



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO

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: Karine de Lima

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)**

G393 Gestão de pessoas e relações de trabalho [recurso eletrônico] /
 Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa,
 PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-65-86002-69-0
 DOI 10.22533/at.ed.690202003

1. Administração de pessoal. 2. Relações trabalhistas. I. Silva,
 Clayton Robson Moreira da.

CDD 331

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

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

APRESENTAÇÃO

A obra “Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de quatro capítulos que abordam temáticas inerentes ao campo da administração, com foco na gestão de pessoas e nas relações de trabalho, promovendo o diálogo e o debate sobre práticas, estratégias e métodos relacionados a esta área de conhecimento. Compreende-se que o fator humano tem se apresentado como um elemento fundamental para o sucesso das organizações, fazendo com que gestores e especialistas passassem a repensar as práticas de gestão de pessoas. Além disso, com o avanço dos modelos organizacionais e com as novas configurações do mercado, as relações de trabalho passaram por uma série de mudanças, que demandam reflexões e análises a fim de que possam ser compreendidas em sua amplitude.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre gestão de pessoas e relações de trabalho, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, que proporciona a ampliação do debate sobre o tema e conduz gestores, profissionais, docentes, estudantes e pesquisadores à reflexão sobre como se configuram a gestão de pessoas e as relações de trabalho. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume.

O primeiro capítulo tem como título “Significado do Trabalho para Docentes-Gestores: o caso dos coordenadores de curso de uma universidade federal” e é de autoria de Isabella Franco Araújo Ferreira, Débora Dias Resende e Adriana Ventola Marra. Nele, as autoras buscaram compreender o significado do trabalho para os docentes que atuam na função de coordenadores de curso de graduação de uma universidade federal.

O segundo capítulo é intitulado “Negociação e Gestão do Desempenho sob a Perspectiva Gerencial” e tem como autores Marcos Ferreira e Rayner Carvalho Pestana. Nesta pesquisa, os autores investigaram como os gestores executam o processo de gestão do desempenho em organizações públicas e privadas.

O terceiro capítulo, intitulado “A-Cerca da Mulher na Música Popular Brasileira: Permanências? Descontinuidades?”, é de autoria de Anderson de Souza Sant’Anna e Daniela Martins Diniz. De acordo com os autores, trata-se de um artigo que utiliza de achados de estudo de casos sobre a representação da mulher na música popular brasileira para explorar o papel relacional engendrado por compositores, intérpretes e veículos de difusão na transição da 1ª para a 2ª ondas do movimento feminista, no Brasil.

O quarto capítulo tem como título “Meditação: impactos positivos no clima organizacional segundo a percepção dos praticantes”. De autoria de Michely Nascimento e Daniela Martins Diniz, o estudo investigou como os praticantes habituais

de prática meditativa percebem o impacto da prática nas suas relações interpessoais e no clima das equipes que os mesmos pertencem.

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 gestão de pessoas e relações de trabalho, levando profissionais, pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DOCENTES-GESTORES: O CASO DOS COORDENADORES DE CURSO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL	
Isabella Franco Araujo Ferreira Débora Dias Resende Adriana Ventola Marra	
DOI 10.22533/at.ed.6902020031	
CAPÍTULO 2	16
NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO SOB A PERSPECTIVA GERENCIAL	
Marcos Ferreira Rayner Carvalho Pestana	
DOI 10.22533/at.ed.6902020032	
CAPÍTULO 3	28
A-CERCA DA MULHER NA MÚSICA POPULAR BRASILEIRA: PERMANÊNCIAS? DESCONTINUIDADES?	
Anderson de Souza Sant'Anna Daniela Martins Diniz	
DOI 10.22533/at.ed.6902020033	
CAPÍTULO 4	40
MEDITAÇÃO: IMPACTOS POSITIVOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PRATICANTES	
Michely Nascimento João Pinheiro de Barros Neto	
DOI 10.22533/at.ed.6902020034	
SOBRE O ORGANIZADOR	55
ÍNDICE REMISSIVO	56

SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DOCENTES- GESTORES: O CASO DOS COORDENADORES DE CURSO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Data da submissão: 05/12/2019

Data de aceite: 18/03/2020

Isabella Franco Araujo Ferreira

Universidade Federal de Viçosa – Campus
Florestal
Florestal - MG
<http://lattes.cnpq.br/6935393897497251>

Débora Dias Resende

Universidade Federal de Viçosa – Campus
Florestal
Florestal - MG
<http://lattes.cnpq.br/1725448825882644>

Adriana Ventola Marra

Universidade Federal de Viçosa – Campus
Florestal
Florestal - MG
<https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

RESUMO: O objetivo deste estudo foi compreender o significado do trabalho para os docentes que atuam na função de coordenadores de curso de graduação de uma universidade federal. A construção do referencial teórico fundamentou-se em quatro eixos: a função gerencial, a função gerencial na universidade, o significado do trabalho e o significado do trabalho para o docente. A pesquisa teve caráter qualitativo-descritivo. Utilizou-se da pesquisa documental

e de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores de curso para a coleta de dados. Os dados foram tratados por análise temática de conteúdo. Como resultados destacou-se que a compreensão dos coordenadores sobre as práticas gerenciais começa com o significado de ser docente e de ser coordenador. O trabalho de docente significa prazer e paixão e o trabalho de coordenador, uma chance de colaborar com o curso, aprender coisas novas e enfrentar desafios. Desta forma, o significado do trabalho de docente está associado a uma fonte de prazer (ethos romântico-expressivo), e o significado do trabalho de coordenador a uma obrigação (ethos moral-disciplinar), o dever de trabalhar, vinculado com a responsabilidade e com a realização de tarefa.

PALAVRAS-CHAVE: Função gerencial. Significado do Trabalho. Universidade Pública. Docente.

MEANING OF WORK FOR TEACHER MANAGERS: THE COURSE COORDINATORS CASE OF A FEDERAL UNIVERSITY

ABSTRACT: The objective of this study was to understand the meaning of the work for the teachers who act as coordinators of undergraduate courses of a federal university. The construction of the theoretical framework

was based on four axes: the managerial function, the managerial function at the university, the meaning of work and the meaning of work for the teacher. The research was qualitative and descriptive. Documentary research and semi-structured interviews with course coordinators were used for data collection. Data were treated by thematic content analysis. As results, it was emphasized that the understanding of the coordinators about the managerial practices begins with the meaning of being a teacher and being a coordinator. The work of teaching means pleasure and passion and the work of coordinator, a possibility to collaborate with the course, learn new things and face challenges. Thus, the meaning of teaching work is associated with a source of pleasure (romantic-expressive ethos), and the meaning of coordinator work with an obligation (moral-disciplinary ethos), the duty to work, linked to responsibility and with the accomplishment of task.

KEYWORDS: Managerial function. Meaning of Work. Public university. Teacher.

1 | INTRODUÇÃO

Evidencia-se que coexistem variadas concepções de trabalho. Tais concepções são fruto de construções sociais históricas, concomitantes aos novos modos e relações de produção, das formas como a sociedade se organiza e do próprio conhecimento humano (NEVES et al., 2018). Apesar das diversas concepções, é através do trabalho que o indivíduo descobre um significado fundamental para viver, ou seja, o trabalho continua sendo uma categoria fundante do ser humano (BENDASSOLLI, 2007; NEVES et al., 2018).

Tais considerações sobre o significado do trabalho não diferem para os docentes das instituições de ensino superior, por isso este estudo se propõe discutir esse significado, e mais especificamente, o significado quando estes assumem o cargo de coordenadores de curso. Os coordenadores de curso de graduação nas universidades são aqui entendidos como gestores acadêmicos dos cursos.

Para cada função e profissão há um significado entrelaçado ao trabalho. No caso da função gerencial compreender seu significado é essencial tanto para a academia quanto para os indivíduos (DAVEL; MELO, 2005). Basso (1998) declara que o significado do trabalho para os docentes é constituído pela intenção de ministrar. Mas, quando tratamos de docentes que ocupam a função de coordenadores de curso, tal significado pode ir além desta intenção.

Essa categoria necessita de estudos e pesquisas, visto que são escassos os conhecimentos constatados na bibliografia que abordam especificamente os coordenadores (SILVA; MAFRA, 2014). Por esta razão, este estudo teve como objetivo compreender o significado do trabalho para os coordenadores dos cursos de graduação de uma universidade federal. Para atingir este objetivo realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, em que foram entrevistados dez coordenadores dos cursos de graduação, e os dados foram analisados por análise de conteúdo (BARDIN,

2010).

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNÇÃO GERENCIAL

Fayol (1970) foi um dos primeiros a abordar explicitamente a função gerencial.. Segundo Fayol (1970) o papel do gerente se resumia em cinco atividades: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Mintzberg (1973) adotou uma nova abordagem com teorias mais humanistas com o intuito de mostrar a relação e a dependência que existia entre as organizações e os indivíduos. O autor apontou dez papéis (comportamentos pertencentes ao um cargo, função desempenhada) dos gerentes contrariando a teoria de Fayol (1970).

Para Davel e Melo (2005), o trabalho gerencial manifesta-se como uma posição complexa, dinâmica, ambígua, mutável, contraditória, ambivalente, incerta, conflituosa, com alta sobrecarga de trabalho e pressões múltiplas. As funções gerenciais são decorridas do uso do poder e intermediação de vantagens, utilidades e importâncias (DAVEL; MELO, 2005).

O trabalho gerencial teve um período de reestruturações organizacionais no qual se distanciou das atividades operacionais e tornou-se ainda mais generalista, o gerente possui mais responsabilidades e tarefas a serem desempenhadas, exigindo dele maior criatividade, flexibilidade e novas competências. Diante dessas mudanças, o gerente acaba ocupando uma função com alta carga de trabalho e o tempo como algo não possível de ser programado e controlável, provoca estresse na sua relação familiar e na vida pessoal (DAVEL; MELO, 2005).

Nas instituições acadêmicas, os gerentes possuem um atributo típico, que os difere dos gerentes de empresas privadas e certos órgãos públicos. Muitas vezes a função gerencial, ou seja, a função administrativa é desempenhada pelos próprios docentes da universidade, que também desempenham pesquisa, ensino e extensão (MIRANDA et al., 2013; MARRA; MELO, 2005; SILVA, 2012 ; BARBOSA; MENDONÇA, 2016). O trabalho dos docentes nas instituições de ensino superior, em seu complexo de papéis, extrapola as limitações básicas das atividades dos educadores, uma vez como professores também podem desempenhar funções de orientador, coordenador, pesquisador e diversas outras atividades (SILVA; MAFRA, 2014).

Neste sentido, os gestores das universidades precisam desenvolver capacidades e aptidões gerenciais que os permitam compreender desde o entendimento científico ao administrativo, desenvolver capacidades de transação e diagnosticar a situação econômica, política e social (MIRANDA et al., 2013; FERREIRA; PAIVA, 2017). Ao adicionar ao ensino, a pesquisa e a extensão, à gestão universitária, o docente pode, ocasionalmente, relegar suas funções de educador, para empenhar-se unicamente o cargo de gestor (SILVA, 2012). Em estudo recente, Ferreira e Paiva (2017)

ressaltam a importância de competências gerenciais para os coordenadores de curso desenvolverem tais atividades, a saber: relacionamento interpessoal, liderança, comunicação, conhecer as exigências do MEC para o funcionamento do curso, saber administrar conflitos, trabalhar com planejamento e organização, proatividade e atualizar-se com as novas demandas e expectativas do mercado.

Na maioria das vezes, não existe capacitação e preparação para a atividade gerencial nas universidades e o seu conhecimento advém do exercício diário. Assim, no começo da gestão, as tarefas podem parecer ser mais complicadas, complexas e difíceis, uma vez que os docentes-gestores ainda estão em um período de conhecimento e instrução de suas incumbências e papéis, informando-se dos métodos e processos (MIRANDA et al., 2013).

Desta forma, entender as atividades e práticas que um gerente universitário desempenha no seu dia a dia, como ocorre o processo de assumir o cargo e como se aprende a ser gerente nos leva a compreender o que significa o trabalho para esses docentes.

2.2 SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO

Entre os estudos seminais sobre o tema, Hackman e Oldman (1976) descreveram três características relevantes para dar sentido ao trabalho: a variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências do trabalhador, o trabalho possuir um resultado identificável e o trabalho ter um impacto positivo sobre os demais. Tais características ainda são amplamente adotadas em estudos atuais. Contudo, evidencia-se que o sentido do trabalho é um construto subjetivo que varia a partir das características e experiências de vida dos sujeitos, bem como de sua própria percepção, influenciada pelo contexto social e cultural (STEGER; DIK, 2009).

Em certos estudos os termos significado e sentido do trabalho são usados como sinônimos (TOLFO; PICCININI, 2007). Pode-se definir significado do trabalho, de acordo com Tolfo e Piccinini (2007), como a representação social da tarefa que o trabalhador executa no seu cotidiano, que pode ser: “Individual (a identificação de seu trabalho no resultado da tarefa), para o grupo (o sentimento de pertença a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho), ou social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para o todo, a sociedade)” (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 40).

Já o sentido do trabalho pode apresentar diversos significados, sendo individual, coletivo e social, o indivíduo precisa sentir que suas tarefas executadas são úteis para a organização em que trabalha. Consequentemente a pessoa poderá desenvolver a sensação de crescimento e realização pessoal e profissional, além de proporcionar satisfação, liberdade, sucesso, e autonomia nas tarefas realizadas no seu dia a dia (TOLFO; PICCININI, 2007). Pode-se dizer que um trabalho que possua sentido pode ser motivado por quatro variáveis pessoais de acordo com Tolfo e Piccinini (2007, p. 37): “(a) o significado do trabalho, entendido como a concepção do que é trabalho

para o indivíduo; (b) o valor (grau de importância, centralidade) que o sujeito atribui ao trabalho; (c) os valores éticos individuais; e (d) o motivo pelo qual ele trabalha.”

De acordo com Bendassolli (2007) o trabalho não possui a relevância de que desfrutava em períodos antecedentes da história, como no apogeu da sociedade industrial, no início do século XX, contudo conserva sua importância para a maioria das pessoas. Neves et al. (2018, p. 328) resumem o significado e a importância do trabalho na atualidade afirmando seu papel para o ser humano

na constituição da sua autorrealização, de suas subjetividades e de sua sociabilidade, bem como contribui para o desenvolvimento de sua identidade, proporciona renda e sustento, possibilita atingir metas e objetivos de vida, possibilita demonstrar suas ações, iniciativas e habilidades.

Para Bendassolli (2007), a mudança da relevância está associada à coexistência de vários *ethos*, sendo que cada um possui um significado explícito sobre a importância e sentido do trabalho na descrição da identidade. O significado do trabalho como metanarrativa pública, está dividido em cinco *ethos* (moral-disciplinar, romântico-expressivo, instrumental, consumista e gerencialista) cada um argumentando um olhar singular sobre o trabalho (BENDASSOLLI, 2007):

- a) No *ethos* moral-disciplinar o trabalho está totalmente desvinculado a uma fonte de prazer e satisfação, o trabalho é simplesmente para executar seus deveres, comprimir as normas e rituais estabelecidos pela empresa.
- b) No *ethos* romântico-expressivo o indivíduo é visto como um trabalhador-artista que domina e exerce com maestria suas funções, o prazer no trabalho é fundamental.
- c) O *ethos* instrumental ressalta como característica o trabalho como uma relação de troca, algo neoliberal, contida a um capitalismo que requer produtividade, eficiência e alto desempenho de seus trabalhadores diante de suas atividades.
- d) No *ethos* consumista o trabalho deve ser fonte de satisfação, baseado em uma ética do prazer. Sabendo que quanto mais o trabalhador estiver satisfeito, maior a probabilidade de atingir elevados índices de produtividade e desempenho.
- e) O *ethos* gerencialista está voltado à cultura do management que busca excelência, desempenho, eficiência e competência através dos discursos gerencialistas, também dissemina a ideia dos indivíduos serem empreendedores e não ficarem amarrados às instituições (BENDASSOLLI, 2007).

O significado do trabalho especificamente para os docentes é constituído pelo

intuito de ensinar (BASSO, 1998). Um trabalho com sentido e significado para os docentes, seria aquele que apresentaria como função primordial, a transformação dos seus alunos e que necessita a todo instante se atualizar, nas práticas das políticas educacionais, nos objetivos, processos, maneira de organizar e administrar novas técnicas (ABDALLA, 2009). Para Santos et al. (2015) o significado do trabalho para os docentes funda-se em garantir o desenvolvimento dos indivíduos, a oportunidade de fazer a diferença na vida dos seres humanos e, conseqüentemente, se realizam pessoalmente e profissionalmente.

O trabalho do docente, segundo Tardif e Lessard (2014), é essencialmente relacional. Portanto, pode-se compreender e interpretar o exercício da docência não apenas pelas perspectivas técnicas, características aos afazeres a que são titulados, mas também, pela perspectiva das atividades emocionais e interacionais, pelas experiências participativas que presenciam e se deparam a todo instante (MATOS, 2016). Especificamente entre os docentes de ensino superior, a relação com a profissão intervém expressivamente sua produção acadêmica, e o fato da instituição ser privada ou pública pode intervir no empenho e no significado do trabalho docente (SANTOS et al., 2015).

