

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Executiva: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Karine de Lima
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

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

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
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. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607 1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD 658.1
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrum, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
DOI 10.22533/at.ed.2041906071	
CAPÍTULO 2	18
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906072	
CAPÍTULO 3	34
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.2041906073	
CAPÍTULO 4	49
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettens Denize Grzybovski	
DOI 10.22533/at.ed.2041906074	
CAPÍTULO 5	58
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906075	
CAPÍTULO 6	69
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
DOI 10.22533/at.ed.2041906076	

CAPÍTULO 7	84
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas	
Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo	
Ana Lúcia Magri Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906077	
CAPÍTULO 8	96
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos	
Washington Ângelo	
DOI 10.22533/at.ed.2041906078	
CAPÍTULO 9	113
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria	
Alexandre Oliveira Lima	
Antônia Márcia Rodrigues Sousa	
Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.2041906079	
CAPÍTULO 10	131
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado	
Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga	
Nilton da Silva Maia	
Antônio Guimarães Campos	
Maria de Lourdes Couto Nogueira	
DOI 10.22533/at.ed.20419060710	
CAPÍTULO 11	145
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria	
Alexandre Oliveira Lima	
Antônia Márcia Rodrigues Sousa	
Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060711	
CAPÍTULO 12	168
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria	
Alexandre Oliveira Lima	
Antônia Márcia Rodrigues Sousa	
Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060712	

CAPÍTULO 13	190
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
DOI 10.22533/at.ed.20419060713	
CAPÍTULO 14	207
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
DOI 10.22533/at.ed.20419060714	
CAPÍTULO 15	223
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
DOI 10.22533/at.ed.20419060715	
CAPÍTULO 16	236
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
DOI 10.22533/at.ed.20419060716	
CAPÍTULO 17	248
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.20419060717	
CAPÍTULO 18	261
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060718	

CAPÍTULO 19	273
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
DOI 10.22533/at.ed.20419060719	
CAPÍTULO 20	284
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
DOI 10.22533/at.ed.20419060720	
CAPÍTULO 21	293
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
DOI 10.22533/at.ed.20419060721	
CAPÍTULO 22	308
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
DOI 10.22533/at.ed.20419060722	
CAPÍTULO 23	324
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.20419060723	
CAPÍTULO 24	336
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
DOI 10.22533/at.ed.20419060724	
CAPÍTULO 25	348
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.20419060725	

CAPÍTULO 26	354
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
Carolina Pellissari Ribeiro Ana Leticia Rupel Jessica Cristine Metnek Patricia Kroetz Maggioni	
DOI 10.22533/at.ed.20419060726	
CAPÍTULO 27	364
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
Leonardo da Silva Trindade Matos Rosiane Maria Lima Gonçalves Antônio Carlos Brunozi Júnior	
DOI 10.22533/at.ed.20419060727	
CAPÍTULO 28	377
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
André Luiz Alvarenga de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.20419060728	
CAPÍTULO 29	393
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
Roquemar de Lima Baldam Patrick Soares Silva Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.20419060729	
SOBRE O ORGANIZADOR	404
ÍNDICE REMISSIVO	405

A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR

Eder Ocimar Schuinsekel

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo – Brasil

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo – Brasil

THE COLLABORATOR'S PERCEPTION ON IMPLEMENTATION OF JOB'S AND CAREER'S PLANS: A STUDY CASE IN CIHE - COMMUNITY INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION - CIHE

RESUMO: Este artigo tem como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior – ICES sobre a implantação do plano de cargos e carreira. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado junto aos colaboradores, utilizando-se de um questionário estruturado para averiguar a percepção destes. A validação do questionário foi feita junto à direção da instituição e definida uma amostra dos respondentes de modo que todos estivessem representados. Foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos. Na perspectiva da gestão de pessoas, a satisfação do colaborador, seja funcional, salarial ou afetiva é muito importante para a busca dos objetivos de uma organização e o desempenho deste colaborador vai estar diretamente ligado a esta questão.

PALAVRAS-CHAVE: Percepção, satisfação, plano de cargos e carreira.

ABSTRACT: This article aims to investigate the employees perception of a Community Institution of Higher Education - CIHE on the implementation of job's and career's plans. It is a qualitative study carried out with employees, using a structured questionnaire to determine their perception. The questionnaire validation has been done with the direction of the institution and a sample of the respondents has been defined so that all could be represented. Five-points *Likert* scale was used. In the perspective of people management, employee satisfaction, be it functional, salary or affective, is very important for pursuing the goals of an organization, and thus, the employees performance will be directly linked to this issue.

KEYWORDS: Perception, satisfaction, jobs and career plan.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações precisam estar constantemente investindo em seus colaboradores afim de que se sintam pertencidos e, igualmente, comprometidos com os objetivos

organizacionais. Uma grande parte deste investimento está em promover, através de planos de cargos e carreira ou de planos de carreira, instrumento possível de estimular a retenção dos colaboradores, bem como, seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Chiavenato (2006) afirma que a organização é um ser vivo e dinâmico, em contínuo desenvolvimento e transformação. Robins (2010), por sua vez, avalia que o comportamento nas organizações mostra como o grupo ou indivíduo podem impactar no desempenho organizacional e como fazer uso desse estudo a favor da organização no sentido de melhorar sua eficácia organizacional.

