



COLÉGIO PEDRO II
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO,
PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

LORENA LEMOS ACCIOLY DE OLIVEIRA

PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS
DE GESTÃO DE PESSOAS NO
COLÉGIO PEDRO II APÓS SUA EQUIPARAÇÃO
À CONDIÇÃO DE INSTITUTO FEDERAL

Rio de Janeiro

2025

LORENA LEMOS ACCIOLY DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO COLÉGIO PEDRO II APÓS SUA EQUIPARAÇÃO À
CONDIÇÃO DE INSTITUTO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura do Colégio Pedro II, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Cunha de Castro

Rio de Janeiro

2025

COLÉGIO PEDRO II
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA
BIBLIOTECA PROFESSORA SILVIA BECHER
CATALOGAÇÃO NA FONTE

O48	Oliveira, Lorena Lemos Accioly de Proposta de otimização dos processos de gestão de pessoas no Colégio Pedro II após sua equiparação à condição de Instituto Federal / Lorena Lemos Accioly de Oliveira. – Rio de Janeiro, 2025. 99 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Colégio Pedro II, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura. Orientador: Rogério Cunha de Castro. 1. Gestão de Pessoas. 2. Otimização de processos. 3. Colégio Pedro II (Campus Humaitá II). 4. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia. 4. Serviço público - Administração de pessoal. I. Castro, Rogério Cunha de. II. Colégio Pedro II. III. Título. CDD 658.3
-----	---

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Simone Alves – CRB7 5692.



COLÉGIO PEDRO II
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA



LORENA LEMOS ACCIOLY DE OLIVEIRA

PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO COLÉGIO PEDRO II APÓS SUA EQUIPARAÇÃO À
CONDIÇÃO DE INSTITUTO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura do Colégio Pedro II, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 19 de setembro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº. Dr. Rogério Cunha de Castro
Colégio Pedro II
Orientador

Profº. Dr. Carlos Eduardo Oliva de Carvalho Rego
Colégio Pedro II

Profª. Dra. Roberta Martinelli e Barbosa
Colégio Pedro II

Rio de Janeiro
2025



COLÉGIO PEDRO II
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA



LORENA LEMOS ACCIOLY DE OLIVEIRA

PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS
DE GESTÃO DE PESSOAS NO
COLÉGIO PEDRO II APÓS SUA EQUIPARAÇÃO
À CONDIÇÃO DE INSTITUTO FEDERAL

Produto Educacional apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura do Colégio Pedro II, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 19 de setembro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº. Dr. Rogério Cunha de Castro
Colégio Pedro II
Orientador

Profº. Dr. Carlos Eduardo Oliva de Carvalho Rego
Colégio Pedro II

Profª. Dra. Roberta Martinelli e Barbosa
Colégio Pedro II

Rio de Janeiro
2025

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Rogério Cunha de Castro, pela constante disponibilidade e sabedoria, apoiando-me e guiando-me com atenção e paciência.

Aos professores Carlos Eduardo e Roberta, por aceitarem compor a banca e por suas valiosas contribuições durante a defesa de qualificação.

Aos meus colegas da turma de mestrado, em especial à amiga de vida, Tais Ferreira, pelo companheirismo e por despertar minha motivação para a conclusão desta jornada.

Aos meus colegas de trabalho, especialmente ao diretor do Campus Humaitá II, Ricardo Miranda, pela compreensão diante das minhas demandas e compromissos relacionados ao mestrado.

À amiga Cida, pela valiosa contribuição na revisão do texto e pelas sugestões essenciais para a elaboração deste trabalho.

À querida colega Aghata, por suas contribuições tão pertinentes na elaboração do produto educacional.

À querida amiga Conceição, pelo incentivo constante, companheirismo e contribuições sempre tão relevantes.

À amiga de vida, Rosa Monica, pelo carinho de sempre e pelos conselhos sensatos.

Aos meus amados filhos, Bianca e Carlos Alberto, por serem minha eterna fonte de inspiração.

Ao meu marido, Paulo, amor da minha vida, por compreender minhas prolongadas ausências em razão das exigências do mestrado.

"Viver é a coisa mais rara do mundo. A maioria das pessoas apenas existe."

(Oscar Wilde, 1890)

RESUMO

OLIVEIRA, Lorena Lemos Accioly de. **Proposta de Otimização dos Processos de Gestão de Pessoas no Colégio Pedro II após sua equiparação à condição de Instituto Federal**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, Colégio Pedro II, Rio de Janeiro, 2025.