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa foi caracterizada como um estudo qualitativo do tipo descritivo. E por tratar de um fato específico - o significado do trabalho e as funções gerenciais de coordenadores dos cursos de graduação em uma universidade federal - optou-se pelo método de estudo de caso (YIN, 2015). Na pesquisa de campo, a coleta de dados foi implementada no ambiente no qual os acontecimentos e fatos foram pesquisados (YIN, 2015). O universo da pesquisa de campo foi composto pelos professores que ocupam cargo de coordenadores dos cursos de graduação da universidade pesquisada. As técnicas de coleta dos dados empregadas neste estudo foram: a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas.

A análise de documentos pode gerar colaborações relevantes para o estudo. Documentos precisam ser compreendidos de maneira extensa, abrangendo todos os aparatos registrados (SILVA; GODOI; MELLO, 2006). Nesta pesquisa foi analisada a resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal pesquisada com a finalidade de encontrar regimentos que descrevem as obrigações dos coordenadores perante a instituição e ao curso de graduação coordenado.

A entrevista semiestruturada foi utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando às investigadoras desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (SILVA; GODOI; MELLO, 2006). Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, e, em seguida, foram transcritas. As entrevistas foram realizadas nos

gabinetes dos docentes na própria universidade.

Foram entrevistados 10 coordenadores, selecionados por acessibilidade, sendo dos cursos de Administração; Agronomia; Ciência da Computação; Educação Física; Engenharia de Alimentos; Física; Matemática; Química e Tecnologia em Gestão Ambiental. Em um dos cursos, foram entrevistados o atual coordenador e o antecessor. Isso ocorreu em função da recente troca de gestão ocorrida e por solicitação do próprio coordenador. O número de entrevistados foi determinado pela saturação dos dados.

Antes das perguntas específicas sobre o tema abordado, foi levantado o perfil demográfico dos sujeitos. As formações profissionais dos entrevistados eram de Mestrado (2) e Doutorado (8). No que diz respeito à faixa etária dos coordenadores vai de 31 a 52 anos. Em termos tempo na universidade, de 2 a 10 anos, com 6 a 24 anos que se formaram na graduação. Quanto ao tempo no cargo, a maioria está no primeiro mandato com tempo médio de 1,5 anos. A maioria nunca ocupou outro cargo na instituição, sendo que 8 docentes relataram ter assumido somente a coordenação de curso e os demais (2) ocuparam outros cargos.

Os dados foram analisados por análise temática de conteúdo (BARDIN, 2010), através da categorização dos temas mais significativos das entrevistas, com alguns exemplos e destaques nas falas dos entrevistados, com o intuito de ilustrar os temas enfocados nessa pesquisa. As categorias terminais foram: o ser coordenador, a percepção da prática gerencial, os conflitos e desafios do coordenador e o significado do trabalho. Tais categorias foram estabelecidas a posteriori a partir da pré-análise das entrevistas.

4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 SER COORDENADOR

Os coordenadores devem seguir o regimento designado na Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade pesquisada, aonde consta as determinadas atribuições do Coordenador. Tais funções são diversificadas e englobam atividades administrativas, burocráticas, gerenciais, de orientação e pedagógicas. Os coordenadores relatam suas atividades e obrigações do dia a dia, que vão muito além do prescrito no regimento. Em medidas estabelecidas, as atividades são muito bem apresentadas, a agenda devidamente determinada e as normas são precisas. Contudo, a sobrecarga dos docentes gestores, demandando um comprometimento e participação muito maior destes, como apontado por Silva e Mafra (2014).

Eu já estou no meu segundo mandato e, por motivos pessoais os professores não querem assumir, vou ter que assumir meu terceiro mandato. (...) é.. é o coordenador ele é que está a frente do curso, mas chega um ponto que já começa ficar cansativo. Que é muito, é realmente é muito cansativo. (Entrevistado 4)

O entrevistado 10 foi o único que manifestou que a sobrecarga não é exclusiva dos coordenadores e sim faz parte do trabalho docente como um todo. O desempenho dos docentes é medido, entre outros fatores, pela produtividade de publicações de artigos em periódicos e congressos, supervisionados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Ao mesmo tempo intensificou a exigência na qualificação dos docentes com níveis em mestrado, doutorado e pós-doutorado, obtendo como resultado a supervalorização do conhecimento como uma nova forma de acumulação de capital (NOGUEIRA; MELO, 2017; OLIVEIRA; PEREIRA; LIMA, 2017; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Todos os professores, sem exceção, trabalham em casa, é impossível um professor não trabalhar em casa, ainda mais acumulando as funções, de ensino, pesquisa e extensão. Só se existir alguma pessoa, muito bem, muito organizada, muito perfeita, pra conseguir trabalhar somente na universidade (...)sabe alguma coisa assim extra classe, que os outros trabalhos acabam ficando mesmo pra casa. (Entrevistado 10)

Assim, os entrevistados reforçaram que tiveram dificuldade em conciliar a gerência com as outras atividades já desempenhadas, corroborando os achados de Marra e Melo (2005). No entanto percebeu-se que os coordenadores descobrem formas de se habituarem a atual realidade que precisam enfrentar elaborando mecanismos. Aumentam o número de horas trabalhadas, diminuem ou até mesmo abrem mão da pesquisa e de outras atividades, administram o tempo.

Quando você fica com a função de coordenador **você para um pouco a pesquisa**, porque você **não tem tempo** realmente pra outras atividades. Aí a pesquisa fica um pouco com déficit, mas as aulas você tem que dar não tem jeito. (Entrevistado 3)

Tal situação pode ocasionar prejuízos profissionais como: não conseguir novas publicações e perder a qualidade de ensino. Além de prejuízos pessoais, como não conseguir dividir e até mesmo desligar o profissional da vida pessoal. Tal situação de estresse e desgaste dos docentes também foi relatada na pesquisa de Oliveira, Pereira e Lima (2017). E estudos sobre a função gerencial ressaltam que o gerente acaba ocupando uma função com alta carga de trabalho e o tempo passa a ser algo não possível de ser programado e controlável, provocando estresse na relação familiar e na vida pessoal do gerente (DAVEL; MELO, 2005, MARRA; MELO, 2005; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

4.2 A PERCEPÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL

Os coordenadores de acordo com o regimento da instituição são eleitos entre os componentes docentes da Comissão Coordenadora, de cada curso, e nomeados pelo reitor. O mandato do Coordenador do Curso e de seu suplente é de 2 (dois)

anos, sendo permitida a recondução. Contudo, em geral, esta eleição na prática não acontece por falta de docentes que queiram se candidatar ao cargo de coordenador. Os coordenadores não evidenciam o desejo próprio de assumirem a coordenação. A maioria declarou que assume o cargo, por falta da apresentação de um novo coordenador. Os entrevistados explicitam a existência de um acordo entre os membros da comissão coordenadora para a realização do rodízio na coordenação. Como revelado pelo entrevistado 1:

O processo é que eu era a próxima da fila mesmo, sabe? (...) É a rotatividade, não foi bem: Ah, eu queria ser coordenadora, lutei por isso, não. Eu era a próxima (...). Então pra falar assim, que eu já vi os professores terem essa vontade, não sei, acho que por ter combinado todo mundo fica esperando que uma hora vai chegar, pode até ser que alguém queira muito. Mas aí eu não consegui perceber isso não. (Entrevistado 1)

Outro motivo observado de não quererem assumir a coordenação é a remuneração, um valor insignificante perto das responsabilidades para assumir tal cargo. Contudo, os entrevistados ressaltam a importância no exercício da função de coordenador como uma contribuição para a universidade e um aprendizado, como pode-se notar no relato do entrevistado 7.

Eu queria que todos os colegas pudessem enxergar que existe um ganho de alguma forma com o exercício da coordenação porque, se todos pensassem assim: “Ah eu não quero, eu não consigo, eu não gosto, ah eu não posso, eu não tenho tempo”. (Entrevistado 7)

Ganhos esses que os entrevistados declaram como: conhecer o processo, o curso em si, ganhar destaque, conhecer a universidade, adquirir experiências e aprendizado através da gestão e poder fazer algo pelo curso e a universidade, ou seja, através do seu trabalho contribuir de alguma forma. Mesmo com a sobrecarga de trabalho e a maioria não desejar o cargo, buscou-se identificar os elementos que trazem satisfação, ou seja, o que esses coordenadores gostam no exercício da função gerencial. E basicamente são elementos vinculados aos aspectos profissionais. Os coordenadores entrevistados atribuem a maior parte de sua satisfação ao fato de estarem em contato maior com os alunos, aprendendo e vendo o sucesso do curso.

Quando o docente coordenador obtém sucesso no período de sua responsabilidade, consideram uma boa gestão. A partir disso, o docente-coordenador passa a ter reconhecimento e prestígio que é justamente o que eles almejam com o cargo. Identificou-se nos entrevistados o ethos instrumental, que possui como característica no trabalho, uma relação de troca. Esse ethos indica alguns métodos importantes: os meritocráticos que são voltados aos méritos, reconhecimentos e recompensas dos talentos individuais; e status no qual o trabalho é um fator determinante de reconhecimento e visibilidade social (BENDASSOLLI, 2007). No relato do entrevistado

2: “pra mim significa um reconhecimento e uma possibilidade, uma oportunidade de fazer, de mostrar o trabalho, de ver que é capaz de tentar melhorar”.

Identificou-se também os elementos que ocasionam insatisfações na prática gerencial. Basicamente, a falta de informação e treinamento, as reuniões e exercer funções burocráticas. Ressalta-se que funções burocráticas não estão relacionadas à burocracia weberiana como tipo ideal, o conceito do senso comum se aproxima das disfunções da burocracia. Os afazeres burocráticos são vistos como uma das fundamentais atribuições do gerente dentro da universidade, sendo na concepção dos entrevistados, os afazeres relativos ao preenchimento e à preparação de documentos (ofícios e atas). A burocracia na universidade é reconhecida como uma perspectiva tanto positiva quanto negativa no cargo gerencial. Entretanto a maioria dos coordenadores a aponta como negativa, alegando a culpa das dificuldades do andamento do curso, das decisões e processos. Os poucos defensores da burocracia acreditam que é necessária para o sistema funcionar.

Depois de nomeados na função gerencial, os docentes passam para a próxima fase da transformação: o aprendizado. Foi constatado que o aprendizado de todos os coordenadores não ocorre por meios formais, isto é, o treinamento. A ausência de treinamento faz com o aprendizado informal seja a solução instantânea encontrada por eles para resolverem essa questão (MARRA; MELO, 2005; MIRANDA *et al.*, 2013), contam com a ajuda, colaboração e boa vontade dos antigos coordenadores, chefes de instituto e coordenadores suplentes. A maioria dos entrevistados considera que a aprendizagem provém da prática e da reflexão em assuntos de trabalho, nas interações dos indivíduos, e no desenvolvimento de competências. Entre as formas de aprender pela experiência destacam-se: a observação, o compartilhamento e diálogos, e a aprendizagem por tentativa e erro.

4.3 CONFLITOS E DESAFIOS DO COORDENADOR

Os coordenadores são responsáveis por manterem a qualidade do curso e dos docentes, serem conectores no âmbito político e pedagógico lidando com diversificados públicos e apesar das multi-tarefas a sua maior preocupação ainda deve ser com aprendizagem (FONSECA; FONSECA, 2016). O aumento de atividades, obrigações e responsabilidades do docente, ao assumir a coordenação, além da sobrecarga e da pressão enfrentadas por estes faz que o cansaço, o desgaste e o estresse sejam incorporados na sua vida diária. Contudo, na maioria das circunstâncias, os docentes acabam continuando na função gerencial mesmo na presença de dificuldades. Quando questionados se haveria alguma razão que levasse o acontecimento desta situação, os entrevistados demonstraram resiliência e argumentaram a importância de cumprir a “missão”.

A gente efetivamente tem que cumprir um período. Já me deu vontade de chutar o balde. Mas é você, penso tem que ter os dois anos ali pra cumprir, então eu acabo

e continuo. [...] Mas “a fulana pegou a coordenação e largou”, eu não quero que ninguém fale isso. Entendeu? (Entrevistado 8)

A importância de cumprir a “missão” está atrelada ao dever moral, ou seja, “eu assumi então tenho que terminar o mandato”. O dever moral, como afirmado por Bendassolli (2007) pertence ao *ethos* moral-disciplinar. Este *ethos* é formado pelos resíduos da antiga ética protestante e por doutrinas moralistas tradicionais que defendem o dever de trabalhar. Desta forma, o trabalho gerencial dos coordenadores está mais vinculado com a responsabilidade e com a realização de tarefas, mesmo que acarretem em estresse.

4.4 SIGNIFICADO DO TRABALHO

No que se refere à definição de trabalho para o docente, pareceu ser algo muito fácil de ser respondido, já que foi uma escolha e um desejo profissional de cada um seguir essa carreira. Os entrevistados evidenciaram que gostavam, amavam, que se sentiam prazerosos, felizes, apaixonados, satisfeitos e realizados em sua profissão. Para esses entrevistados, o significado do trabalho compete ao *ethos* consumista, na qual o trabalho deve ser fonte de satisfação, baseado em uma ética do prazer (BENDASSOLLI, 2007). Como afirmam ser docente significa ter “prazer. Não tem mais nada pra falar não. (...) Amo, completamente. Assim, apaixonado “(Entrevistado 5).

Outros significados também foram pautados, como contribuir com o desenvolvimento e crescimento dos alunos, transformarem vidas, ver o sucesso, trocar e auxiliar na busca de informações e conhecimentos dos discentes. Basicamente consiste em ver o resultado de seu trabalho repercutir e proporcionar o desenvolvimento dos alunos. Diversos são os significados: ficar satisfeito, realizado e feliz por contribuir com o desenvolvimento e crescimento dos seus alunos, trocar informações e ver o sucesso destes, oferecer exemplo e auxiliar seus estudantes na procura de conhecimento e informações.

O indivíduo romântico-expressivo, como afirmado por Bendassolli (2007). O intuito desses docentes é transmitir informação e conhecimento, colaborar e auxiliar, com o desenvolvimento e crescimento de seus alunos. Os resultados corroboram também com Santos et al. (2015), que afirmam que um dos principais significados conferidos ao trabalho para estes docentes, funda-se em garantir o desenvolvimento dos indivíduos, e a oportunidade de fazer a diferença na vida dos seres humanos.

Diferente do significado de docente, o significado de coordenador, para alguns, traz consigo pontos negativos. Talvez porque a coordenação não foi uma escolha e sim um “acordo” entre as partes para que, através do rodízio, todos ocupem o cargo, uma vez que poucos desejariam assumi-lo.

Ave Maria. (...) Pra mim, nossa... pra docente foi tão fácil. Porque realmente é difícil. Trabalha chato, estressante. Olha eu, o que significa ser coordenador? Tenderia mais pro lado ruim do que bom. (...) Um peso. Um peso. Não que eu não possa

levar, mas um peso desgastante. Infelizmente foi, está sendo ainda. Então é... desapontamento. Ruim mesmo, pra mim foi. (Entrevistado 8)

Afirmando o propósito de Bendassolli (2007), quando expõe que podemos perceber uma alteração na intensidade entre a ligação do trabalho com a identidade nos tipos de *ethos*, intensidade essa que pode ser moderadamente forte e podendo até mesmo ser baixa ou nula. Para o entrevistado 8 identificamos prontamente, sua nula ligação com o seu trabalho de coordenador.

O significado do trabalho, tal como alicerce afetivo, é composto por três elementos (HACKMAN; OLDHAN, 1976). No relato desse entrevistado, crê-se que esses três elementos não estejam presentes devido à conotação negativa que o significado do trabalho, como coordenador, se apresenta para este docente e dessa forma o trabalho não possui nenhum sentido. Uma vez que o significado para ele simboliza fatos ruins, sem nenhum valor. O mesmo não possui orientação (vocação) para este trabalho, porque não escolheu, não desejou ser coordenador e não teve experiências agradáveis desde que assumiu o cargo, e conseqüentemente, não tem coerência (equilíbrio e paz) no seu trabalho.

Demais entrevistados relataram basicamente que veem a coordenação como um desafio, uma função com alta responsabilidade, na qual possuem o papel de representar os alunos. Tendo oportunidade de melhorar, aprender, crescer e viver uma experiência. Tentando melhorar a infraestrutura do curso e contribuindo administrativamente. Agrega-se a esses coordenadores, o *ethos* gerencialista, o qual está associado aos atributos pessoais dos trabalhadores, como sua personalidade, seus interesses e prioridades. Um *ethos* voltado à cultura do *management* que busca excelência, desempenho, eficiência e competência através dos discursos gerencialistas (BENDASSOLLI, 2007). Esses coordenadores discursam e buscam através do seu cargo de gerência, contribuir e melhorar com o curso, administrar com competência e atingir bons desempenhos em seu mandato.