Chiavenato (2004) reitera que as pessoas dotadas de seus conhecimentos e suas habilidades mentais são a principal base de uma organização. Deixam de ser apenas recursos humanos e passam a ser levadas em conta por suas habilidades, conhecimentos, percepções singulares, ou seja, pessoas são pessoas, que possuem suas particularidades e essas devem ser salientadas e respeitadas com o intuito de melhorar a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Para o alcance dos objetivos organizacionais se faz necessário uma correta e eficiente gestão de pessoas e o conhecimento aprofundado do comportamento organizacional. Avaliar a importância do Plano de Cargos e Carreira na consecução dos objetivos individuais (colaboradores) e dos objetivos organizacionais torna-se, cada vez mais, imprescindível no mundo dos negócios.

Não obstante dessa realidade, encontram-se as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES), que para além de cumprir com seu papel na sociedade enquanto formadora de profissionais éticos e competentes (nas mais diversas áreas do saber), desenvolvedora de pesquisa, extensão, pós graduação e inovação tecnológica- na busca contínua do desenvolvimento social, econômico, cultural, político e ambiental- têm a preocupação em atrair e reter profissionais capacitados e comprometidos com a Instituição e com a busca contínua pela excelência no ensino e demais serviços prestados. Para isso, conhecer seus colaboradores, suas expectativas pessoais e profissionais e, promover o alinhamento destes aos objetivos da ICES, é de fundamental relevância,

Assim, apresenta-se a seguir a problemática e objetivo do estudo e da revisão bibliográfica do tema. Após apresenta-se a metodologia utilizada, com a classificação da pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Na sequência apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa, e por fim, constam as considerações finais e referências utilizadas na construção do referido artigo.

2 | PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

O Brasil experimentou nos últimos anos significativa expansão do acesso ao Ensino Superior, seja por meio das Instituições públicas (especialmente federais), privadas ou comunitárias, com abertura de novos *campi* e oferta de novos cursos (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO-INEP, 2012).

E assim como as demais Instituições de Ensino (públicas e/ou privadas) a ICES objeto de estudo empírico, também sofreu os impactos desse crescimento, não só pela questão de enfrentar uma maior concorrência no setor da educação, mas também pelo impacto causado com o crescimento no número de novos docentes e técnicos administrativos necessários para atender as demandas Institucionais e precisam, como quaisquer outras organizações, para alcançarem seus objetivos, contar com docentes e técnicos administrativos comprometidos, qualificados e dispostos a envidar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho e produtividade.

Neste sentido, o estudo tem como objetivo investigar a percepção dos colaboradores (técnicos-administrativos e de apoio) de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior – ICES, acerca da implantação do plano de cargos e carreira.

A justificativa do estudo repousa no fato de permitir um maior aprofundamento sobre a gestão de pessoas, em especial, sobre a importância do Plano de Cargos e Salários para a consecução dos objetivos individuais (colaboradores) e dos objetivos institucionais.

3 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este item apresenta de forma sucinta a revisão teórica relacionada ao tema em estudo.

3.1 Administração de Recursos Humanos

Segundo Marras (2005), o início da área de recursos humanos se deu pelas próprias organizações, com intuito de atender as exigências legais e também de prestar serviço às próprias organizações para suprir necessidades operacionais e de pessoal.

Para Dessler (2005), o sucesso da organização depende diretamente das pessoas. Deste modo, a organização deve valorizar seu capital humano, pois as máquinas não trazem novas ideias, não solucionam problemas, elas apenas são ferramentas que viabilizam toda a sua produção. Desta forma, somente com pessoas motivadas, alinhadas com os objetivos é que se pode fazer a diferença pelo melhor desempenho da organização.

Dessler (2005), ainda explica, que administração de recursos humanos são todas as práticas imprescindíveis para conduzir o capital humano para o rumo certo e também garantir as práticas ordinárias ao empregado. Estas práticas vão desde a seleção, contratação, treinamento, remuneração e avaliação de seu desempenho no cargo. A última situação, quando estas práticas não estiverem de acordo, chegando a sua rescisão do contrato de trabalho, finalizando um processo que iniciou na seleção.

3.2 Plano de Cargos e Salários

Na organização, a estruturação do plano de cargos e salários é fundamental para

que o colaborador saiba de que forma sua carreira vai transcorrer e como ele pode chegar ao seu ápice no plano. Marras (2000) conceitua cargos como “um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem”.

Desta forma, cargo é pontual e para cada cargo pode haver dentro da instituição várias pessoas a ocupá-lo. Já a função é única de cada colaborador. Em relação a esta questão, Pontes (2008) diz que todo cargo deve ter sua classificação, sendo ele o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa. Ainda, Marras (2000) completa dizendo que é o processo de sintetização das informações, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada cargo na empresa.

Bergue (2005) define carreira como um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas, segundo uma trajetória de evolução crescente e de exigências requeridas para ascensão.

3.3 Remuneração e Salário

A remuneração é o retorno financeiro, benefícios ou serviços como a parte do pagamento que provém da relação de trabalho e desta forma os colaboradores sentem-se satisfeitos e realizados com seus esforços na organização.

Bergue (2005) define remuneração como “contraprestação pelo trabalho executado; a compensação pelo múnus realizado, e complementa dizendo da definição de remuneração os conceitos de indenização e prêmio que, não obstante poderem estar relacionados a atividade laboral, não são contraprestações pelo trabalho”.

Stefano, Uemura e Verri (2013) citam que a remuneração é apenas um dos fatores influenciadores do indivíduo na organização e que a remuneração é tratada como algo relacionado à normalidade da situação, na qual o trabalhador recebe pelos serviços prestados à organização no fechamento de um mês. Bergue (2005) complementa dizendo que os outros fatores são cargo, poder, status, realização pessoal e profissional, segurança, além da remuneração.