A presente pesquisa tem por objetivo avaliar as mudanças decorrentes da equiparação do Colégio Pedro II ao status de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFES) e propor a otimização dos acessos aos serviços relacionados à gestão de pessoas, por meio da disponibilização de informações claras, objetivas e detalhadas, organizadas em um manual educativo a ser disponibilizado no site do Campus Humaitá II. Como hipótese, busca-se comprovar que a elaboração de um manual acessível a todos os servidores resultará em um ambiente institucional mais eficiente, com servidores mais informados, motivados e satisfeitos. A metodologia adotada nesta pesquisa consiste em um estudo de caso, com levantamento de dados realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental, além da aplicação de um questionário semiestruturado aos servidores do Campus Humaitá II, com o intuito de identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento na comunicação dos processos relacionados à gestão de pessoas.

Palavras-chave: Colégio Pedro II; Campus Humaitá II; Instituto Federal de Educação; ciência e tecnologia; gestão de pessoas.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Lorena Lemos Accioly de. **Proposta de Otimização dos Processos de Gestão de Pessoas no Colégio Pedro II após sua equiparação à condição de Instituto Federal**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, Colégio Pedro II, Rio de Janeiro, 2025.

This research aims to evaluate the changes resulting from the transition of Colégio Pedro II to the status of a Federal Institute of Education, Science, and Technology (IFES) and to propose the optimization of access to services related to human resource management. This will be achieved through the development of a clear, objective, and detailed educational manual to be made available on the Humaitá II Campus website. The hypothesis is that creating an accessible manual for all staff members will result in a more efficient institutional environment, with better-informed, more motivated, and more satisfied employees. The methodology adopted for this study is a case study, with data collection carried out through bibliographic and documentary research, as well as the application of a semi-structured questionnaire to the staff of the Humaitá II Campus, aiming to identify gaps and opportunities for improvement in the communication of human resource management processes.

Keywords: Colégio Pedro II; Humaitá II Campus; Federal Institute of Education; science and technology; human resource management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
CNCT – Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos
CEDOM – Centro de Documentação de Memória
CEFET – Centros Federais de Educação Tecnológica
CPIL – Colégio Pedro II
EAA – Escolas de Aprendizes Artífices
EMI – Ensino Médio Integrado
EPT – Educação Profissional e Tecnológica
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IF – Instituto Federal
IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação e Cultura
MICTI – Mostra Nacional de Iniciação Científica e Tecnológica Interdisciplinar
NUDOM - Núcleo de Documentação e Memória
OCT – Organização Científica do Trabalho
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONU – Organização das Nações Unidas
PPC – Projeto Pedagógico Curricular
PPI – Projeto Político-Pedagógico Institucional
PROFEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
PROPGPEC – Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura
RFEPT – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RH – Recursos Humanos
SIAAC – Sistema de Assentamento Acadêmico
UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. Fases da transformação dos recursos humanos nas organizações .17	
2.2. Evolução histórica da nomenclatura de gestão de recursos humanos 18	
3 METODOLOGIA	30
4 GESTÃO DE PESSOAS	33
4.1. Sobre a Nomenclatura Gestão de Pessoas.....	34
4.2. Concepções sobre o “Trabalho” ao Longo da História	35
4.3. Como a “Felicidade” foi Entendida ao Longo do Tempo.....	41
4.4. A Motivação do Trabalho no Século XXI	44
4.5. As Especificidades da Motivação na Esfera Pública	70
5 O COLÉGIO PEDRO II	73
6 ANÁLISE DOS DADOS (RESULTADOS E DISCUSSÕES).....	77
7 PRODUTO EDUCACIONAL	83
8 CONCLUSÕES (CONSIDERAÇÕES FINAIS)	85
REFERÊNCIAS.....	86
ANEXO A – Questionário a Ser Aplicado aos Servidores do Campus Humaitá II do Colégio Pedro II.....	95
Anexo B – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Maiores de Idade).....	98

1 INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas representa uma significativa evolução no campo da administração, marcando uma mudança de paradigma em relação à tradicional abordagem de Recursos Humanos, centrada majoritariamente em procedimentos burocráticos, operacionais e de controle. A transformação dessa área reflete não apenas uma mudança nos modelos organizacionais, mas também uma alteração na forma como o indivíduo é concebido nas relações de trabalho. Em contraposição à visão mecanicista da gestão de pessoas, centrada na execução de tarefas e no cumprimento de normas, surge uma concepção mais estratégica, humanizada e voltada ao desenvolvimento integral dos servidores, reconhecendo o seu papel como agentes ativos no alcance dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014).

Esse novo enfoque pressupõe que a gestão de pessoas deve contribuir de forma decisiva para a criação de ambientes institucionais mais saudáveis, produtivos e inovadores. Para isso, torna-se fundamental a adoção de práticas que promovam a valorização do servidor, a qualificação permanente, a clareza na comunicação organizacional e o engajamento institucional. Conforme afirma Gil (2019), a gestão de pessoas, quando bem estruturada, promove uma cultura organizacional positiva, reforça os vínculos entre os indivíduos e a instituição e impacta diretamente nos indicadores de eficiência, produtividade e qualidade dos serviços prestados.