Em suma, os entrevistados deixaram transparecer em seus os discursos vários traços dos diferentes tipos de *ethos* no trabalho enumerados por Bendassolli (2007). Todos eles mostram que o trabalho de coordenador tem diversos significados para os docentes e, mesmo que separados aqui por efeitos didáticos, os significados do trabalho de docente e de coordenador estão imbricados, considerando que não se pode ser coordenador de curso sem ser docente e que o trabalho do coordenador sempre se soma ao do docente. Também, ressalta-se que, ao construírem suas identidades de coordenadores, os docentes puderam circular ou serem expostos a um ou mais significados do trabalho, que são dinâmicos e em permanente construção a de seu entendimento do que é ser coordenador, da própria prática gerencial e dos conflitos e desafios vivenciados na função.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as descrições dos entrevistados evidenciou-se, que as funções dos gerentes universitários vão muito além do prescrito e extrapolam sua carga horária. Para ser docente e gerente é necessário conciliar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e mais a função gerencial. Para cumprir com as obrigações, os coordenadores de curso desenvolveram estratégias como: aumentar a carga horária, levar serviço para casa e reduzir as atividades de pesquisa.

Uma razão que reforça e intensifica as dificuldades do docente-gestor é que não passam por nenhum tipo de treinamento, aprendendo a administrar no exercício da função, isto é, no cotidiano, através das experiências e da ajuda de colegas. E essa ocorrência contribui para que o primeiro mandato do gerente seja usado como aprendizado, baseado no autodidatismo.

A compreensão dos coordenadores sobre as práticas gerenciais começa com o significado de ser docente e coordenador: se, de certa forma, ser docente é um prazer e uma paixão, por outro, ser coordenador caracteriza para eles uma chance de colaborar com o curso, aprender coisas novas e encarar desafios. Neste estudo, conseguiu-se caracterizar os diferentes *ethos*, preconizados por Bendassolli (2007), que esses docentes-gestores se associam e circulam. Enquanto que para a maioria o significado do trabalho de docente está associado a uma fonte de prazer (*ethos* romântico-expressivo), para outros o significado do trabalho de coordenador não passa de uma obrigação que deve ser cumprida (*ethos* moral-disciplinar), simplesmente o dever de trabalhar, vinculado com a responsabilidade e com a realização de tarefas.

Após averiguar as razões que trouxeram o docente a se transformar em coordenador, pôde-se observar que, na maioria das vezes, os coordenadores da universidade pesquisada não verbalizaram o desejo em assumir a função. Contudo, aqueles que assumem gostar e terem desejos em ser coordenador demonstram algumas insatisfações, reforçando que o ser docente-gestor é um papel difícil e não cobiçado pela maioria. Entretanto ao assumir o papel de coordenador, mesmo com as dificuldades enfrentadas e a insatisfação, a maioria deixaria a função somente após o fim do mandato, por relatarem serem profissionais comprometidos.

Identificou-se o valor do treinamento gerencial para assumir a função de coordenador como algo essencial, uma vez que as reclamações referentes a este ponto foram frequentes pelos entrevistados. Recomenda-se, assim, que a universidade concretize programas de treinamento na função gerencial contemplando os cargos dos coordenadores de curso. Destaca-se, que a falta do desenvolvimento de competências gerenciais nos coordenadores, acaba prejudicando alguns processos na universidade. E o treinamento para a função viria a preencher tal lacuna.

Este estudo possui limitações inerentes ao próprio método utilizado, como por exemplo, a pesquisa se limitar a um campus da universidade que tem história recente com os cursos superiores, não permitindo que participassem deste, coordenadores com ampla experiência em cargos de gestão e coordenadores de pós-graduação.

Contudo, o próprio método do estudo de caso também apresentou vantagens como poder compreender a dinâmica do significado do trabalho para os coordenadores de curso deste Campus em profundidade e a partir de sua singularidade. Portanto, os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados em termos estatísticos, porém isto não impede o desenvolvimento de pressupostos teóricos que possam ser averiguados em outros estudos. Neste sentido, sugere-se para próximas pesquisas abordar o tema com outros cargos gerenciais e em outras universidades, tanto públicas quanto privadas. Estudos nacionais específicos abordando o significado do trabalho para os coordenadores de cursos nas universidades, ainda são poucos na literatura, por isso se vê a importância de abordar mais sobre esses profissionais, que acrescentariam e poderiam oferecer dados a serem comparados com este estudo. É necessário ressaltar que a pesquisa proporciona às universidades subsídios para analisar o significado do trabalho, as práticas gerenciais dos docentes e a consciência da importância de se capacitarem.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. F. B. Representações sociais dos professores formadores: o sentido do trabalho docente e a profissionalização. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 16, n. 17, p. 35-52, dez./jan., 2009.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 61-88, 2016.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. Políticas públicas e políticas organizacionais para formação de professores-gestores do ensino superior. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 95-110, out./dez., 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70: LDA, 2010.
- BASSO, I. S. Significado e sentido do trabalho docente. **Caderno CEDES**, v. 19, n. 44, p. 19-32, abr., 1998.
- BENDASSOLLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene (Org.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 323-333, 2005.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências Gerenciais dos Coordenadores de Cursos de Instituições Privadas de Ensino Superior na Cidade de Fortaleza, CE. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 681-702, 2017.
- FONSECA, M.; FONSECA, D. M. A gestão acadêmica da pós-graduação *lato sensu*: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 151-164, jan./mar., 2016.

HACKMAN, J. R., OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

MARRA, A. V.; MELLO, M. A. O. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, jul./set., 2005.

MATOS, C. L. C. O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. **Blumenau**, v. 11, n. 2, p. 656-660, ago./nov., 2016.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de administração. São Paulo: Abril S.A., 1973.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 106-123, jan./mar., 2013.

NEVES, D. R.; NASCIMENTO, R. P.; FELIX JR., M. S.; SILVA, F. A.; ANDRADE, R. O. B. Sentido e Significado do Trabalho: Uma Análise dos Artigos Publicados em Periódicos Associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 318-330, 2018.

NOGUEIRA, M. G. S.; MELO, P. A. Principais acontecimentos ocorridos em instituições federais que podem impactar na capacidade estratégica de resiliência – cursos gestão da coordenação de cursos. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 10, n. 5, jan./jun., 2017.

OLIVEIRA, A. S. D.; PEREIRA, M. S.; LIMA, L. M. Trabalho, produtivismo e adoecimento dos docentes nas universidades públicas brasileiras. **Revista ABRAPPEE: Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 21, n. 3, set./dez., 2017.

SANTOS, M. F.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T.; SANTOS, G. S. dos.; MALTA, V. D. Significado do Trabalho: Um Estudo com Professores de Administração em uma Universidade. **Revista Lugares de Educação [RLE]**, Bananeiras-PB, v. 5, n. 11, p. 3-27, ago./dez., 2015.

SILVA, A. B.; GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115 -146, 2006.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

SILVA, I. C.; MAFRA, F. L. N. Trabalho Docente, Trabalho Decente ou Trabalho Doente? Reflexões sobre o trabalho de professores universitários na contemporaneidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, edição VIII, 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014.

STEGER, M. F.; DIK, B. J. If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? **Applied Psychology: Health and Well-being**, v. 1, p. 303–320, 2009.

TARDIF, M.; LESSARD, C. (Org.). **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Tradução João Batista Kreuch. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade; Edição Especial**, v. 19, p. 38-46, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª. Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO SOB A PERSPECTIVA GERENCIAL

Data de aceite: 18/03/2020

Marcos Ferreira

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro/RJ

CVLattes: <http://lattes.cnpq.br/9723448246360453>

Rayner Carvalho Pestana

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro/RJ

CVLattes: <http://lattes.cnpq.br/7500520044211223>

RESUMO: Este estudo propôs-se a investigar como os gestores executam o processo de Gestão do Desempenho (GD) em organizações públicas e privadas. O estudo foi realizado com o emprego da pesquisa aplicada de natureza qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas realizadas com gestores de desempenho, que posteriormente foram transcritas, interpretadas e analisadas. O modelo teórico proposto considerou a GD a partir da articulação das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação. Os resultados apontam para características comuns e específicas quanto a execução das fases do processo de GD em organizações públicas e privadas. Quanto aos gestores, estes em sua maioria optam por adotar o modelo de negociação cooperativa, visando gerar condições para acordos geradores de resultados

eficientes que preservem o relacionamento. O estudo também levantou sugestões para as organizações, sejam elas públicas ou privadas a fim de aprimorarem o processo de GD.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Desempenho; Negociação; Conflitos

NEGOTIATION AND PERFORMANCE MANAGEMENT UNDER A MANAGERIAL PERSPECTIVE

ABSTRACT: This study aimed to research how managers perform the Performance Management (DG) process in public and private organizations. The study was conducted using applied qualitative research, with data collected through interviews with performance managers, which were later transcribed, interpreted and analyzed. The proposed theoretical model considers a DG from the articulation of the planning, monitoring and evaluation phases. The results pointed to the common and specific resources for the execution of the phases of the DG process in public and private entities. As for managers, most of them choose to adopt or cooperative negotiation model, manage conditions of agreements for efficient results generators that preserve or relate. The study also raised suggestions for how organizations, whether public or private, aimed at improving the DG process.

1 | INTRODUÇÃO

O conceito de GD foi cunhado a partir da premissa de que se trata de um processo de gestão de pessoas, monitorado continuamente, com base em um plano de trabalho previamente estabelecido e formalizado entre avaliador e avaliado com total alinhamento aos objetivos e diretrizes institucionais. *Um conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização*, um sistema que se permite aferir ganhos para o indivíduo e para a organização (DeNisi, 2000 *apud* Santos, 2005). No entanto, o assunto se torna polêmico quando o desempenho serve somente de parâmetro para a concessão de ganhos pecuniários, em forma de recompensa, por exemplo, ou mesmo em forma de salário ou remuneração variável (BALASSIANO; SALLES, 2004).

No contexto das organizações públicas, a pressão por resultados e pela eficiência da Gestão Pública – demandada explicitamente desde o início da Reforma do Aparelho do Estado e das tentativas de adoção de novos modelos de gestão, como a *New Public Management* (NPM) e a Governança (PECI; PIERANT; RODRIGUES, 2008) – tem influenciado, cada vez mais, a utilização do desempenho como norteador das promoções e progressões dos empregados nas organizações (BALASSIANO; SALLES, 2004).

Tais pressupostos, reforçados também por um mercado globalizado e competitivo, que impõe constantemente o desafio de novas metas e objetivos, exigem das organizações um processo de GD efetivo, sob um enfoque sistêmico, executado por uma liderança eficaz e eficiente, que seja capaz de interligar os diversos segmentos organizacionais e propor resultados alinhados às diretrizes institucionais (SOUZA *et.al*, 2009).

Assim, diante do contexto apresentado para este trabalho considerou-se GD como um processo sistemático de aprendizagem e autodesenvolvimento que permitam a avaliadores e avaliados construir ciclos de comprometimento formado pelas fases de planejamento, acompanhamento e avaliação.

Na fase de planejamento, formaliza-se, entre avaliador e avaliado um plano de trabalho com total alinhamento às diretrizes institucionais. Na fase de acompanhamento, monitora-se a execução do plano de trabalho com negociação de prazos e ajustes necessários para a correção dos rumos. Na fase de avaliação, o avaliador julga a execução do plano de trabalho do avaliado, considerando critérios de desempenho e com base no resultado apresentado.

Sob o aspecto organizacional, tem-se que situações-problema tornaram-se oportunidades. O conflito mostra-se inerente a este contexto e a negociação como

uma solução para se chegar a condição de consenso. No que se refere às orientações ou modelos conceituais destacam-se a teoria da negociação distributiva ou posicional, onde o resultado final sempre implicará em um vencedor e um vencido, comumente denominada de ganha-perde, e a teoria da negociação cooperativa, onde a meta é obter acordos geradores de resultados eficientes que preservem o relacionamento entre as partes, mais conhecida como ganha-ganha (TAMASHIRO, 2004; COSTA, 2006).

As diferenças culturais, de valores e de competências entre as pessoas implicam em situações de conflito no ambiente organizacional. O conflito é um fenômeno relacional e deve ser entendido como a percepção das diferenças de interesses entre as pessoas, o conflito pode ser concebido, tradicionalmente, como um fator negativo ao contexto organizacional a ponto de ser evitado; a partir de uma visão contemporânea que o considera inerente e inevitável e deve ser gerido de forma eficaz e por meio da visão interacionista que classifica os tipos de conflito: de tarefa, de relacionamento e de processos (WATSON, 2005; THOMPSON, 1998 *apud* TATAGIBA; BERNABEU, 2012).

Uma eficiente maneira de lidar com o conflito é percebê-lo e antecipar sua ocorrência com tempo necessário para gerencia-lo. Comunicação deficiente em todos os níveis e sentidos, hostilidade e inveja intergrupais, conflitos interpessoais, escala de arbitragem, excesso de regras regulamentos e normas, baixa moral, frustração e ineficiência operacional se consolidam como alguns desses sintomas que o gestor deve ser capaz de identificar no contexto organizacional (CAVALCANTI, 2006).

A negociação, portanto, realizada de forma cooperativa, com o objetivo de manter ou construir relacionamentos mostra-se como um processo fundamental e complementar à GD, a fim de se oportunizar qualidade às decisões tomadas e permite gerenciar os conflitos existentes, nas suas diversas fases, de forma mais efetiva. Sob o ponto de vista gerencial a negociação se configura como uma competência estratégica a ser desenvolvida e que possibilita ao gestor se antecipar às situações de conflito, prover soluções inventivas e adaptáveis e estabelecer conexões entre diferentes interesses das partes envolvidas, levando em conta as possibilidades e entraves do ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2010).

1.1 Problema e objetivos do estudo

A questão central a ser investigada pela presente pesquisa é: como os gestores executam o processo de GD em organizações públicas e privadas? Para responder a questão central, busca-se especificamente: i) caracterizar do processo de GD; ii) levantar informações sobre o processo de GD em organizações públicas e privadas; iii) comparar aspectos equitativos e diferenças presentes; iv) identificar elementos que caracterizam o processo de negociação e sua transversalidade às fases de GD.

1.2 Organização do estudo

De modo a alcançar os objetivos propostos, o presente estudo foi estruturado e organizado em 04 (quatro) sessões, além da Introdução. Na sessão 02 (dois) é descrita a metodologia empregada. A sessão 03 (três) apresenta a análise dos resultados do estudo. A sessão 04 (quatro) apresenta as conclusões. E por fim, são descritas as referências que foram selecionadas para embasar o estudo.

2 | METODOLOGIA

O estudo foi realizado com o emprego da pesquisa aplicada de natureza qualitativa, com base em Flick (2009) e Goulart & Carvalho (2005). O método qualitativo é adequado em explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações o que possibilita uma análise processual, contextual e longitudinal (ROESCH, 1999).

Os dados foram coletados por meio de 06 (seis) entrevistas, com roteiro, realizadas com gestores de desempenho, da seguinte forma: 3 (três) atuantes em organizações públicas e 3 (três) atuantes em organizações privadas. O critério de seleção dos sujeitos repousou sobre a necessidade de desempenhar função gerencial, com, no mínimo 01 (um) empregado ou servidor sob sua subordinação. Os perfis dos respondentes estão demonstrados na Tabela 1. Os dados secundários considerados foram materiais informativos das organizações e relatórios técnicos e de gestão.

ENTREV.	IDADE	SEXO	CARGO	FUNÇÃO	TEMPO DE SERV. TOTAL	TEMPO DE SERV. NA ORG.	Nº PESSOAS NA EQUIPE	CARAC. DA ORG.
01	41	M	Contador	Diretor do Dpt. De Contabilidade e Finanças	20	10	17	Pública
02	54	F	Assistente Adm.	Analista Administrativa Sênior	17	17	13	Pública
03	42	M	Químico	Supervisor de laboratório	23	18	33	Pública
04	35	M	Auditor Pleno	Líder de Auditoria	8	3	6	Privada
05	43	M	Gerente Financeiro	Diretor Administrativo	10	2,5	16	Privada
06	26	M	Técnico em Meio Ambiente	Supervisor de Meio Ambiente e Utilidades	10	6	13	Privada

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

O modelo teórico proposto para esta pesquisa considerou a GD a partir da articulação das fases de planejamento, acompanhamento e avaliação. Cada fase possui um conjunto de atividades que são executadas visando sua plena efetivação. As atividades executadas geram, por sua vez, situações-problemas que se caracterizam

na forma de conflitos, que são tratados por meio do processo de negociação que se posiciona de forma transversal a estas fases.