3.4 Motivação

De acordo com Chiavenato (2002), motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com aquilo que representa o que as pessoas sabem de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. Partindo deste pressuposto, a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras que funcionam como desejo e receio.

Maciel, Souza e Junior (2012) argumentam no que diz respeito à motivação, que as pessoas apresentam grandes diferenças por possuírem desejos, necessidades, receios, entre outros fatores influenciadores distintos, que levam a produzirem padrões de comportamento diferentes. Observa-se que na teoria da hierarquia das

necessidades de Maslow, o indivíduo move-se para a hierarquia, pois embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. Na medida em que uma delas é atendida, a próxima torna-se dominante (ROBBINS, 2010). Continua Robbins (2010) dizendo que a motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência de uma pessoa para alcançar determinada meta, que de maneira geral está relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo.

3.5 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho leva os trabalhadores a apresentarem sintomas que são importantes para o bom desempenho de uma atividade. Segundo Siqueira (2008), eram considerados como um componente da motivação, que levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial, o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho.

Nas décadas de 70 e 80 este item de satisfação no trabalho começou a ser valorizado pelas empresas como uma atitude de responsabilidade social. A satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Azevedo e Medeiros (2012), a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos e, por se tratar de um estado subjetivo, dificulta sua conceituação, podendo variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo. Portanto, dizem os autores, para que os objetivos da organização sejam alcançados é de fundamental importância que haja uma relação entre seus objetivos e os objetivos dos empregados. Da mesma forma, tanto para Zanelli et. all (2004) quanto para Spector (2003), os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados. Se a organização incentiva seus empregados, estes encontram a satisfação em si próprios. Bergamini (2008) mostra que muitas vezes o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas.

Segundo Robbins (2010), trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfazem a maioria dos funcionários. As formas que a organização oferece para que o colaborador possa crescer no desempenho de suas atividades faz com que este esteja satisfeito e permaneça na empresa.

Para finalizar, a satisfação no trabalho passa também por um plano de cargos e carreira, no qual o funcionário possa enxergar desde o momento de sua seleção aonde ele pode chegar e quais os caminhos para ele chegar. A progressão e a promoção de

sua carreira funcional e salarial são um dos motivos para que ele se sinta também satisfeito com o seu trabalho e conseqüentemente possa cumprir com os objetivos da empresa.

4 | METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso buscando identificar a percepção dos colaboradores em relação a implantação do plano de cargos e carreira.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi de pesquisa estruturada, com a utilização de um questionário composto de 11 questões. O questionário foi dividido em duas partes, sendo que na primeira parte foram elaboradas 04 perguntas buscando verificar o perfil dos entrevistados e a segunda parte composta de perguntas com questões fechadas, com as opções de resposta construídas com base na escala *Likert*, com 5 opções, partindo de a opção “muito insatisfeito” até chegar na opção “muito satisfeito”.

A pesquisa foi realizada junto aos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para a amostra foi usado BARBETTA (2006), calculada prevendo um erro de 10% sobre a população de funcionários técnicos-administrativos e de apoio. Foram considerados todos os funcionários que aderiram ao novo Plano de Cargos e Carreira, de um dos *campi* da Instituição e excluídos os funcionários que ainda não tinham feito a adesão ao novo plano. Desta forma, foram selecionados 651 funcionários. A amostra resultou em 87 funcionários. Estes funcionários foram escolhidos aleatoriamente, contemplando o universo de setores da instituição e considerando sua proporção entre os cargos, que são: Auxiliar, Assistente, Analista e Especialista. No quadro abaixo, visualiza-se o quadro de funcionários por cargos e a proporção selecionada.

AUXILIAR	141
ASSISTENTE	272
ANALISTA	163
ESPECIALISTA	75
TOTAL	651
RESULTADO DA AMOSTRA PARA COLETA POR CARGO	
AUXILIAR	22
ASSISTENTE	36
ANALISTA	19

ESPECIALISTA	10
TOTAL	87

QUADRO 01 – Quadro de Funcionários Técnicos Administrativos e de Apoio e Amostra Utilizada

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi aplicado aos colaboradores no mês de novembro de 2016.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte são apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores da ICES, iniciando sobre como se deu a implantação do plano na ICES, seguindo pela análise descritiva dos resultados encontrados na investigação da percepção dos seus colaboradores (técnicos administrativos e de apoio, acerca da implantação do plano de cargos e carreira.

5.1 A implantação do plano de Cargos E Carreira

A implantação do novo plano de cargos e carreira da ICES em estudo visou o aprimoramento do plano de cargos e salários que estava sendo utilizado desde o ano de 2008. Juntamente com esta alteração será implantado também um Programa de Desenvolvimento Profissional (APRIMORA), com o objetivo do desenvolvimento da carreira.

O plano foi analisado e aprovado no Conselho Diretor da instituição, em 25 de maio de 2016, e implantado em 1º de setembro de 2016. A implantação do plano foi precedida pela apresentação aos colaboradores em reuniões por grupos e por setores. Importante ressaltar que não houve uma discussão, debates e propostas pelos colaboradores. Todo o plano foi produzido e debatido entre a Gerência de Recursos Humanos e a Reitoria da ICES e, posteriormente, como citado, apresentado aos colaboradores. Há, ainda, um plano de carreira, cargos e salários anterior a este que permanecerá em vigor enquanto tiver técnicos-administrativos que não optarem por este novo plano.

