 7, 70, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82

### C

Consultoria Organizacional 128, 129, 131, 136, 137, 142, 143, 144, 145

Cultura Organizacional 1, 2, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 38, 39, 55, 90

### D

Desenvolvimento Pessoal 19, 24, 46, 52, 59, 61, 62, 113, 121, 122, 123

### E

Ensino Superior 26, 52, 54, 55, 56, 57, 59, 68, 69, 95, 96, 101, 118, 130, 131, 147

Estrutura Organizacional 1, 2, 3, 4, 5, 13

### F

Family Management 86

Family Succession 85, 86

Fusão 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 71, 72

Fusion 2

### G

Gestão de Pessoas 35, 36, 37, 38, 39, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 111, 114, 117, 127, 135, 141

Gestão Familiar 85, 86, 88, 89

### H

Higher Education 53

## I

Impactos 3, 7, 8, 13, 14, 25, 64, 68, 70, 76, 80, 81

Internacionalização 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 68

Internationalization 53

## M

Mobilidade Acadêmica 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68

Município de Lucas do Rio Verde 70, 83, 85

## N

Negative Thinking 17

## O

Organizational Culture 1, 2

Organizational Structure 1, 2

## P

Pensamento Negativo 16

Pensamento Positivo 16, 17, 18, 19, 22, 23, 34

People Management 35, 36

Pequenas Empresas 35, 37, 40, 48, 49, 50, 51, 88

Positive Thinking 17, 23

Processo Sucessório 85, 87, 89, 90, 92, 99, 103

Profissional 18, 19, 21, 25, 36, 39, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 52, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 87, 100, 106, 117, 120, 123, 124, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146

## Q

Qualidade de Vida no Trabalho 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 120, 121, 125, 127

## S

Segmento Bancário 109, 110

Small Business 36

Subjective Well-Being 16, 17, 33

Succession Process 85, 86

Sucessão Familiar 85, 87, 88, 90, 91, 92, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106

## T

Trabalho de Curso 128, 129, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146

## V

Valorização 7, 13, 25, 35, 37, 38, 44, 45, 46, 48, 50, 58, 109, 110, 111, 114, 116, 117, 120, 121, 122, 123, 125, 126

Valuation 36

## W

Well-being at Work 17

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**