As categorias de análise deste trabalho foram criadas a partir das Definições Constitutivas (DC) e Definições Operacionais (DO). A DC define a categoria conceitualmente, ou seja, apresenta a definição daquilo que será investigado em um nível de ideias abstratas e na busca de significados (BAUER; GASKELL, 2015). Já a DO faz uma ponte entre os conceitos e as observações e fornece uma definição que permite que uma determinada categoria seja compreendida (RICHARDSON, 2008). As categorias de análise dos dados foram constituídas a partir dos autores selecionados e operacionalizadas por meio do roteiro semi estruturado, conforme apresenta a Tabela 2.

Fases da GD	Palavras-Chave	DC	DO
Planejamento	Metas, objetivos, top-down, medidas de desempenho	Base de sustentação de qualquer sistema contemporâneo de desempenho. Nesta fase transformam-se prioridades estratégicas em expectativas de desempenho.	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semi-estruturado (Item “c” questões 1 e 2, 5, 6, 7) e fontes de dados secundários.
Acompanhamento	Orientação do trabalho, reuniões de feedbacks, correção de desvios, diálogo	Fase de sustentação do foco nas demandas do cliente refletidas no plano estratégico. Deve assegurar a conexão entre objetivos e resultados.	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semi-estruturado (Item “c” questões 3 e 5, 6, 7, 8, 9) e fontes de dados secundários.
Avaliação	Recompensa, reconhecimento, desempenho, revisão dos planos de trabalho	Momento de identificar, analisar e avaliar a discrepância entre os desempenhos esperados e obtidos, bem como, verificar os respectivos impactos no desempenho organizacional.	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semi-estruturado (Item “c” questões 4, 5, 6, 7, 10, 11) e fontes de dados secundários.

Tabela 2: Categorias de análise

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base em Santos, 2005; SOUZA et.al., 2009; BALASSIANO; SALLES, 2004; PINTO, 2011.

Adicionalmente, os depoimentos dos sujeitos da pesquisa foram transcritos, interpretados e analisados à luz do modelo teórico proposto para a pesquisa. Os dados secundários foram analisados a partir da identificação de fatos e dados que possibilitassem levantar informações e ampliar a compreensão do contexto que envolve aspectos temporais, sociais, históricos e culturais dos modelos de GD adotados.

3 | RESULTADOS

Com base nas entrevistas realizadas foram levantadas informações sobre o desenvolvimento do processo de GD nas organizações públicas e privadas a partir da concepção da GD como um processo que envolve as fases de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação. Os dados possibilitaram também demonstrar como cada gestor atua, de maneira efetiva, a fim de conduzir os episódios de conflitos inerentes a estas fases por meio da negociação.

3.1 O processo de GD

O estudo demonstrou que o processo de GD nas organizações públicas se caracteriza por ser repetitivo e com periodicidade anual. Na fase de Planejamento não são solicitados novos desafios nem tão pouco a superação das metas anteriormente alcançadas. Geralmente, os gestores se reúnem com suas equipes e planejam a execução das atividades para o período. Consideram as diretrizes institucionais e regulatórias. O alinhamento ocorre em função das decisões políticas que na maioria das vezes não são claras e objetivas o suficiente para serem desdobradas a todos os níveis, necessitando de uma conexão mais estreita para fazer sentido nos planos de trabalho das equipes.

“As metas e objetivos são anuais e repetitivas todos os anos, de forma que temos somente ajustes com relação às adequações com as mudanças das legislações dos órgãos de controle e das setoriais a que nós estamos vinculados, neste caso a setorial do MEC” (Entrevistado 1)”.

Os conflitos que surgem nesta fase referem-se a número excessivo de demandas que são colocadas como prioridade institucional. O gestor se vê obrigado a negociar e priorizar as demandas que irão convergir para o atendimento de um maior número de processos executados. Há conflitos também em situações onde se vislumbra inadequação do perfil profissional e de competências para a atribuição/atividade designada, bem como no alinhamento entre o que é esperado em termos de resultados do indivíduo e o grau de comprometimento do indivíduo para com a organização.

“Os episódios normalmente são muito parecidos, aonde temos um empregado tentando no planejamento sugerir atividades abaixo de sua capacidade e das necessidades do setor” (Entrevistado 3).

Diante de tais conflitos, o gestor busca negociar por meio do diálogo e de reuniões individuais onde procura reforçar o comprometimento das pessoas, motivando-as para a importância do alcance dos resultados.

A fase de Planejamento nas organizações privadas é caracterizada pelo desdobramento e alinhamento dos objetivos institucionais por todos os níveis organizacionais. O planejamento possui características de ser *top down*, com base na

missão e visão seguido do desdobramento necessário a cada nível institucional o que indicam pouca ou nenhuma flexibilidade para negociar nesta fase do processo.

“As metas são desdobradas anualmente, onde o diretor global define suas metas através do sonho da companhia e a partir disto é desdobrada para cada nível hierárquico até a base da pirâmide” (Entrevistado 6).

Os conflitos que surgem não estão necessariamente ligados à fase de planejamento. Resultam da necessidade de cobrança por melhores resultados, apontamento de responsabilidades e cobrança de compromissos assumidos. Os depoimentos indicam também busca por construção de medidas para a verificação do grau de afastamento ou de aproximação do desempenho desejado, bem como indicadores e padrões de desempenho.

“Após recebida as metas da fábrica as metas são desdobradas para cada área, a fim de todos trabalharem para o atingimento do objetivo comum, que o da companhia é a cada cinco anos dobrar o seu tamanho, logo cerca de 15% ao ano de crescimento financeiro” (Entrevistado 6).

A fase de Acompanhamento do desempenho para as organizações públicas é ignorada pela maioria dos gestores. Em apenas um dos depoimentos foi possível identificar atividades que se caracterizam esta fase:

“São feitas reuniões periódicas, 2 vezes por ano, para acompanhar o andamento das atividades do supervisor junto com o empregado, neste acompanhamento é verificado o andamento das atividades e possíveis ajustes são negociados com o empregado” (Entrevistado 3).

Desta forma, os produtos principais dessa etapa como avaliações intermediárias, insumos ao aperfeiçoamento do processo de avaliação, dos resultados obtidos e do perfil de competências (SOUZA et.al., 2009) não se consolidam na prática. Cabe ressaltar que, nos manuais de GD das referidas organizações esta fase possui caracterização própria com atividades e responsabilidades para avaliadores e avaliados.

Os conflitos apontados nesta fase ocorrem quando o avaliado recorre a fatores externos (tempo, máquinas, equipamentos) para justificar o atraso na entrega do resultado. O gestor utiliza-se de momentos de diálogo e reuniões para esclarecimentos como forma de negociação.

A fase de Acompanhamento do desempenho para as organizações privadas ocorre mediante processo sistemático de acompanhamento das metas e objetivos definidos.

“Temos reuniões de diferentes frequências, onde avaliamos os indicadores que nos levarão ao alcance de metas, logo temos reuniões mensais que acompanhamos as metas onde separamos itens de controle que acompanhamos semanalmente, e diariamente avaliamos os itens de verificação mais críticos do processo levantados

semanalmente, de acordo com atingimento do item este indicador é substituído ou mantido” (Entrevistado 6).

É possível identificar, nas organizações privadas, a ocorrência de reuniões regulares visando análise do desenvolvimento do trabalho e dos resultados intermediários produzidos (LUCENA, 1992 *apud* SOUZA *et.al.*, 2009). Contudo, os depoimentos reforçam somente a preocupação com o cumprimento de metas e objetivos, considerando apenas o viés da organização. Não foram identificadas atividades e/ou subprocessos que visem o desenvolvimento humano/profissional do empregado. O que demonstra um ponto em comum tanto para organizações públicas quanto para privadas. Fatos estes que se revelam em obstáculos nem sempre fáceis de superar: a ausência de uma cultura para resultados (para as organizações públicas), ausência de competência gerencial para o exercício do papel de orientador e educador (SOUZA *et.al.*, 2009).

Os conflitos que surgem referem-se à interdependência de atividades entre setores e ou indivíduos, “*onde o trabalho de “A” depende do término ou do andamento do trabalho de “B”*” (Entrevistado 4), fato este em comum com as organizações públicas, bem como em função da percepção do gestor sobre a falta de comprometimento de membros da equipe, tentativa de não se responsabilizar perante compromissos e omissão diante de falhas identificadas. A negociação ocorre por meio de um processo comunicativo que considera o perfil das partes com vistas a evitar a imposição hierárquica e manter o bom relacionamento.

A fase de Avaliação do desempenho se configura para as organizações públicas de forma heterogênea. Com base nos dados coletados foi possível identificar há gestores que não fazem avaliação do desempenho, gestores que a fazem com base em elementos subjetivos e gestores que avaliam de forma objetiva o desempenho.

“A avaliação é feita junto com o empregado, de forma que os indicadores das atividades são medidos com supervisor e pesquisadores do laboratório que ajudaram a elaborar o planejamento” (Entrevistado 3).

“[...] atualmente a gente está sem fazer essa avaliação de desempenho, né? A gente não tem essa avaliação de desempenho aqui” [...](Entrevistado 2).

Os dados secundários destas organizações apontam para uma relação direta entre a avaliação do desempenho e os processos de reconhecimento e recompensa o que se configuram em obstáculos que fortalecem a ideia de “julgamento” da avaliação do desempenho. Além disso, o processo privilegia o desempenho individual estabelecendo-se um ranking de posições sem tornar claros os requisitos que o fizeram obter determinada nota e ocupar a posição no ranking.

Diante de tais ocorrências o conflito é inevitável nesta fase do processo de GD. Os conflitos repousam sobre a não concordância do avaliado com a avaliação a que está sendo submetido. A ausência de uma qualificação objetiva, clara e transparente

do trabalho realizado não possibilita o desenvolvimento profissional do indivíduo por não se saber o que precisa ser melhorado ou mantido.

Diante destes episódios a negociação ocorre mediante acolhimento do pleito do avaliado para análise da Alta Administração ou de um comitê formado para tal que atua na mediação dos casos em que avaliador e avaliado não cheguem a um consenso.

As organizações privadas possuem uma Avaliação periódica do desempenho individual e da equipe. Nos depoimentos coletados foi possível identificar também um desempenho mais efetivo da Gestão de Pessoas na coordenação das atividades.

“Na Companhia os feedbacks são constantes, pois a cada dia vamos acompanhando os indicadores do processo e detectamos as falhas, contudo temos formalmente avaliações semestrais mais direcionadas, logo a possibilidade de conflitos é bem reduzida. Além de a companhia ter uma filosofia muito informal logo os funcionários têm muita abertura para conversar e sinalizar oportunidades de melhoria e caso a questão não possa ser resolvida internamente à equipe, temos um canal de ouvidoria que pode ser utilizado” (Entrevistado 6).

Os dados indicam também a utilização de uma avaliação mais completa envolvendo pares, superior imediato, RH ao contrário do observado nas organizações públicas onde a avaliação recai sobre o superior imediato. Um ponto em comum com as organizações públicas se apresenta para a maioria das organizações privadas quando da utilização dessas informações como elementos de entrada em processos de premiação e progressão na carreira.

Os depoimentos não possibilitaram a identificação de conflitos nesta fase para a maioria dos depoimentos analisados.

[...] como as reuniões de acompanhamento são constantes, a avaliação das metas e objetivos planejados ocorre de forma contínua e sistemática o que minimiza a possibilidade de conflito” (Entrevistado 5).

O gestor que considera a existência de conflito nesta fase atribui o mesmo à tarefa quando a não entrega do resultado prejudica toda a equipe envolvida.

[...] “assim muitas vezes o gerente pode atrasar na entrega da minuta revisada e prejudicar o desempenho de toda equipe que será penalizada nesse indicador” (Entrevistado 4).

3.2 A negociação de conflitos

Para o gestor, há mais dificultadores do que facilitadores no trabalho gerencial quando este envolve a negociação para gestão de conflitos. Os gestores citam que, nas organizações públicas, a distribuição não equitativa do trabalho configura-se como episódio antecedente ao conflito mais comum, seguidos dos critérios não objetivos e racionais para a realocação e distribuição da força de trabalho e elaboração dos planos de trabalho que é realizada com base em clientelismo, apadrinhamento e favorecimento.

Os gestores das organizações privadas demonstram preocupação em lidar com situações de conflito de forma a não prejudicar o clima organizacional. Em função do contexto que evidencia o conflito e em função do perfil das partes, atuam de maneira cooperativa que aparece em situações onde as partes são mais propensas a comportamentos reativos. Nestes casos o gestor busca manter a paz e evitar situações de conflito aberto, assegurando condições para o ganha-ganha. Contudo, na fase de planejamento os gestores atuam de forma posicional oferecendo nenhum ou pouco espaço de flexibilidade para negociar as demandas que são *top down*.

4 | CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a investigar como os gestores executam o processo de Gestão do Desempenho (GD) em organizações públicas e privadas. A partir da análise dos depoimentos foi possível compreender que a fase de planejamento para os gestores das organizações públicas se configura como um processo rotineiro sem desafios e cobranças por resultados. Segue um fluxo de alinhamento com as demandas governamentais e não possui medidas de desempenho claras e objetivas.

Para as organizações privadas, a cada ciclo de planejamento novos desafios são solicitados a partir do desdobramento institucional da missão e da visão. As medidas de desempenho são claras e estimulam o comprometimento com o desempenho esperado. A fase de acompanhamento é ignorada pela maioria dos gestores públicos. Para as organizações privadas esta fase ocorre mediante processo sistemático de verificação de metas e objetivos. Um ponto em comum para ambas as organizações e a ausência de preocupação com o desenvolvimento humano e profissional.

Na fase de avaliação as organizações públicas e privadas possuem a característica em comum de estabelecerem uma relação direta entre avaliação do desempenho e os processos de reconhecimento e recompensa. As organizações privadas também privilegiam o desempenho das equipes. As organizações públicas focam no desempenho individual o que reforça a característica de “julgamento” atribuída a esta fase.

Os gestores em sua maioria optam por adotar o modelo de negociação cooperativa, visando gerar condições para acordos geradores de resultados eficientes que preservem o relacionamento, em especial para os gestores públicos, cujos dados de campo apontam também para situações de evitação de conflito ao não realizarem a avaliação de desempenho de suas equipes (visão tradicional). Na fase de planejamento das organizações privadas os gestores atuam de forma posicional oferecendo nenhum ou pouco espaço de flexibilidade para negociar as demandas que são *top down*.

Os gestores também apontaram, nos depoimentos, sugestões para as organizações, sejam elas públicas ou privadas adotarem em seus processos de GD a fim de otimizá-los: i) ocupar cargos gerenciais com pessoas especializadas que

garantam o engajamento da equipe e não por meio de barganha política; ii) fomentar momentos de diálogo entre avaliadores e avaliados; iii) realizar avaliação em todos os níveis hierárquicos; iv) estabelecer metas claras e com critérios mensuráveis; e v) fortalecer os fluxos e canais de comunicação interna.

Para a continuidade e estudos futuros sugere-se expandir a coleta de dados para outras organizações públicas e privadas de modo a ratificar ou refutar as conclusões encontradas para este estudo.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés. SALLES, Denise. Ambiguidades e Implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado, EnANPAD, pp.16, 2004.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista Brasileira do Serviço Público. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, ano 47, v. 120, n. 3, p.59-102, 1996.

BAUER. M. W.; GASKELL, G. (orgs.) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CARVALHAL, Eugenio do; ANDRADE, Gersem Martins de; ARAÚJO, João Vieira de; KNUST, Marcelo. Negociação e administração de conflitos. 4ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

CAVALCANTI, Antônio Carlos Ribeiro. O gestor e seu papel na gestão de conflitos. Dissertação [Mestrado em Administração] Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

COSTA, Ligia Maura. Negociação à brasileira. GV Executivo - Especial Negócios Internacionais. FGV-EAESP, VOL.5, Nº4, SET./OUT, São Paulo, 2006.

FLICK, Uwe. Introdução à Pesquisa Qualitativa. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

GOULART, Sueli; CARVALHO, Cristina A. O pesquisador e o Design da Pesquisa Qualitativa em Administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. P.119-140.

OLIVEIRA, Marco A. Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Atlas, 2010.

PECI, Alketa; PIERANT, Otávio P.; RODRIGUES, Silvia. Governança e o new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. O&G – v.15 – n.46 – Julho/Setembro – 2008.

PINTO, Ricardo F. Desempenho e Carreira: integração e coerência dos subsistemas de recursos humanos e o caso do InMetro. IV Congresso Consad de Gestão Pública, 2011, pp.26.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. Avaliação de desempenho no contexto da administração pública

federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. 140 fls. Dissertação [Mestrado em Administração] - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2005.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite, ALVES, Rodolfo Carlos Souza. Série Gestão de Pessoas-Gestão de Desempenho. 2 ed. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2009.

TAMASHIRO, Helenita R. da Silva. Negociação. RAE-Eletrônica, v. 3, n. 2, Resenha 4, jul./dez., São Paulo, 2004.

Tatagiba, Nathalia Kwirant; Bernabeu, Francisco Guirado. Gestão de projetos: a negociação como ferramenta para resolução de conflitos. Universitas Gestão e TI, v. 3, n. 1, p. 73-83, jan./jun. Brasília, 2013.