5.2 Análise descritiva da percepção dos colaboradores acerca da implantação do Plano de Cargos e Carreira

A primeira questão refere-se ao gênero dos entrevistados, sendo 60% dos entrevistados do gênero feminino e 40% do gênero masculino. Percebe-se, nesta pesquisa, uma predominância do gênero feminino na instituição.

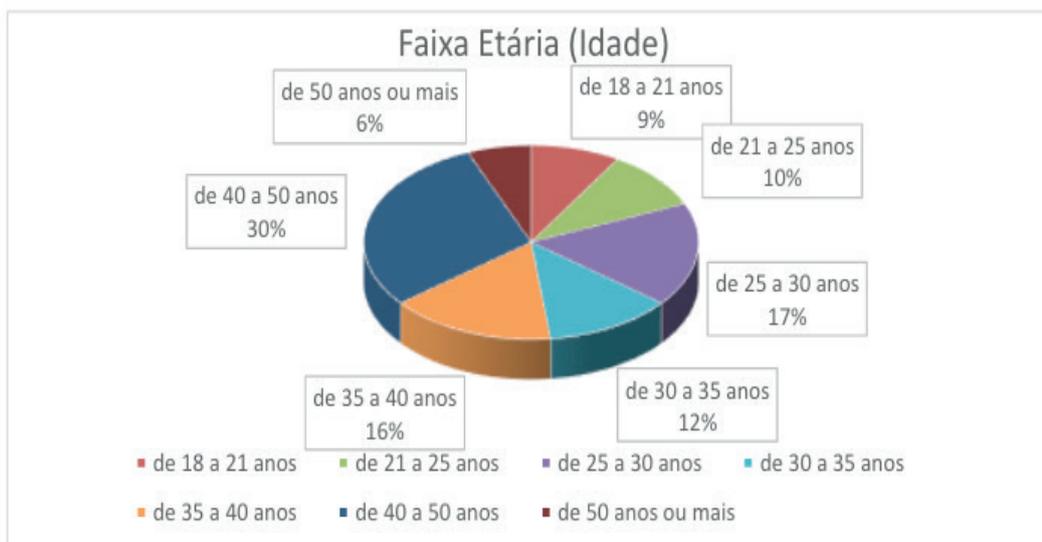


GRÁFICO 1 – Faixa Etária dos Entrevistados

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Quanto à faixa etária dos colaboradores o maior índice de respondentes ficou na faixa de 40 a 50 anos com o percentual de 30% e em seguida a faixa de 35 a 40 anos com um percentual de 17%, o que demonstra um corpo funcional experiente.

O gráfico 2 apresenta o nível de escolaridade dos colaboradores da ICES.



GRAFICO 2 – Nível de Escolaridade

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Na questão sobre a escolaridade dos colaboradores tem-se um fator positivo e importante pelo fato da organização ser uma instituição de ensino que oferta aos colaboradores um programa de bolsas de estudo, que os incentiva a estudar. Este gráfico demonstra que os colaboradores com ensino superior completo atingem o índice de 40% e de superior incompleto 28%. O índice de especialistas completo e mestrado atinge 18%. O número de colaboradores que estão com o ensino superior

incompleto até os colaboradores com mestrado ou doutorado atinge um percentual de 86%, representando uma instituição com alto nível de estudo. O gráfico 3 apresenta o tempo de trabalho dos colaboradores na instituição.

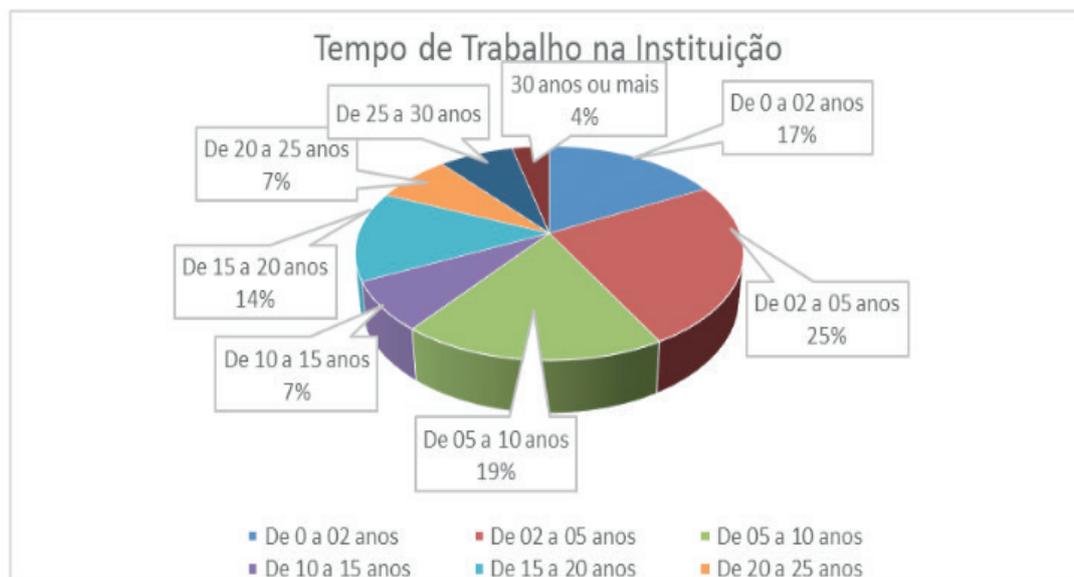


GRÁFICO 3 – Tempo de Trabalho na Instituição

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Em relação ao tempo de trabalho também se obteve uma amostragem nivelada em relação ao tempo de trabalho entre os respondentes. O gráfico apresenta um percentual de 61% dos colaboradores de 0 a 10 anos de trabalho na instituição, demonstrando o quadro de colaboradores com um tempo de trabalho baixo.