WATSON, J. Tony. Organização e trabalho em transição: da lógica sistêmico controladora à lógica processual relacional. RAE – Revista de Administração Eletrônica. N 01, vol. 34, p. 14-23 jan./mar. 2005.

A-CERCA DA MULHER NA MÚSICA POPULAR BRASILEIRA: PERMANÊNCIAS? DESCONTINUIDADES?

Data de submissão: 21/11/2019

Data de aceite: 18/03/2020

Anderson de Souza Sant'Anna

Fundação Getúlio Vargas (Escola de Administração de Empresas de SP)

Departamento de Administração Geral e de Recursos Humanos
São Paulo

<http://lattes.cnpq.br/7010289279838019>

Daniela Martins Diniz

Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ)

Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis – DECAC

Minas Gerais

<http://lattes.cnpq.br/2880429388574590>

RESUMO: Sob uma perspectiva relacional, segundo a qual a arte antecipa transformações por meio de sua capacidade de propagar novos discursos e práticas discursivas, o presente artigo utiliza de achados de estudo de casos sobre a representação da mulher na música popular brasileira para explorar o papel relacional engendrado por compositores, intérpretes e veículos de difusão na transição da 1ª para a 2ª ondas do movimento feminista, no Brasil. As letras investigadas foram agrupadas em três fatores - imprevisibilidade, objetificidade e idealidade - sustentados pela oscilação das

representações face aos diferentes momentos históricos em que emergem. Como resultado foi possível apreender o protagonismo - individual e coletivo -, a construção de espaços de fala bem como a relevância de novas mídias nas estratégias de descontinuidade e ou de estabelecimento de novas agendas discursivas.

PALAVRAS-CHAVE: Mulher; Música Popular Brasileira; Representação Social; Descontinuidades.

ON WOMEN IN BRAZILIAN POPULAR MUSIC: PERMANENCIES? DISCONTINUANCES?

ABSTRACT: From a relational perspective according to which art anticipates and corroborates transformations through its ability to propagate new discourses and discursive practices, this paper uses the findings of a case study on the representation of women in Brazilian popular music to explore the relational role engendered by songwriters, performers and dissemination media in the transition from the first to the second waves of the feminist movement. Lyrics were grouped into three factors - unpredictability, objectivity and ideality – supported by the oscillation of the representations in relation to the different historical moments within which they emerge. The analysis for all of the above focused on the

transition from the first to the second wave of the feminist movement. As a result, it was possible to grasp the protagonism - individual and collective – of the construction of relational devices that support effective strategies of discontinuity and/or new discursive agendas.

KEYWORDS: Women; Brazilian Popular Music; Social Representation; Discontinuities.

1 | INTRODUÇÃO

As transformações que a primeira e segunda ondas do movimento feminista aportam para o papel social da mulher e suas condições de gênero são evidentes. No entanto, se a mulher que deflagra a primeira onda tem sua atuação restrita ao espaço do lar, onde encarna como principais atribuições o cuidar do marido e dos filhos; aquela que inaugura a segunda onda do movimento se depara com novas questões e desafios (ALONSO; BREYTON; ALBUQUERQUE, 2008). A abertura de espaços no mercado de trabalho e na polis implicam na demanda por ‘espaços de fala’, discursos e dispositivos de poder, capazes de viabilizar novas conquistas. Diante desse cenário apresenta-se significativo uma melhor compreensão das mudanças que marcam o deslocamento da 1ª para a 2ª onda do feminismo, em particular, possíveis permanências e rupturas nas formas de representação social da mulher.

Aderente a esse propósito e tendo por base a premissa de que a arte não somente reproduz, mas em grande parte antecipa transformações, quer no nível discursivo, quer nos níveis político, social e comportamental, o propósito central deste artigo consiste em apresentar resultados de pesquisa destinada a investigar o papel da Música Popular Brasileira (MPB) na disseminação de formas distintas de representação social da mulher e suas implicações na dinâmica de transição da primeira para a segunda onda do movimento feminista, no país. Cabe salientar que a opção pela análise a partir de composições musicais associa-se diretamente à relevância das mesmas como forma de manifestação cultural de ampla capilaridade e capacidade de produzir discursos, comportamentos e práticas sociais.

Quanto à sua relevância, o artigo visa fomentar três aspectos relacionados à literatura em administração sobre o tema. A primeira consiste em evidenciar as contribuições da produção cultural nas dinâmicas orientadas à superação de formas tradicionais de poder e dominação masculina. A segunda relaciona-se à evidenciação da relevância de construção de ‘espaços de fala’ coletivos como cruciais às estratégias de promoção de novas “agendas discursivas” de defesa de minorias. Finalmente, visa analisar estudos que se destinam à análise de tais processos sob um enfoque relacional, abordagem que pode oferecer novos pontos de vista, na medida em que, no mundo das artes, o ‘sucesso’ repousa sobre as fontes de apoio que um artista é capaz de mobilizar, mais que sobre o valor intrínseco de suas obras (BECKER, 1982).

2 | CONTEXTO TEÓRICO

Como as demais artes, a música não deixa de se constituir como antecipadora de movimentos e tendências, simbolizando o imaginário de diferentes grupos sociais. Além desse caráter, a música se apresenta como dispositivo de expressão e manifestação de anseios e problemas que marcam a humanidade e as relações entre seus diferentes agentes. Seja como expressão do belo ou como forma de entretenimento, seja como forma de protesto ou de mobilização social, o certo é que a música constituiu singular gramática estética e de conversação com outras formas de arte - teatro, dança, cinema -, permitindo-lhe amplo potencial de influência e transformação (MONTANARI; SCAPOLAN; GIANECCHINI, 2016).

Interagindo com demais artistas no desenvolvimento, refinamento e implementação de suas ideias, a música 'rizomaticamente' se difunde no contexto social. Além disso, compositores mais vanguardistas, em busca de fontes de inovação, deslocam-se para as áreas 'marginais', com vistas a evidenciar outros modos de vida. Assim, a música propicia um ambiente significativo para a observação do fenômeno em relação ao qual estamos interessados (MONTANARI; SCAPOLAN; GIANECCHINI, 2016).

No caso da MPB, ela historicamente assume papel de relevo nos principais movimentos sociais, políticos e culturais, tanto na denúncia a processos de injustiça social, quanto na defesa de políticas mais igualitárias. Nesse papel, a MPB se faz notar na denúncia a mandos políticos, na crítica ácida e irônica a governantes, ditadores e 'empresários', bem como aos modos de vida das 'elites', incluindo seus descasos quanto às condições de vida dos trabalhadores (SEVERIANO; HOMEM DE MELLO, 2015).

Quanto à representação da mulher na ciência e nas artes não são poucos os trabalhos que demonstram como o modelo tradicional a que se recorre para pensar a diferença entre os sexos compreende perspectiva historicamente construída nos séculos XVIII e XIX, fundada na primazia da heterossexualidade e da dominação masculina (ARÁN, 2006). Em decorrência, levar em conta a historicidade do sexual é uma questão não apenas ética e política, mas sobretudo teórica, da maior importância. Um bom dispositivo de análise de tais contingências refere-se aos acontecimentos do movimento feminista. Neste caso específico procurou-se dar ênfase ao período de transição entre a 1ª e 2ª ondas do movimento.

Em linhas gerais poder-se-ia definir a primeira onda do feminismo como o período que compreende o surgimento do movimento feminista, que nasce como campanha liberal de luta das mulheres pela igualdade de direitos civis, políticos e educativos, direitos reservados exclusivamente aos homens. Já em sua segunda onda emergente nas décadas de 1960 e 1970, tem-se, nos Estados Unidos, ênfase na denúncia da opressão masculina; enquanto, na França, postula-se a necessidade de valorização das diferenças entre homens e mulheres, repercutindo a especificidade

da experiência feminina, geralmente relegada a segundo plano, senão meramente ignorada. As propostas irão caracterizar-se por posições que enfatizam as diferenças e singularidade da subjetividade feminina (NARVAZ; KOLLER, 2006; MEYER, 2004).

Em síntese, partindo da ideia do movimento artístico como processo coletivo (BECKER, 1982), parte-se do princípio de que a produção de subjetividades e modos de viver se processam nas tessituras dos discursos que fluem pelas redes de relações sociais.

3 | METODOLOGIA

Seguindo trilhas de Montanari, Scapolan, Gianecchini (2016) optou-se pela adoção de método de pesquisa baseado em múltiplos casos (YIN, 2009), compreendendo a análise de 304 letras de músicas constantes da 1ª edição da 'Coleção História da MPB', produzida pela Editora Abril Cultural, contendo parte editorial, textos críticos, biografias, e fonografias com os registros das canções com intérpretes brasileiros representativos da MPB das décadas de 1880 a 1970 (MILANI, 2014). Quanto à coleta de dados, ressalta-se que os trabalhos de seleção e análise das composições se desenvolveram no período entre fev-2014 a set- 2016, utilizando além de técnicas manuais, o software de tratamento qualitativo de dados *Nvivo* 9.0.

A partir da análise das letras das músicas da coletânea foram identificadas composições com significantes diretamente associados à 'mulher'. Como ponto de partida, foi feita a inserção das composições musicais e informações a elas associadas em planilha *Excel*, especificando-se o número do disco e da faixa musical; o nome da composição, do compositor e do intérprete; seu ano de criação; a letra da música; os trechos com referências à mulher, incluindo expressões e significantes correlatos. Cabe salientar que tal procedimento, aplicado às 304 composições, resultou na identificação dos 132 casos (43%), contemplando 977 significantes com referência direta à representação da 'mulher'.

A análise dos dados orientou-se segundo a proposta delineada por Montanari, Scapolan, Gianecchini (2016). Assim, o estágio inicial da análise envolveu a construção de 'narrativas' associadas às composições selecionadas, com o fim de identificar o que cada significante referente à noção de mulher visava explicitar, em que contexto e por quais possíveis motivos teriam sido aplicados (GARUD; RAPPA, 1994). Para tal, procedeu-se a análise indutiva de cada um dos 132 casos. Seguindo o processo interativo recomendado por Strauss e Corbin (1990), as informações associadas a cada uma dessas composições e seus criadores - inseridas no conteúdo da coletânea - serviram de base para o delineamento final das 'narrativas' subjacentes aos significantes elencados.

A fim de se obter uma compreensão mais fidedigna dos casos, cada um dos autores procedeu a leituras independentes das letras e posteriormente, foram feitas

discussões coletivas. Ressalta-se que as impressões individuais foram livremente debatidas. De fato, o aprofundamento na aplicação da ‘microanálise’ indicada por Strauss e Corbin (1990), propiciou maior imersão nos dados, a emergência de categorias, bem como maior precisão quanto às características distintivas entre elas.

4 | ACHADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os principais significantes utilizados para caracterização da mulher junto às composições musicais constantes da ‘Coleção História da MPB’ (período de 1880 a 1970). Como resultado da análise, os 977 significantes associados pelos compositores à noção de ‘mulher’ foram agrupados em 3 categorias que emergiram e, posteriormente, foram sendo refinadas em alternâncias entre os dados e a teoria (Quadro 1).

Fatores	Significantes Principais
Imprevisibilidade	Acaso, paixão, risco, brincadeira, incerteza, ciúme, conquista, consolo, coração, crueldade, desconfiança, desordem, desprezo, dissimulação, dubiedade, emoção, engano, feitiço, fingimento, flerte, fragilidade, ilusão, indecisão, lágrima, mágoa...
Objetificidade	Amante, bonitinha, braços, cabocla, casa, cigana, colombina, corpo, cozinha, dança, desejo, dinheiro, doméstica, dominação, filhos, ginga, machismo, macia, marido, materialista, morena, mulata, prazer, servir, submissão, substituível...
Idealidade	Calma, crença, adoração, afeto, amor, angelical, beleza, bênção, carinho, casamento, divino, donzela, encanto, enfeite, estrela, fragilidade, luz, madame...

Quadro 1 - Categorização qualitativa de palavras por categoria: Caracterização da mulher

Fonte: Dados da pesquisa.

O termo ‘*Imprevisibilidade*’ foi adotado para se referir à extensão em que a mulher se apresenta associada à dúvida, dissimulação, mistério e irracionalidade. Já ‘*Objetificidade*’ foi aplicado para fazer menção elementos de submissão ao poder viril (ERICEIRA, 2012). Fazendo contraponto a tais noções a mulher também se apresenta como “*Idealidade*” inalcançável, por diversas vezes associada à figura materna, à pureza como musa inacessível. Paradoxalmente, tais traços angelicais se contrapõem a uma mulher cuja ‘corporeidade’ encarna a sedução.

Com vistas a capturar mudanças na representação social da mulher, agrupou-se as composições por ‘estágios’ (TINHORÃO, 1998). A ‘hipótese’ adotada é que diferentes momentos históricos exibem variações nas características atribuídas à mulher. Visando verificar a manifestação de tais mudanças nas narrativas sobre a mulher no Brasil recorreu-se, uma vez mais, à teoria. Em particular, à categorização proposta por Tinhorão para os principais ‘estágios’ vivenciados pela música popular brasileira no período em análise: ‘*Brasil República (1880-1919)*’ [BR], ‘*Estado Novo (1920-1939)*’ [EN], ‘*Pós-guerra (1940-1959)*’ [PG] e ‘*Regime Militar (1960-1979)*’ [RM].

Estágios	Imprevisibilidade	%	Objetificidade	%	Idealidade	%	TOTAL
BR	24	44,4	20	37,0	10	18,6	54
EN	210	52,5	119	29,8	71	17,7	400
PG	153	47,5	89	27,6	80	24,9	322
RM	82	40,8	61	30,3	58	28,9	201
TOTAL	469	48,0	289	30,0	219	22,0	977

Tabela 1 - Análise quantitativa dos significantes por década

Nota: A tabela considera o número de vezes que aparecem palavras mesmo que repetidas relacionadas aos fatores obtidos, por estágio.

Como se constata a partir dos dados, encontramos-nos mais autorizados a falar em ‘continuidade’ que em rupturas nos significados associados à ‘mulher’. Corroborando estudos anteriores, constata-se, no período em análise, representações da mulher ainda marcadas por vieses sexistas e machistas (ERICEIRA, 2012; TINHORÃO, 1998; SOUZA, 2001; DINIZ, 1999). Além dos recortes temporais, procurou-se também articular os fatores emergentes da pesquisa às ondas do Movimento Feminista, discutidos na sequência.

4.1 Estágio 1 (1880-1919): Brasil República

A Coleção História da MPB contempla para o período de 1880 a 1919, 54 composições com referência à ‘Mulher’, correspondendo a 5,5% dos casos analisados. Poder-se-ia aventar que o reduzido número de letras inseridas junto à coletânea no período em questão reproduzisse baixo interesse quanto à temática da mulher nos gostos da audiência vigente. Essa hipótese, todavia, não se sustenta quando se leva em conta análise mais ampla dos ‘clássicos’ musicais do período. Ao contrário, a teoria sugere ampla gama de composições alusiva à mulher (ERICEIRA, 2012; TINHORÃO, 1998; SOUZA, 2001; DINIZ, 1999; MORAES, 1958).

Nesse contexto, as comunidades baianas migradas para o Rio de Janeiro (RJ) serão responsáveis pelas ‘duas maiores criações coletivas do povo miúdo no Brasil: o carnaval de rua dos ranchos e suas marchas e o ritmo do samba’ (TINHORÃO, 1998, p. 263). As marchinhas e, posteriormente, as músicas de carnaval, apresentam-se exemplares para se pensar o Brasil. Isto na medida em que ganham paulatinamente espaço difundindo-se em todas as camadas sociais, superando barreiras econômicas e sexuais, constituindo-se em ‘instrumentos simbólicos pelas quais a sociedade brasileira encontra meios para dramatizar seus valores sociais, para pensar suas relações de poder, bem como para aludir a questões referentes ao relacionamento entre homens e mulheres no país’ (ERICEIRA, 2012, p. 85).

Em levantamentos sobre a música popular brasileira desse período, Ericeira (2012) faz menção a três aspectos relevantes: em primeiro lugar, ao fato de a quase totalidade das canções serem de autoria masculina; segundo, à predominância de

compositores ligados às camadas médias cariocas; e, terceiro, corroborando nossa hipótese, a presença de grande número de músicas contemplando temas relacionados à mulher, com destaque para sua aparência física, sua honra e comportamento.

Quanto aos campos semânticos identificados em relação à mulher, os dados corroboram achados anteriores que apontam para as características associadas ao fator '*Idealidade*' e, em particular, à ênfase na beleza feminina. Nessa direção, os casos estudados são ilustrativos da atenção dispensada ao tom da pele ou etnia (ERICEIRA, 2012, p. 93). Em relação ao fator '*Objetificação*', a mulher é comumente retratada como objeto de reprodução da espécie e incapaz de se inserir no campo '*trabalho*'. Curiosamente, as narrativas musicais analisadas não raro fazem alusão a uma 'mulher-dominante', dando a entender uma inversão do sentido da dominação, 'posto ser a mulher que exerce o controle da relação, fazendo com que o homem solicite seu amor e sua atenção' (ERICEIRA, 2012, p. 94).

Assim sendo, '*Objetificação*' e '*Imprevisibilidade*' - este último menos pronunciado - parecem se enodar. Isto, na medida em que embora encontrando mecanismos para se proteger contra os seus *feitiços*, o homem sucumbe ao '*olhar fuzilante*' da *mulher-dominante* (ERICEIRA, 2012, p. 94). Cabe, todavia, observar que essa visão da mulher como ocupante do papel dominante se vê reduzida ao domínio dos afetos (BOURDIEU, 1998, 2009). A emergência do movimento modernista irrá, todavia, sugerir um novo estágio.

4.2 Estágio 2 (1920-39): Estado Novo

O avanço da MPB dos morros cariocas para as classes médias e altas do país será lenta e não sem perseguições, tendo somente em 1920 se registrado o 1º sucesso nacional de uma marchinha carnavalesca. Isto não obstante a ditadura do presidente Getúlio Vargas (1937-1945) que restringe a liberdade de expressão, ao mesmo tempo em que fomenta manifestações culturais de cunho patriótico.

Muito embora conquistas obtidas pelas mulheres durante esse período (direito ao voto e inserção em algumas profissões) prevalecem discursos conservadores relegando à mulher ao trabalho doméstico e reprodutivo. Análise dos significantes utilizados com referência à mulher nas composições musicais reiteram-na como ideal de bela, capaz de despertar o interesse sexual masculino; mas, ao mesmo tempo, a ele submissa. Relevante considerar que submetidas à censura prévia do Departamento de Imprensa e Propaganda – DIP, as composições dessa época se veem sob intenso patrulhamento.

Esse mercado da música fomentado por gêneros populares alcançará seu limite no pós-guerra, notadamente pela mudança de postura política dos EUA em relação à América Latina. Como efeito, a segunda grande guerra mundial e os investimentos na difusão do '*American Way of Life*' colocarão termo ao estágio do Estado Novo (SOUZA, 2001).

4.3 Estágio 3 (1940-1959): Pós-Guerra

Com a retomada do regime democrático, registra-se crescente influência do modelo cultural norte-americano, com respectiva perda de espaço dos estilos até então dominantes na MPB. Igualmente, assiste-se a um grupo de jovens da classe média carioca, saturados pela avalanche de músicas estrangeiras, a movimentos de ‘atualização’ da música nacional, inicialmente, com referências na música clássica e no *jazz*.

O movimento bossanovista terá como pano de fundo o clima de modernização do governo de Kubitschek (1954-1960) e na música, tal clima se fará refletir na exaltação das paisagens do RJ (mar e praia). Nesse cenário, a mulher é retratada como parte do cotidiano de uma classe média-alta. Os relacionamentos serão indiscutivelmente os temas centrais do gênero musical em questão. Nessa direção, as composições evidenciam, uma vez mais, resquícios da mulher como ser idealizado, embora a relação de dominação masculina não sofrerá grandes mudanças. Por fim, vale salientar que ao compararmos os achados desse período com o anterior, constata-se que apesar de nuances à ‘igualdade’, o discurso permanece restrito ao masculino.

4.4 Estágio 4 (1960-1979): Regime militar

Com a promulgação, em 1969, do Ato Institucional nº 5, pelo governo militar, amplia-se a sua força repressiva. Como efeitos tem-se uma interrupção das experiências musicais registradas nas duas décadas anteriores. A partir de então, as músicas de protesto ao regime irão se dedicar a formas de resistência ao endurecimento da censura (TINHORÃO, 1998). Temas como ‘liberdade’ e ‘justiça social’ se evidenciam como marcas da MPB. Nesse período, os ouvintes mais assíduos da MPB serão os jovens de classe média.

O processo de distensão do regime militar, pós 1977, irá abrir espaço para um novo *boom* criativo da MPB. Já por volta de 1978, a MPB compreendia em todas as suas esferas, o segmento mais dinâmico da indústria fonográfica brasileira. Ao mesmo tempo constata-se sua penetração junto a novos públicos, fora dos extratos mais intelectualizados. Esse auge se estenderá até 1980, quando o cenário musical nacional irá se voltar para o *rock* nacional.

O contexto de enfrentamento ao regime militar irá pronunciar manifestações contrárias à violência contra a mulher. Tal cenário estimula a militância feminista na defesa de temas como o direito de ter ou não filhos, o aborto, a sexualidade, a violência doméstica.

Enquanto o feminismo da ‘primeira onda’, no final do século XIX, centra-se em reivindicações dos direitos políticos (direito ao voto), trabalhistas e econômicos das mulheres, o da ‘segunda onda’ abraça temas de caráter mais ‘subjetivo’, priorizando as lutas pelo corpo, o direito ao prazer e ao livre exercício da sexualidade. Não obstante a prevalência do modelo masculino, são inegáveis conquistas, questionamentos e

denúncias às formas tradicionais de dominação masculina, abrindo novos ‘espaços de fala’ e, por conseguinte, possibilidades de reinvenção do feminino (HENKIN; RODRIGUES, 2014).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças na representação da mulher em cada dos estágios da MPB apontam para a influência direta de mudanças contextuais bem como suas relações e repercussões nas agendas de lutas dos movimentos feministas (ARÁN, 2006). Não obstante, convém ressaltar a prevalência de composições musicais que retêm, ao longo do tempo, formas tradicionais de dominação masculina. Os achados apontam para o caráter hegemônico de representações da mulher que, reiteradamente, a vincula a pares binários, tais como ‘natureza-cultura’ (biológico-corporal *versus* cultural-discursivo), ‘objetividade-subjetividade’ (imprevisibilidade-irracionalidade *versus* objetividade-razionalidade), ‘sujeito-objeto’ (satisfação-prazer *versus* produção-realização).

Igualmente, reforçamos nessa discussão é a importância dos artistas na construção de novos ‘espaços de fala’ e de expressão. Nesse sentido, acrescentamos à ênfase no papel da ação individual (BOARI; RIBOLDAZZI, 2014), a importância de papéis relacionais, por meio dos quais discursos alternativos possam se lançar. Desse modo, defende-se que os artistas desempenham papel significativo ao se engajarem em trabalho relacional com o objetivo de produzir brechas em que novas agendas discursivas possam penetrar (MONTANARI; SCAPOLAN; GIANECCHINI, 2016).

Compreende-se o trabalho relacional como o processo que ‘inclui o estabelecimento de ligações sociais, sua manutenção, sua reformulação, sua distinção das outras relações e, às vezes, seu término’ (BANDELJ, 2012, p. 176). Não se trata, portanto, da proposição de formas simplistas de engajamento, mas, ao contrário, de ações inseridas nas estruturas sociais que se busca modelar (CATTANI; FERRIANI; ALLISON, 2014).

Ao salientar o papel desempenhado pelo trabalho relacional de um artista, o estudo amplia a compreensão do processo por meio do qual tal agente se engaja em diferentes interações com o social por intermédio de sua ligação com outros compositores, parceiros, interpretes, festivais e ou a movimentos capazes de propiciar acesso a espaços e a recursos necessários à difusão de suas causas. Ilustramos, na Figura 1, os achados obtidos vis-à-vis o modelo analítico-teórico aplicado para fins deste estudo.

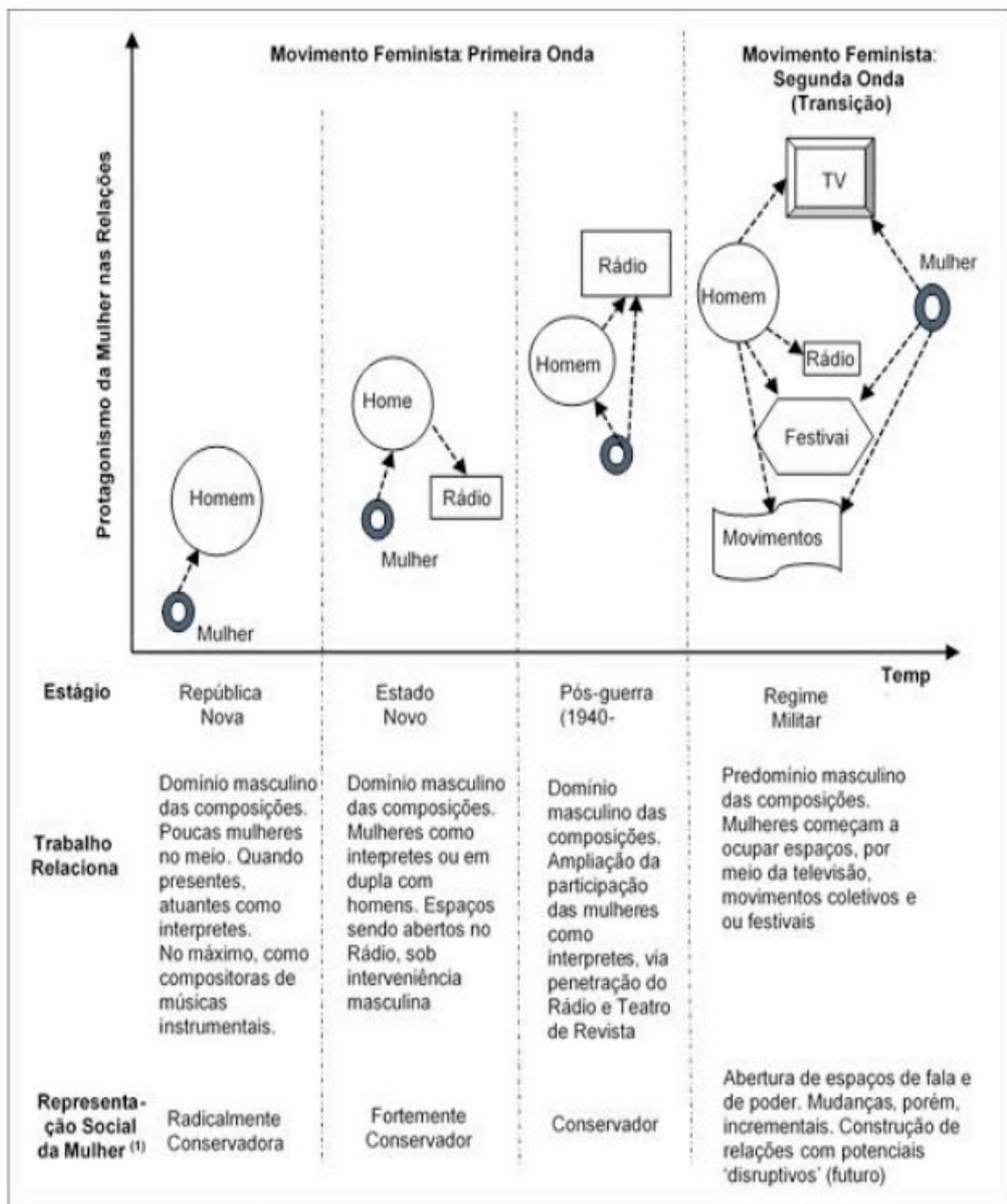


Figura 1. Modelo Analítico-teórico de 'Descontínuidades' por ação/protagonismo relacional.

Nota 1. Considerada a análise das músicas, do contexto social e dos significantes constantes dos fatores identificados na pesquisa: 'Imprevisibilidade', 'Objetificidade' e 'Idealidade'.

Fonte: Adaptado pelos autores de Montanari, Scapolan, Gianecchini, 2016, p. 819.

Embora este estudo se debruce sobre a análise do período 1880-1979, provavelmente sua maior contribuição esteja assentada no estágio mais recente das composições musicais estudadas. Análise futura sobre o período pós-1970 poderá expandir os atuais achados. Certamente, uma extensão do estudo para a transição entre a segunda e terceira ondas do feminismo - ou ainda da terceira para a quarta onda, sugerida por alguns autores - permitirão corroborar nossos achados acerca da importância de papéis mais protagônicos da mulher na construção de 'espaços de fala' e de posturas diferenciadas nas relações com os demais agentes sociais e instituições.

Não obstante as limitações, importante contribuição teórica deste estudo é sinalizar para o papel das perspectivas relacionais, corroborando abordagens que sugerem a relevância do estabelecimento de redes de relacionamento - simultaneamente ao papel de agentes individuais - na construção de posições de protagonismo nas ações e causas mobilizadas.

Assim, quer por meio de um poder disciplinar que atribui poder simbólico sobre os corpos (BOURDIEU, 1998); quer no destaque aos agentes que fazem parte de relações de dominação (TOURAINÉ, 1985), quer também na análise de como se articulam em uma 'sociedade civil global' ou em um 'enredo de redes'; o que se infere é que 'permanências' ou 'descontinuidades' derivam de um entrelaçamento de indivíduos, organizações e movimentos em rede (CASTELLS, 1999), sendo o protagonismo dos agentes na construção de 'espaços de fala' fator chave às 'dinâmicas disruptivas'.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, S.; BREYTON, D. M.; ALBUQUERQUE, Helena. **Interloquções sobre o feminino na clínica, na teoria, na cultura**. São Paulo: Escuta, 2008.
- ARÁN, M. **O avesso do avesso**: Feminilidades e novas formas de subjetivação. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.
- BANDELJ, N. Relational work and economic sociology. **Politics & Society**, v. 40, n. 2, p. 175-201, 2012.
- BECKER, H. **Art Words**. Berkeley: University of California Press, 1982.
- BOARI, C.; RIBOLDAZZI, F. How knowledge brokers emerge and evolve: The role of actors behavior. **Research Policy**, v. 43, n.4, p. 683-695, 2014.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BOURDIEU, P. **O senso prático**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. A era da informação: Economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CATTANI, G; FERRIANI, S.; ALLISON, D. Insiders, outsiders, and the struggle for consecration in cultural fields: A core-periphery perspective. **American Sociological Review**, v. 79, n.2, p. 1-24, 2014.
- DINIZ, E. **Chiquinha Gonzaga**: Uma história de vida. Rio de Janeiro: Rosas dos Ventos, 1999.
- ERICEIRA, R. O discurso das marchinhas carnavalescas e as relações de gênero no Rio de Janeiro (1930-1940). **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v. 13, n.2, p. 84-101, 2012.
- GARUD, R; RAPP, M. A socio-cognitive modelo of technology evolution. **Organization Science**, v. 5, n.3, p. 344-362, 1994.
- HENKIN, R. M.; RODRIGUES, M. L. O discurso feminista nos estilos rock, MPB e samba. **Questões de Linguística & Linguagem**, v. 23, p. 1-20, 2014.

MEYER, D. E. Teorias e políticas de gênero: Fragmentos históricos e desafios atuais. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n.1, p. 13-18, 2004.

MILANI, V. P. Entre a arte e a mercadoria: o samba na coleção história da música popular brasileira. In: XXII Encontro Estadual de História da ANPUH-SP. **Anais...** Santos: ANPUH-SP, 2014.

MORAES, E. **História do carnaval carioca**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1958.

MONTANARI, F; SCAPOLAN, A; GIANECCHINI, M. Absolutely free? The role of relational work in sustaining artistic innovation. **Organization Studies**, v. 37, n.6, p. 797-821, 2016.

NARVAZ, M. G; KOLLER, S. H. Metodologias feministas e estudos de gênero: Articulando pesquisa, clínica e política. **Psicologia em Estudo**, v. 11, n.3, p. 647-654, 2006.

SEVERIANO, J.; MELLO, Z. H. **A canção no tempo**: 85 anos de músicas brasileiras. São Paulo, 2015, 392 p.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. London: Sage Publications, 1990.

SOUZA, M. G. História social da música popular brasileira. **História: Questões & Debates**, Curitiba, v. 34, n.1, p. 299-303, 2001.

TINHORÃO, J. R. **História social da música popular brasileira**. São Paulo: Editora 34, 1998.

TOURAINE, A. **Retorno do Actor**. Lisboa: Instituto Piaget, 1984.

YIN, R. **Case study research**: design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2009.