O gráfico 4 apresenta o início do questionamento específico sobre o foco da pesquisa e apresenta a percepção sobre o conhecimento do seu enquadramento anterior a ao ano de 2016.

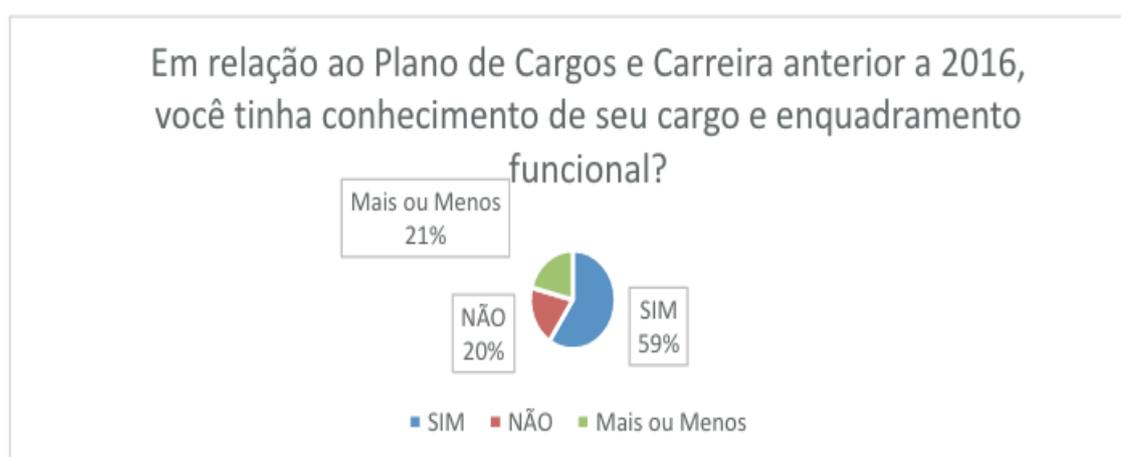


Gráfico 4 – Percepção sobre o Conhecimento do Enquadramento do Colaborador anterior a 2016

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão os colaboradores responderam se tinham conhecimento de seu enquadramento no plano de cargos e carreira anterior a 2016 e as respostas apresentam um percentual de 59% de conhecimento, o que pode ser considerado um ponto positivo nesta pesquisa, tendo-se em vista que o plano era do ano de 2008. O gráfico 5 apresenta a pergunta sobre a percepção do conhecimento sobre o atual plano de cargos e carreira.

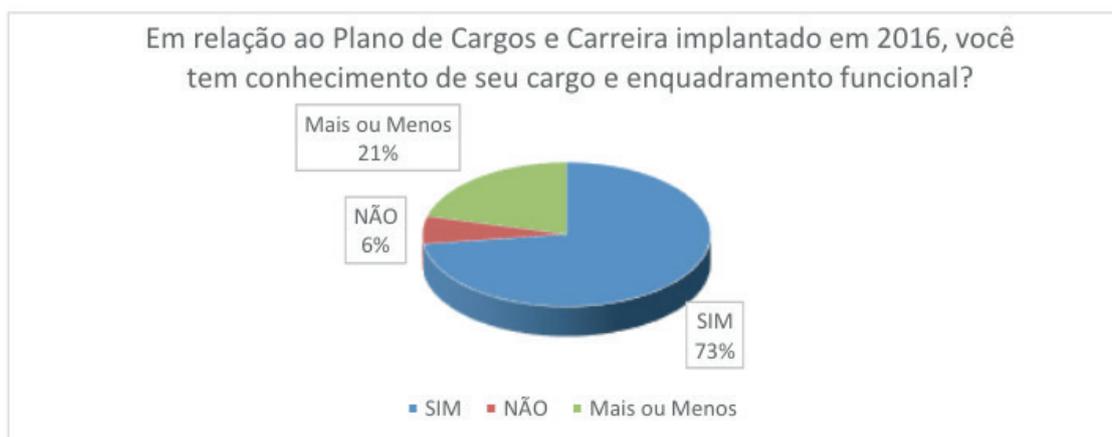


GRÁFICO 5 – Percepção sobre o Conhecimento do Colaborador em relação ao Plano Atual
Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão é questionado se o colaborador tem conhecimento de seu cargo e enquadramento funcional no Plano de Cargos e Carreira implantado em setembro de 2016. O índice de colaboradores que possuem conhecimento é de 73%, o que é muito positivo, pois apenas 6% dos colaboradores responderam que não sabem qual é o seu enquadramento no plano de cargos e salários.

O gráfico 6 apresenta a percepção de satisfação dos colaboradores em relação ao seu cargo e enquadramento funcional.