MEDITAÇÃO: IMPACTOS POSITIVOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PRATICANTES

Data de aceite: 18/03/2020

Michely Nascimento

pós-graduanda MBA em Gestão e Liderança Organizacional pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. E-mail: michelyfloripa@hotmail.com

João Pinheiro de Barros Neto

Pós-Doutorado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP, professor Assistente Doutor na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP, no Departamento de Administração. E-mail: professorbarros@hotmail.com

RESUMO: Esse artigo se propôs a estudar os conceitos de meditação, clima organizacional, apresentar os tipos de meditações e por fim aplicou pesquisa qualitativa com dados quantificáveis com a finalidade de verificar se a prática regular de meditação influencia nas relações interpessoais e no âmbito profissional e contribui para a melhoria do clima organizacional. Este estudo investigou como os praticantes habituais de prática meditativa percebem o impacto da prática nas suas relações interpessoais e no clima das equipes que os mesmos pertencem. A pesquisa foi aplicada aos membros da escola de yoga Senda do Bem, utilizando-se como ferramenta de divulgação dos questionários o grupo de *Whatsapp* da

escola com conta com aproximadamente 100 integrantes com 17 respostas válidas. Por meio da análise dos dados coletados verificou-se que após a realização da prática meditativa os entrevistados se percebiam como pessoas mais calmas, amorosas e com maior sentimento de empatia em relação ao próximo. Além de terem uma maior autoconsciência quanto ao seu estado emocional e quais situações o abalam emocionalmente, aspectos esses, que aumentam a conexão consigo e com o próximo. **PALAVRAS-CHAVE:** Meditação. Gestão de pessoas. Clima Organizacional. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT: This article aims to study the concepts of meditation, organizational climate, introduce the types of meditations and finally applied qualitative research with quantifiable data in order to verify if the regular practice of meditation influences interpersonal and professional relationships and contributes to the improvement of the organizational climate. This study investigated how habitual practitioners of meditative practice perceive the impact of practice on their interpersonal relationships and on the climate of the teams they belong to. The survey was applied to members of the yoga school Senda do Bem, using as a tool for the dissemination of questionnaires the Whatsapp group of the school has approximately 100

members with 17 valid answers. Through the analysis of the collected data, it was found that after performing the meditative practice, the interviewees perceived themselves as calmer, loving people and with a greater feeling of empathy with others. In addition to having a greater self-awareness about your emotional state and which situations shake you emotionally, these aspects increase the connection with yourself and others.

KEYWORDS: Meditation. People management. Organizational Climate. Organizational behavior.

1 | INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais estressante, especialmente o mundo do trabalho, no qual as pessoas estão sendo pressionadas por metas, mais eficiência e eficácia, ao tempo que as relações de trabalho mudaram e o emprego estável está desaparecendo, isto é, exige-se produtividade e comprometimento concomitantemente com a ameaça de demissão é uma constante.

As precárias condições físicas de trabalho, que desde os estudos de Taylor no início do século passado sobre a fadiga (BARROS NETO, 2006) já pareciam ter sido resolvidas definitivamente com a tecnologia, voltaram a preocupar, pois a tecnologia, ao que parece, não veio para facilitar a vida dos trabalhadores, apenas para tirá-los a segurança, basta conhecer um *Call Center* para entender essa nova fadiga tecnológica.

A gestão de pessoas, portanto, voltou a se preocupar com as relações de trabalho, a satisfação e o estado psicológico da força de trabalho, com tanta preocupação quanto antes, pois incentivos, benefícios e reconhecimentos não mais dão conta de tantos casos de doenças psíquicas no trabalho e a depressão é o chamado mal do século.

A área de recursos humanos então se voltou a práticas menos ortodoxas que possam trazer resultados concretos no sentido de tranquilizar os colaboradores, evitar afastamentos e mantê-los motivados, dentre as quais se podem citar: horário flexível, salas de descompressão, salas de descanso, distribuição de lanches e até doces no ambiente de trabalho, *happy hours* semanais com bebidas alcoólicas pagas pela empresa.

Parece que o ditado “situações extremas requerem medidas extremas” chegou ao RH com força total e os gestores de recursos humanos estão literalmente apelando, pois valores, objetivos claros e, nem mesmo, propósito empresarial são elementos que estão dando conta dos atuais desafios para manter o clima organizacional positivo, pois vivemos numa cultura em que o sucesso profissional (e não o pessoal) faz parte das obrigações impostas pelo mundo dos negócios a todos os que atuam em organizações.

Essa cobrança por um sucesso que se traduz em resultados empresariais vem se agravando com a aceleração global que vivemos e com o aumento e acesso às

mais variáveis fontes de informação, num cenário que trouxe consigo, o que podemos chamar das doenças que viraram sinônimo de trabalho, a depressão, crises de ansiedades e até síndrome de pânico, daí a importância de se estudar alternativas mais consistentes para garantir um clima organizacional saudável, como por exemplo, (e, por que não?) a meditação.

2 | PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Somos uma pessoa única, nossas ações refletem um conjunto amplo de variáveis, tais como física, emocional, espiritual e cultural, desta forma, nosso estado de espírito interfere na forma como nos comportamos e agimos dentro e fora da organização.

A mídia de saúde composta por revistas de apelo popular, assim como programas televisivos, costumam apresentar artigos e trazer especialistas vespertinos para defenderem que a prática regular de meditação traz impactos positivos em termos de saúde física e emocional.

Mas e no âmbito profissional do praticante haveria também como consequência influencia positiva no clima organizacional, uma vez que a prática regular de meditação influencia nas relações interpessoais?

Considerando essas circunstâncias, o objetivo principal desta pesquisa é verificar se a prática regular de meditação pode de fato exercer influência nas relações interpessoais na esfera profissional e assim contribuir para melhoria do clima organizacional e, como objetivos específicos, podemos incluir os abaixo descritos.

- Verificar com base na fundamentação teórica conceitos sobre o tema meditação e seus benefícios.
- Verificar com base na fundamentação teórica conceitos e estudos sobre o clima organizacional e seus impactos nos resultados das empresas.
- Verificar com base na fundamentação teórica quais são os tipos e aplicações de meditação.
- Analisar, com base nos dados coletados junto aos praticantes de meditação, se a prática de meditação frequente influencia nas relações interpessoais e no clima das equipes, segundo a percepção dos mesmos.

3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Trungpa (2014, p. 25) “Quando uma pessoa pratica a meditação e segue o caminho espiritual, os problemas encontrados na interação com a sociedade deixam de serem obstáculos e se tornam oportunidades criativas. As situações da vida diária passam a fazer parte da prática de meditação”.

Assim, para mantermos nossa integridade física, emocional e espiritual é

essencial darmos uma atenção a nossa saúde mental, buscarmos ferramentas que nos conectem com nós mesmos, que nos coloquem nos eixos, que nos possibilitem tomarmos decisões centradas, com clareza e de maneira assertiva.

Para Hermógenes (2016, p. 121),

Somos o que somos, fazemos o que fazemos, reagimos como reagimos, sofremos ou gozamos, temos nossas crises e nossos remansos, e até mesmos pensamos e cremos, não de acordo com o nível conhecido da mente, mas sim movidos, manobrados, determinados pelas camadas mais profundas, das quais não temos conhecimento claro. Sendo a mente comparada a um *iceberg*, a parte aflorada, que é a mente consciente, é mínima e relativamente incapaz, enquanto a parte submersa, o inconsciente, tem poder incomparavelmente maior.

O cuidado que temos com nossas emoções e os registros no nosso inconsciente refletem na nossa maneira de nos comportamos nas nossas relações interpessoais, nos respeito às divergências e na maneira como nos cobramos diante aos desafios diários.

Conforme Fiorelli (2000, p. 112),

A pessoa traz à Organização sua “bagagem psicológica”, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

Diante do exposto, nos questionamos se ao cuidarmos de nossa saúde mental e se nos mantivermos bem e centrados no presente, nossa contribuição ao clima organizacional não será mais positiva.

De fato, Shein (1982) compreende as organizações modernas como um espaço de vivências subjetivas de seus membros.

...para um determinado membro da organização, seja ele um empregado ou um dirigente, a organização existe como uma entidade psicológica à qual esse indivíduo reage. A qualidade e a quantidade do trabalho desse indivíduo estão relacionadas com a imagem que ele tem da organização como um todo, e não simplesmente com as características imediatas do trabalho ou com os incentivos monetários imediatos (SCHEIN, 1982, p. 5).

Melo (2009), concorda e advoga que a gestão do clima organizacional é de fundamental importância para o sucesso das organizações.

A melhoria do ambiente de trabalho, a valorização das pessoas e o aprimoramento das relações interpessoais deve ser um fato relevante para a organização e, preferencialmente, deve figurar entre os seus objetivos estratégicos. É necessário que esses propósitos sejam verdadeiramente desejados e que não estejam presentes apenas no discurso dos dirigentes. Tais elementos constituem a base da implantação da gestão do clima organizacional e devem traduzir os princípios desse processo (MELO, 2009, p. 183).

O Ser Humano como ser integral comporta-se nos diversos papéis que desempenha, como por exemplo, empregado, marido, pai, filho e amigo, de forma integrada, por isso, o conceito de clima organizacional evoluiu conforme mostra o quadro 1.

Barros Neto (2006), faz uma interessante diferenciação entre cultura e clima organizacional.

No subsistema social atuam inúmeros mecanismos psicológicos, normas e valores pessoais de difícil isolamento, mas de fácil percepção para um observador atento. Esse conjunto complexo de interações sociais em vários níveis e dimensões determinam o que chamamos cultura organizacional, que reflete os valores, tabus, percepções, comportamentos e atitudes características de uma organização. Trata-se de um conjunto de crenças e sentimentos comuns aos participantes de uma empresa, a maneira própria de ver e entender as coisas formadas ao longo do tempo e que é de difícil mudança. É a personalidade da organização, o *ethos* empresarial.

Já o clima organizacional está ligado mais ao momento, ao moral, a um instante ou situação específica da organização, podendo ser facilmente alterado. Um bônus não esperado, pode, por exemplo, mudar de uma hora para outra o ânimo do pessoal, alterando o clima organizacional de apreensivo para alegre, mas não é suficiente para alterar a cultura conservadora de uma empresa que prima por posturas tradicionais, traduzida nas atitudes de seus gerentes que cortarão custos de um lado para compensar aqueles valores saídos do caixa (BARROS NETO, 2006, p. 85-86).

Assim, ao exercitar a paciência e concentração nas atividades fora do trabalho, terá mais autocontrole e menor ansiedade quando cobrado pela entrega de resultado no ambiente de trabalho.

É aí que entra a meditação, pois aqueles que meditam regularmente apresentam um nível diário de ansiedade muito menor do que os que não meditam. Têm muito menos problemas psicológicos ou psicossomáticos, como resfriados, dores de cabeça e insônia. Além disso, as pessoas que meditam são capazes de resistir aos golpes da vida e lidar muito bem com o estresse diário, sofrendo menores consequências diante deles (GOLEMAN, 1999).

Uma organização pautada em seus funcionários e nas relações que estes desenvolvem, entende que quando uma pessoa chega ao local de trabalho ela é um ser integral, e não apenas profissional, e sabe que primar por um ótimo ambiente trará inúmeros benefícios pelos quais vale a pena investir. (QUEIROZ & SIQUEIRA, 2012, p.1873).

De acordo com Trungpa (2014, p. 77) “Outro obstáculo a ser trabalhado é a rapidez, que impede a pessoa de se relacionar com o trabalho verdadeiro. Há com frequência um mal-entendido ou confusão entre realização e rapidez”.

Abordagem	Ênfase	Autores
Estrutural	O clima é uma característica ou um atributo derivado de aspectos objetivos da organização. Existe independente das pessoas e de suas percepções. Ex.: tamanho, centralidade, número de níveis hierárquicos. De acordo com essa concepção o clima está essencialmente associado à estrutura organizacional, que age como um estímulo sobre o comportamento dos seus membros, restringindo ou impulsionando.	Forehand e Guillmer, 1964
Perceptual	O clima decorre das percepções individuais de atributos e características organizacionais interpretadas de maneira global. As pessoas interpretam e respondem às variáveis situacionais, atribuindo-lhes um significado subjetivo. Essa abordagem enfatiza o processo de interação entre ambiente e indivíduo.	James e Jones, 1974
Interativa	O clima é visto como decorrente da interação entre os membros da organização. Refere-se a uma representação gerada por meio das trocas próprias do processo de comunicação estabelecidas pelos membros da organização. Refere-se a um processo dinâmico (muda ao longo do tempo), construído a partir de uma rede de significados outorgados e sustentados socialmente pelos empregados da organização.	Schneider e Reichers, 1983
Cultural	O clima organizacional é criado pelo grupo, a partir da interação dos membros que compartilham um marco de referência abstrato chamado cultura organizacional, e resulta da construção de interpretações sobre os eventos organizacionais.	Moran e Volkwein, 1992

Quadro 1: evolução do conceito de clima organizacional

Fonte: Melo, 2009, p. 179.

Para Chiavenato (2000, p. 413) “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento”.

Diante disso, percebemos que a variável clima organizacional se trata de percepção que cada funcionário de uma equipe tem sobre o ambiente de trabalho. Se tratando de percepção, ou seja, variável subjetiva, o estado de espírito individual tem uma grande influência.

As pessoas que têm o hábito de meditar regularmente desenvolvem por meio da prática um estilo de vida mais centrado, uma maior conexão com o todo e menor nível de ansiedade e estresses. Assim, contribuem de forma positiva para o clima organizacional, pois ao estarem conectadas com o todo tem maior facilidade em se colocarem no lugar do outro, exercitando a empatia, por exemplo.

A meditação treina a capacidade de prestar atenção. Isso a diferencia de muitas outras formas de relaxamento que permitem que a mente divague à vontade. A atenção manifesta-se de várias maneiras, como por exemplo, na escuta ativa, assim, a meditação aperfeiçoa a habilidade da pessoa de captar sutis manifestações no ambiente e de prestar atenção ao que está realmente acontecendo no momento

presente, sem divagações.

Isso reflete nas relações interpessoais, pois ao conversar com alguém que medita regularmente estabelece uma relação de maior empatia, porque consegue prestar uma atenção especial no que a outra pessoa está realmente dizendo.

Os funcionários de uma organização que praticam meditação frequentemente tem uma facilidade maior a mudanças, menor predisposição ao estresse e maior capacidade de concentração, além de estabelecer uma relação de mais empatia com os colegas, conseqüentemente, contribuem positivamente para o clima da equipe da qual fazem parte e produzem melhores resultados para a organização.

De acordo com Packer (2013, p. 9) “A reorganização da mente para o foco de concentração é o meio de acalmá-la, de serená-la a ponto de criar um espaço entre um pensamento e outro até que nenhum outro pensamento ocupe a mente exceto o pensamento-objeto de concentração”.

Cabe registrar que meditação não é sinônimo de relaxamento, pois aquela é o esforço para reexercitar a atenção, o que proporciona a obtenção de conhecimento, aumento da concentração e capacidade de relacionar-se com empatia.

Para Osho (2002, p. 8)

“Sempre que você conseguir pare todo o resto e encontre tempo para apenas ser. Pensar também é fazer, concentrar-se também é fazer, contemplação é fazer. Mesmo que seja um único momento em que você não esteja fazendo nada e esteja apenas em seu centro, completamente relaxado, isto é meditação”.

Segundo Trungpa (2014, p. 78) “A aceleração também está ligada a uma sensação de territorialidade, uma sensação de que você está envolvido na sua velocidade; portanto, todos em volta deveriam sair do seu caminho e recuar para seu próprio território”.

Para Masetti (2015, p.19) “A meditação é, isto sim, um relacionamento ativo com um objetivo elevado, por meio do qual adquirimos certas qualidades positivas relacionadas àquele objeto, e, por fim, entendemos sua natureza última que é também a nossa própria natureza”.

A meditação, caracterizada como o treino da atenção plena à consciência do momento presente, tem sido associada a um maior bem-estar físico, mental e emocional (Shapiro, Schwartz, & Santerre, 2005).

Entendendo o estresse como fenômeno coletivo, Bliese e Castro (2000) realizaram uma pesquisa empírica que revelou como a clareza do papel que o grupo deve desempenhar mitiga os efeitos negativos da sobrecarga de trabalho, mas somente em grupos com liderança apoiadora.

Ainda com relação à importância sobre a manutenção de relações interpessoais positivas, de acordo com Palácios, Vieira & Freire (2010, p. 9) “torna-se pertinente esperar que relações afetivas vistas como favoráveis impactem positivamente no estabelecimento de um vínculo afetivo com a equipe de trabalho”.

Bastos e Borges-Andrade (2002) destacam que o comprometimento pode ocorrer em relação a diferentes focos de maneira simultânea. Em pesquisa relatada por estes autores evidenciaram que as pessoas podiam ter ao mesmo tempo elevado comprometimento com a organização e baixo com a profissão. Assim, pondera-se a respeito da possibilidade do fator Reconhecimento ter um papel importante no comprometimento com a organização.

Davidson et al. (2003), afirmam que a meditação pode ativar áreas cerebrais associadas ao bem-estar. Assim, considerando-se a plasticidade dos circuitos emocionais, sugere-se que a quantidade de práticas pode associar-se à magnitude destes efeitos cerebrais, gerando padrões comportamentais mais estáveis a partir deles.

Contribui com o acima exposto o fato de que já há estudos sendo realizados em escolas públicas, como por exemplo, o realizado em duas escolas públicas do município de Rio Claro - SP, o qual avaliou, durante dois meses, as relações de alunos com a prática meditativa. Os resultados obtidos mostraram que a meditação foi eficiente em muitos aspectos que envolvem a atividade escolar: o comportamento em sala de aula, o interesse por atividades escolares e pela própria pesquisa (DENARDO, 2013).

Funcionários sobrecarregados de tarefas, prazos para cumprir, pressão, metas a alcançar, competitividade, exiguidade de tempo são fatores presentes e vivenciados pelos trabalhadores, acarretando insegurança, medo, stress, queixas trabalhista, rumores e conflitos e queixas sem fim. (RICARDO, 2004).

A crescente rapidez do mundo atual impõe um padrão de agilidade e aceleração aos trabalhadores, os quais devem desempenhar suas funções cada vez mais rapidamente e com eficiência. Além de defender a importância da competitividade entre funcionários da mesma organização. O trabalho cooperativo vem perdendo lugar e a competitividade entre colegas e equipes tem sido reverenciada.

4 | METODOLOGIA

De acordo com Cíntia & Regina (2008, p. 6) “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas. Assim, ela parte de uma dúvida ou de um problema, buscando uma resposta ou solução, com o uso do método científico. A pesquisa também é uma forma de obtenção de conhecimentos e descobertas acerca de um determinado assunto ou fato, seja ele acadêmico, social ou profissional”.

Alinhado ao exposto, a metodologia utilizada, neste artigo acadêmico, foi pura e empírica, com base na pesquisa qualitativo-quantitativa com elaboração de questionário, composto por perguntas fechadas, para levantamento de informações, os questionários foram aplicados numa amostragem e depois são quantificáveis, ou seja, tratou-se de uma pesquisa qualitativa com dados quantificáveis.

Segundo Cíntia & Regina (2008, p. 11) “o questionário é a forma mais usada para

coletar dados. Possibilita obter informações que dizem respeito, por exemplo, a quem são as pessoas, o que fazem, o que pensam, suas opiniões, sentimentos, esperanças, desejos etc.”.

Foram selecionados, para aplicação dos questionários, praticantes de yoga e meditação da escola de yoga senda do bem, que praticam pelo menos uma vez por semana durante uma hora de prática.

A escolha desse público para análise deu-se em virtude de antes da prática de yoga ser reservado um tempo específico para meditação, além do fato, dos praticantes trabalharem durante o dia em diversas profissões, como, bancário, servidor público estadual e federal, além de profissionais de empresa de economia mista.

A pesquisa foi aplicada com base na análise dos dados respondidos pelos praticantes de yoga e meditação. Esses dados foram coletados por meio de questionário, enviado aos praticantes via grupo de Whatsapp da escola que conta com aproximadamente 100 integrantes e o prazo de resposta foi de uma semana.

O público alvo da pesquisa foram os praticantes de yoga e meditação da escola de yoga Senda do Bem, a qual fica localizada no bairro Itacorubi na cidade de Florianópolis/SC. A escola também dispõe de um sítio na Internet (web site) com informações gerais e sobre a prática de yoga - <https://pt-br.facebook.com/sendadobem/>

O questionário foi disponibilizado na ferramenta digital – Google Formulário. O link que deu acesso ao questionário foi encaminhado via grupo de Whatsapp da escola, grupo composto por 100 integrantes e a amostra conta com 17% de questionários respondidos.

Os dados coletados por meio do questionário foram tabulados e analisados com base na frequência de resposta que variaram na escala de 1 a 5, sendo 1 - Nunca/Não e 5 - Sempre/Totalmente. O questionário também contou com respostas de múltipla escolha (sim ou não).

O questionário foi dividido com dois blocos, cada um com dez questões. A primeira parte teve com objetivo identificar se o entrevistado exercita atividade laboral, como é a sua interação em equipe, quais estímulos recebem no ambiente de trabalho e como responde a eles.

As questões da segunda parte do questionário foram direcionadas a identificar se o entrevistado pratica meditação e/ou yoga, a frequência da prática, quais os benefícios da prática que o entrevistado sentiu e quais os benefícios são percebidos e aplicados fora do ambiente de meditação e/ou yoga.

Após o recebimento desses questionários as respostas foram tabuladas e analisadas, trata-se, portanto de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, cujos resultados são apresentados em forma de tabela e análise descritiva na próxima seção.

5 | ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Em análise aos dados apresentados verificamos que da amostra 13 entrevistados realizam atividade laboral de forma contínua e 15 praticam meditação e/ou yoga pelo menos uma vez por semana.

Sim	Não	Total
13	4	17

Quadro 2 – Executa trabalho laboral de forma contínua.

Fonte: Questionários aplicados.

Com relação aos dados do primeiro bloco, o qual é direcionado a atividade laboral, 100% dos entrevistados relataram que executam atividades que requerem concentração, sendo que mais de 80% informaram que seu trabalho exige muito ou totalmente entrega de alto desempenho e que a capacidade de resiliência é fundamental.

Sim	Não	Total
17	0	17

Quadro 3 – Pertence a alguma equipe de trabalho.

Fonte: Questionários aplicados.

Esses dados demonstram a exigência de entrega e de eficácia que os profissionais encaram no ambiente de trabalho. Além de necessitarem está concentrado nas suas atividades diárias para poderem contribuir com resultado de alto desempenho.

Pergunta	Não (1)	Muito Pouco (2)	Razoavelmente (3)	Muito (4)	Totalmente (5)	Não (1)
Você executa trabalho que exige concentração?				30%	70%	
Você executa trabalho que exige entrega de alto desempenho?		6%	12%	12%	70%	
Você executa trabalho onde a capacidade de resiliência é fundamental?			6%	18%	76%	
No seu ambiente de trabalho as atividades dos membros da equipe são relacionadas?			23%	35%	42%	
No seu ambiente de trabalho as atividades são realizadas de forma cooperativa entre os membros da equipe?		12%	35%	12%	41%	
No seu ambiente de trabalho há incentivo à competitividade entre os demais membros de uma equipe e/ou entre outras equipes?	41%	5%	18%	18%	18%	41%

No seu ambiente de trabalho há ações de reconhecimento de desempenho?	24%	29%	29%	12%	6%	24%
Como você avalia o clima de trabalho da sua equipe?		6%	41%	29%	24%	

Quadro 4 – Questões de 03 a 10 do primeiro bloco direcionadas a atividade laboral.

Fonte: Questionários aplicados.

Quando analisamos os dados relacionados ao trabalho de equipe 77% informam que as atividades dos membros da equipe são muitas ou totalmente relacionadas, no entanto apenas 53% relatam que as atividades cooperativas entre os membros são muito ou totalmente, ou seja, há uma lacuna entre ter o trabalho em equipe e o mesmo ser exercido de forma cooperativa.

Sim	Não	Total
15	2	17

Quadro 5 – Prática meditação e/ou yoga de uma ou mais vezes por semana.

Fonte: Questionários aplicados.

Com relação às ações de reconhecimento de desempenho apenas 18% percebem com muito ou totalmente e 53% avaliam como positivo (muito ou totalmente) o clima organizacional da equipe a qual fazem parte.

Sim	Não	Total
15	2	17

Quadro 6 – Prática meditação e/ou yoga a mais de 30 dias.

Fonte: Questionários aplicados.

Quando verificamos que mais de 80% informam que realizam atividade de alto desempenho e que exigem capacidade de resiliência e somente 18% percebem que há ações de reconhecimento, é possível verificar que há uma percepção pelos entrevistados que a entrega não está proporcionalmente relacionada com o reconhecimento, o que pode gerar insatisfação e conseqüentemente prejudicar o clima organizacional.

Quando analisamos os dados referentes ao segundo bloco, onde as questões foram relacionadas à prática de meditação e/ou yoga e como os entrevistados se sentem após a prática, 100% se sentem muito frequentemente ou sempre relaxados, o que demonstram a associação da prática ao relaxamento do corpo e mente.

Ainda no aspecto relaxamento e nas sensações de estar presente no aqui e agora, se sentir mais amoroso e empático, e sentir sua respiração mais calma e controlada, 94% relatam se sentir muito ou sempre com essa sensação após a prática de atividades meditativas. Com base nesses dados percebemos que após a realização

de meditação e/ou yoga o praticante percebe benefícios com relação ao controle da mente e sensações de bem estar.

Os dados coletados, portanto, validam o que os autores no referencial teórico relatam sobre os benefícios da meditação, isto é, que a meditação tem sido associada a um maior bem-estar físico, mental e emocional.

No entanto, com base nos dados, observamos que essas sensações são diluídas no decorrer do dia, quando o praticante retorna as suas atividades diárias. Isso porque 71% dos entrevistados relataram muito ou sempre conseguem manter a mente calma diante de situações estressantes, 88% consegue (muito ou sempre) se perceberem quando estão fora do seu controle emocional e 65% conseguem, muito ou sempre, se manter no controle diante de situações estressantes no ambiente de trabalho.

Aos analisamos a correlação entre os dois blocos, atividade laboral e a prática de atividades meditativas, observamos, com base nos dados tabulados, que a grande maioria dos entrevistados, executa atividades que exigem concentração (100%), entrega de alto desempenho (80%) e que suas atividades laborais são relacionais com os demais membros da equipe (77%). Percentuais similares são apresentados quando questionados sobre as atitudes de autocontrole diante de situações estressantes (71%), que necessitam de calma e concentração (65%) e autoconhecimento (88%).

Pergunta	Nunca (1)	Muito Raramente (2)	Frequentemente (3)	Muito Frequentemente (4)	Sempre (5)
Após a sua prática de meditação e/ou yoga você se sente relaxado?				18%	82%
Após a sua prática de meditação e/ou yoga você se sente mais presente no aqui e agora?			6%	12%	82%
Após a sua prática de meditação e/ou yoga você se sente amoroso e empático?			6%	18%	76%
Após a sua prática de meditação e/ou yoga você sente sua respiração calma e controlada			6%	29%	65%
Você se considera um membro cooperativo da sua equipe de trabalho?		6%	12%	23%	59%
Você consegue manter a calma diante de momentos estressantes no seu ambiente de trabalho?	12%		17%	59%	12%
Você consegue se perceber quando está fora do seu controle emocional durante as suas atividades laborais?			12%	29%	59%
Como você avalia seu autocontrole em momentos estressantes durante as suas atividades laborais?	6%	6%	23%	42%	23%

Quadro 7 - Questões de 03 a 10 do segundo bloco direcionadas a prática de yoga.

Fonte: Questionários aplicados.

No entanto, observamos que os benefícios da prática meditativa, sentimento de calma, amorosidade e empatia, acabam se diluído no decorrer dos dias após a prática e que os entrevistados (18%) não percebem que são reconhecidos pela empresa diante das suas entregas, o que pode estar refletindo numa percepção não muito positiva com relação ao clima organizacional da equipe que fazem parte (53%).

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluirmos esta pesquisa, conseguimos responder afirmativamente que a prática regular de meditação influencia nas relações interpessoais e no âmbito profissional e contribui para a melhoria do clima organizacional.

O clima organizacional é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, sendo que a entidade “empresa” não tem vida própria, mas sim reflete o conjunto de valores, práticas, processos, princípios e ideologias das pessoas que a compõe, assim, quando a empresa tem como premissa o bem estar dos funcionários e implanta um estilo de gestão que incentiva os colaboradores a buscarem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o clima organizacional tende a ser percebido de forma positiva por todos.

A prática de meditação é uma das formas de se buscar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pois por meio dessa prática o indivíduo desenvolve maior resiliência, menor predisposição ao estresse e maior capacidade de concentração, além de estabelecer uma relação de mais empatia com os colegas.

Após a análise dos dados verificou-se que os praticantes, após a realização da prática meditativa, se percebiam como pessoas mais calmas, amorosas e com maior sentimento de empatia com relação ao próximo.

Percebeu-se também com base nos dados obtidos, uma maior autoconsciência dos praticantes quanto seu estado emocional, como, por exemplo, a autopercepção que estão fora do controle, o que já é uma grande conquista no ambiente corporativo, pois o conhecimento de como nos sentimos já é um passo importante para a mudança de comportamento.

No entanto, observamos que no decorrer dos dias e na atmosfera do ambiente corporativo, os benefícios da prática, como sentimento de calma e presença no aqui e agora, são reduzidas se comparada com a sensação logo após a realização de prática meditativa.

Assim, sugere-se para próximos trabalhos científicos a aplicação de pesquisa em empresas que disponibilizam meditação dentro da jornada de trabalho, pois assim, os benefícios serão percebidos logo após a realização da prática e com impacto mais direto no clima organizacional.

Diante do exposto, observamos que a meditação traz ao praticante serenidade,

desaceleração da mente, além de estimular a empatia, aspectos, estes, que auxiliam os funcionários a reduzirem o ritmo imposto pelas organizações e aumentar sua conexão consigo e com o próximo, assim, contribui de forma mais assertiva com a entrega de resultado sustentável à organização.

Por fim, cabe ressaltar que a prática de meditação não é a única forma de melhoria do clima, mas sim, uma opção de metodologia, que quando realizada de forma frequente pelos funcionários, tende a contribuir de forma positiva, considerando que o praticante se autopercebe com maior sentimento de calma, empatia e amorosidade, além de contribuir com o autoconhecimento do funcionário.

REFERÊNCIAS

AQUINI, Sílvia do Nascimento. **Dhyana: A meditação contemplativa**. Florianópolis: Instituto e Clínica em Psicologia Sistêmica, 2007.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da administração**: curso compacto - manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BASTOS, A. V. B., & BORGES Andrade, J. E. B.. **Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais**. Revista de Administração de Empresas (FGV), 42, (2). São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2002 (p.31-41).

BLIESE, P. D., & CASTRO, C. A. (2000). **Role clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support**. *Work and Stress*, 14, 65-73.

BRASIL, Nei. **Meditação: Dois estudos surpreendentes**. Alfa Universo. Disponível em <<http://www.alfauniverso.com/2012/07/meditacao-dois-estudos-surpreendentes.html>>. Acesso em: 15. jan. 2019.

CÍNTIA, C. C. A. R. & REGINA, V. F. **Manual de metodologia**: OPET. 1 ed. Curitiba, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAVIDSON, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., Urbanowski, F., Harrington, A., Bouns, K., & Sheridan, J. F. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. **Psychosomatic Medicine**. 65, 564-570.

DENARDO, Thierry Alexandre Guerra Bacciotti. **Análise da prática de meditação em duas escolas do município de Rio Claro - SP**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2013.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

A GOLEMAN, Daniel. **A arte da meditação**: um guia para a meditação. 4ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 1999.

HERMÓGENES, José. **Yoga para nervosos: aprenda a administrar seu estresse**. 51ª. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.

MASETTI, Jonas. **Yoga & Vedanta**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Vidya-mandir, 2015.

MELO, Eleuni Antonio de Andrade. Gestão do clima organizacional. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração de organizações complexas**: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a motivação**: a pesquisa de clima organizacional. Instituto MVC. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/mitos-do-clima-organizacional>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

MENEZES, Carolina Baptista & DELL'AGLIO, Débora Dalbosco. **Os efeitos da Meditação à Luz da Investigação Científica em Psicologia**: Revisão de Literatura. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000200006> Acesso em: 12 de maio de 2019.

OSHO. **Aprendendo a silenciar a mente**. 2. ed. São Paulo. Sextante, 2002.

PACKER, Maria L. **O que é meditação?** Jornal do Yoga. Joinville, n. 65, p. 9, 2º semestre 2013.

PALACIOS, Katia; VIEIRA, Rafaella de Andrade; FREIRE, Raphael Andrade Nunes. O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677. Acesso em: 13 março de 2019.

QUEIROZ, Marcos Aurélio Campos de & SIQUEIRA, Benjamin de Sousa. **Gestão de pessoas e clima organizacional**. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0208_0541.pdf> Acesso em: 05 de abril de 2018.

RICARDO, Wanderleia Abril Ramos Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2004.

SHAPIRO, S. L., Schwartz, G. E., & Santerre, C. **Meditation and positive psychology**. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 632-645). New York: Oxford USA Trade, 2005.

SCHEIN, E.H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

TRUNGPA, Chogyam. **Trabalho, sexo, dinheiro: o sagrado na nossa vida diária e o caminho da atenção plena**. 1ª. ed. São Paulo: cultirx, 2014.

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

B

Brazilian Popular Music 28, 29

C

Clima Organizacional 25, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 52, 54

Comportamento Organizacional 26, 40

Conflicts 17

Conflitos 4, 7, 10, 12, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 47

D

Descontinuidades 28, 38

Discontinuities 29

Docente 1, 3, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

F

Função Gerencial 1, 2, 3, 8, 9, 10, 13, 19

G

Gestão de Pessoas 16, 17, 24, 26, 27, 28, 40, 41, 54, 55

Gestão do Desempenho 16, 25

M

Managerial function 2

Meaning of Work 1, 2

Meditation 40, 41, 53, 54

Mulher 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37

Música Popular Brasileira 28, 29, 32, 33, 39

N

Negociação 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

Negotiation 16, 17

O

Organizational behavior 15, 41

Organizational Climate 40, 41

P

People management 41

Performance management 16, 17

Public university 2

R

Representação Social 4, 28, 29, 32

S

Significado do Trabalho 1, 2, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15

Social Representation 29

T

Teacher 1, 2

U

Universidade Pública 1

W

Women 28, 29

 **Atena**
Editora

2 0 2 0