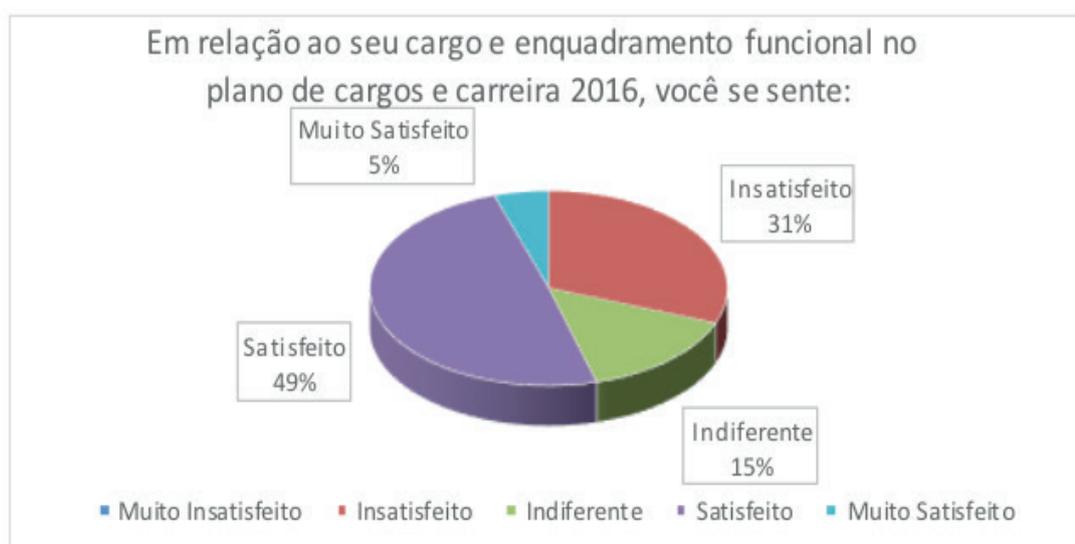


GRÁFICO 6 – Percepção de satisfação em relação ao seu cargo e enquadramento funcional
Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Em relação a esta pergunta, 54% dos colaboradores responderam como satisfeitos e muito satisfeitos com seu cargo e enquadramento funcional. Mas, chamou a atenção o percentual de 31% de insatisfeitos e de 15% indiferentes com seu enquadramento funcional no plano. Com estes resultados da pesquisa entende-se como necessário e importante a gestão de recursos humanos realizar um trabalho para detectar esta insatisfação e indiferença dos colaboradores.

O gráfico 7 apresenta a percepção dos colaboradores em relação ao seu enquadramento salarial.

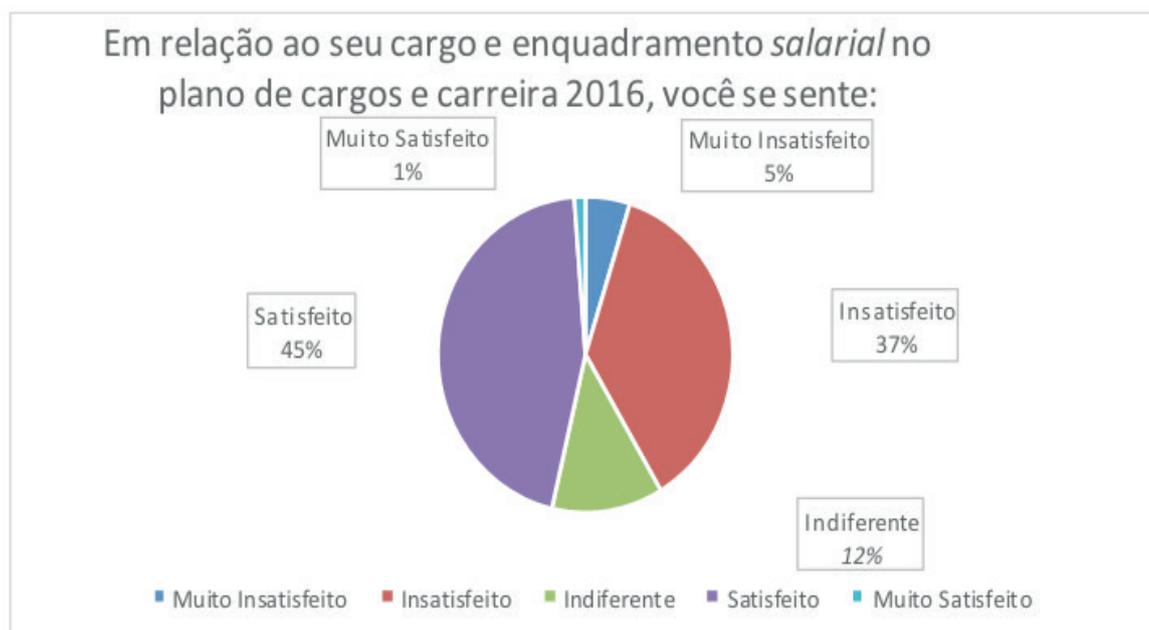


GRÁFICO 7 – Percepção de satisfação em relação ao enquadramento salarial

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão em relação a percepção de satisfação salarial com o novo plano, pode-se dizer que 46% dos respondentes estão satisfeitos com seus salários. Novamente aparece um índice muito significativo de colaboradores muito insatisfeitos e insatisfeitos, totalizando 42%, e de colaboradores indiferentes com 12%.

O gráfico 8 apresenta a percepção dos colaboradores acerca do programa de desenvolvimento profissional – APRIMORA.



GRÁFICO 8 – Percepção de satisfação em relação ao Programa APRIMORA

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Neste item 56% dos colaboradores responderam que se sentem satisfeitos e muito satisfeitos com o programa. Ainda persiste nas respostas um número significativo de 28% de insatisfeitos e muito insatisfeitos.

No gráfico 9 é apresentada a percepção dos colaboradores sobre sua última avaliação de desempenho com o novo plano.

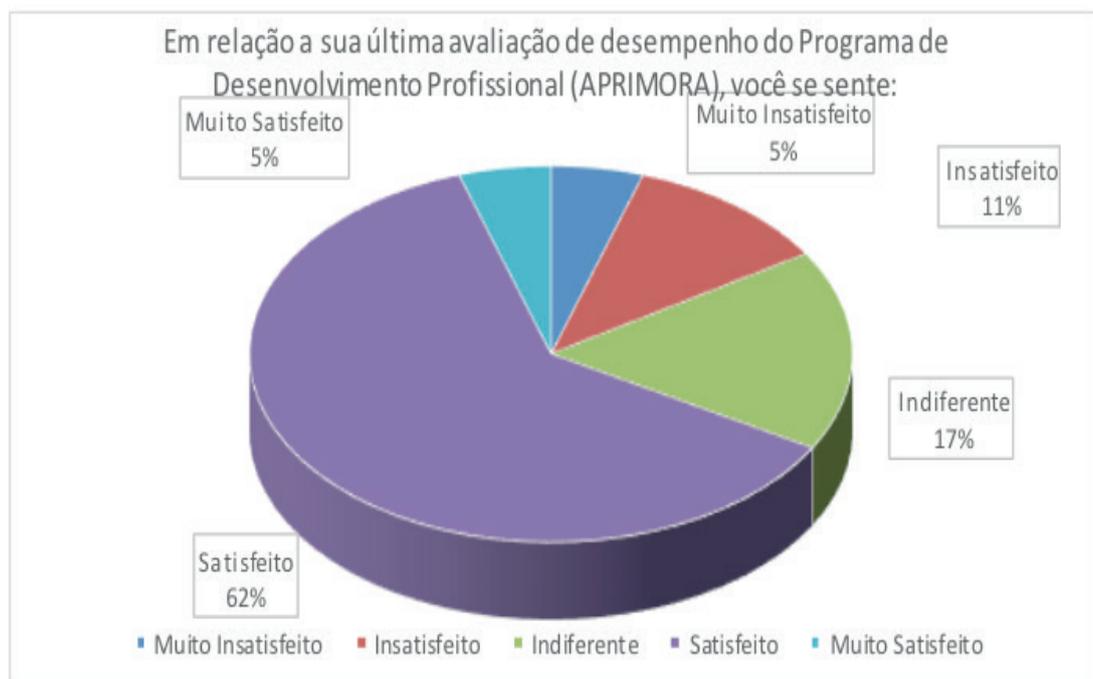


GRÁFICO 9 – Percepção de Satisfação na Avaliação de Desempenho

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão 62% dos respondentes sentem-se satisfeitos e 5% muito satisfeitos.

16% dos respondentes consideram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos, com 17% de indiferentes à avaliação de desempenho. Estas respostas podem ser consideradas positivas para esta questão.

O gráfico 10 apresenta a percepção dos colaboradores de modo geral em relação à implantação do plano de cargos e carreira.

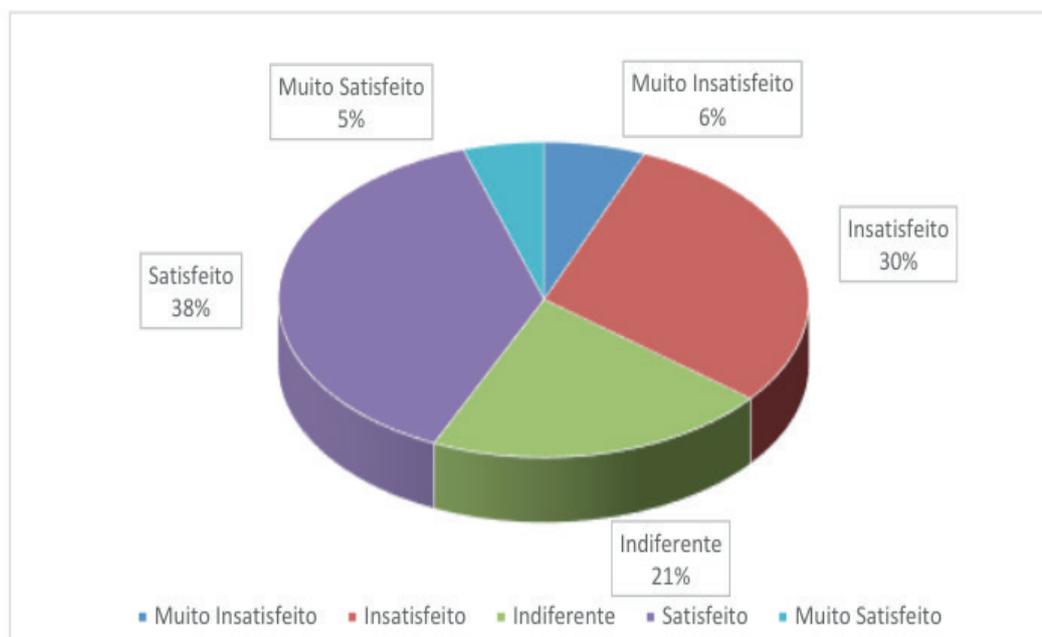


GRÁFICO 10 – Percepção de modo geral em relação a implantação do Plano de Cargos e Carreira

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

No gráfico 10, os respondentes foram arguidos a expressar sua percepção em relação a implantação do Plano de Cargos e Carreira, em que 38% dos respondentes dizem estar satisfeitos e 5% muito satisfeitos. Os respondentes insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 36%, enquanto 21% dos respondentes é indiferente. Nesse sentido, percebe-se uma preocupação que deverá ser considerada pelos gestores da ICES, pois o percentual de insatisfeitos ou indiferentes com a questão representa mais de 50% dos colaboradores entrevistados, o que pode significar que o Plano de Cargos e Carreira não foi devidamente explanado aos colaboradores ou estes não foram orientados acerca dos efeitos positivos sobre a carreira do colaborador e isso poderá gerar problemas de ordem diversas para a Instituição, tais como: falta de comprometimento, pertencimento e motivação no desempenho das atividades, prejudicando os resultados esperados pela ICES.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado se propôs a investigar a percepção dos colaboradores (técnicos-administrativos e de apoio) de uma ICES acerca da implantação do plano de cargos e carreira que regulamenta os cargos, a carreira, a promoção e remuneração

na Instituição.

Ressalta-se que a implantação do plano se deu no mês de setembro de 2016 e que, portanto, os colaboradores ainda estavam se ambientando a este novo plano e a sua avaliação de desempenho, através do APRIMORA, bem como, a forma de progressão. Importante ressaltar que a adesão ao plano aconteceu nos meses subsequentes e nem todos os colaboradores aderiram ao novo plano. Neste sentido, este estudo é permeado por este caráter de novidade e isto deve ser levado em consideração.

Em relação às questões apresentadas ressaltam-se o nível de escolaridade dos respondentes como um fator positivo, sabendo-se que este estudo foi em uma Instituição Comunitária de Ensino Superior que incentiva seus colaboradores com bolsas de estudo para sua formação superior.

Em relação as duas questões abordadas sobre o conhecimento do plano anterior e do plano de cargos implantado no ano de 2016, nota-se que houve uma melhora na percepção do plano atual, com um percentual de 85% dos respondentes em relação aos 67% sobre o plano anterior.

A percepção sobre a satisfação em relação ao seu enquadramento funcional e salarial no novo plano, nas duas questões, mostrou que a satisfação é maior na funcional que na satisfação salarial, podendo-se inferir que o colaborador valoriza o salário acima da função, o que é normal.

Em relação ao programa de desenvolvimento profissional - APRIMORA as respostas são muito idênticas. Em geral em planos de cargos e carreira este ponto é muito difícil de ser entendido e, portanto, a instituição precisa orientar suas chefias imediatas para atuar mais para o entendimento do programa. O sistema de promoção e pontuação no desenvolvimento da carreira influencia na satisfação dos colaboradores.

Na percepção de satisfação geral em relação ao novo plano de cargos e carreira as respostas de muito satisfeito e satisfeito atingem apenas 47% das respostas, e o índice de muito insatisfeito e insatisfeito chega a 31% das respostas. A resposta indiferente também recebeu 22%, denotando também nestes três quesitos que é necessário um trabalho para esclarecimento, discussão e entendimento do novo plano.

Por fim, tem-se claro o entendimento do caráter preliminar desta pesquisa e que outros estudos precisam ser feitos para consolidar os resultados aqui apresentados, mas é importante que a instituição aprofunde o esclarecimento sobre este tema, pois alguns índices de satisfação em relação ao novo plano não ultrapassam os 60%, sendo muito baixos pelo fato da implantação ter sido recente e é sabido que, com o passar do tempo, este índice pode baixar ainda mais.

Conclui-se que a pesquisa é necessária para a análise da satisfação do quadro de colaboradores e para uma melhor gestão das pessoas por parte da ICES e sugere-se que pesquisa seja aplicada a todos os colaboradores para respaldar a tomada de decisão dos gestores, as ações e os ajustes necessários para a validação do plano, qualificação das atividades institucionais, e o alinhamento dos objetivos individuais

aos objetivos, missão e valores da ICES.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte**. Monografia. Natal, 2012.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6ª ed. Florianópolis/SC: Editora da UFSC, 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2005.

CUNHA, Henrique Farnesi; DESSOTTI, Leandro; PAVAN, André Augusto. **O Marketing Educacional Aplicado nas Instituições de Ensino Superior como Ferramenta de Competitividade**. São Paulo, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Cartas a um jovem administrador: o futuro está na administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MACIEL, Filipe de Oliveira; SOUZA, Samara Tenório; JUNIOR, João Francisco Lins Brayner Rangel. **Implicações de Cargos e Salários sobre a Motivação de Funcionários: Um estudo de caso numa empresa de estofados**. Caruaru, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, Distrito Federal, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários - Carreira e Remuneração**. 13. ed. São Paulo: LTr, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STEFANO, Silvio Roberto; UEMURA, Alda Yoshi; VERRI, Reginaldo Aparecido. **Cargos, Carreiras e Salários: Um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Pública**. ReCaPe – Revista de Carreira e Pessoas. São Paulo. v. 03 n. 03, set/out/nov/dez., 2013.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva: Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396
Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321
Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396
Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17
Alienação de Controle 308

B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271
BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188
Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234
Carteira de Investimentos 324
Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364
Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130
Comportamento 68, 83, 383
Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357
Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397
Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183
Cooperatives 336, 341
Custos 156, 284, 290, 292

E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306
Educação Superior 109, 168, 169, 186
Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111
Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156
Equidade 6, 96, 102, 109
Estudos Críticos em Administração 49

F

Fundos Imobiliários 324

G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

N

Neosoberania 236

O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,
260
Promoção 7, 284, 285, 290
Propriedade Intelectual 131

R

Radar da Inovação 1, 10, 14
Reciclagem 273
Rede de Inovação 131, 132
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

S

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361
Social Business 7, 338
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

T

Tag Along 308, 309, 314, 323
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164
Títulos públicos 324, 326
Transnacionalização 236
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,
223, 228, 233, 388, 390

V

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-520-4