No âmbito da administração pública, a Gestão de Pessoas assume um papel ainda mais desafiador. Isso porque as práticas devem estar alinhadas aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988, art. 37). Nesse cenário, destaca-se a necessidade de que os processos de gestão sejam não apenas legais e transparentes, mas também acessíveis e compreensíveis para os servidores que deles necessitam. A complexidade das legislações, aliada à estrutura hierárquica das instituições federais de ensino, muitas vezes torna a comunicação interna deficiente, impactando diretamente a motivação, a autonomia e a satisfação funcional.

Falar em Gestão de Pessoas é tratar, antes de tudo, do capital humano das organizações públicas ou privadas. Isso implica considerar elementos como cultura institucional, inteligência organizacional, criatividade, proatividade e, sobretudo, o esforço contínuo em atender com excelência às demandas internas dos servidores e externas da sociedade. Robbins, DeCenzo e Wolter (2013) destacam que essa área tem passado por intensas transformações, influenciadas pelas inovações

tecnológicas, pelas novas configurações do trabalho e pelas exigências por maior qualidade nos serviços públicos. Essas transformações envolvem tanto os aspectos tangíveis — como sistemas, procedimentos e estrutura organizacional — quanto os intangíveis, como o clima institucional, a motivação e a percepção de pertencimento por parte dos colaboradores.

É importante destacar que a concepção do trabalho também sofreu grandes mudanças ao longo da história. Na Antiguidade Clássica, o trabalho era reservado aos escravizados e considerado indigno das elites, o que refletia uma concepção desvalorizada dessa atividade. Com o advento da Revolução Industrial e, mais tarde, com o surgimento da administração científica de Taylor e das abordagens humanísticas de Elton Mayo, passou-se a compreender o trabalho como uma atividade essencial ao desenvolvimento econômico e social. No século XXI, o trabalho é visto como um espaço de realização pessoal, desenvolvimento de competências e construção de identidade, e a gestão de pessoas surge como ferramenta estratégica para assegurar essas condições no contexto organizacional (Bernardini, 2012; Dutra, 2010).

Inspirada na concepção de educação omnilateral apresentada por Ciavatta (2014), que propõe o desenvolvimento integral do indivíduo em suas dimensões intelectual, técnica, cultural, política e social, a gestão de pessoas também pode ser compreendida como um processo que demanda olhar amplo e integrado sobre o colaborador. Assim como o ensino integrado busca articular o saber científico-tecnológico com a formação humanística, superando a fragmentação do conhecimento, a gestão contemporânea de pessoas requer estratégias que valorizem simultaneamente competências técnicas, habilidades socioemocionais e consciência crítica, promovendo um desenvolvimento profissional que seja, ao mesmo tempo, produtivo e humanizador.

É nesse cenário de transformações e exigências que se insere o Colégio Pedro II, uma das mais tradicionais instituições educacionais do país. Fundado em 1837, o Colégio Pedro II tem uma longa trajetória na oferta de ensino básico de excelência, sendo vinculado diretamente ao Ministério da Educação. Com a promulgação da Lei nº 12.677/2012, a instituição foi equiparada aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFES), ampliando seu escopo institucional e assumindo responsabilidades semelhantes às demais instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, regida pela Lei nº 11.892/2008.

Essa equiparação institucional acarretou impactos importantes no âmbito da administração, exigindo uma reconfiguração dos processos internos, inclusive aqueles relacionados à gestão de pessoas. A transição para a condição de IFES trouxe maior autonomia administrativa, financeira e acadêmica, mas também ampliou a complexidade da estrutura organizacional. Assim, tornou-se necessário o aperfeiçoamento de práticas de gestão que antes não eram demandadas com a mesma intensidade, incluindo maior rigor e padronização na aplicação da legislação funcional, na prestação de informações aos servidores e na sistematização dos processos administrativos (Brasil, 2012; Brasil, 2008).

Contudo, observa-se que, passados mais de dez anos desde essa mudança, ainda existem lacunas significativas nos canais de comunicação institucional, nos fluxos administrativos e, principalmente, na acessibilidade das informações relacionadas à vida funcional dos servidores. Muitos servidores do Colégio Pedro II relatam dificuldades para localizar informações atualizadas sobre seus direitos, deveres, progressões funcionais, afastamentos, licenças e outros temas da área de gestão de pessoas. Essa situação contribui para um ambiente de insegurança funcional, baixa motivação e, muitas vezes, insatisfação institucional.

Nesse sentido, a criação de instrumentos que promovam a centralização, clareza e transparência das informações se apresenta como uma necessidade urgente. A disponibilização de um manual educativo, em formato digital (*e-book*), com linguagem acessível e estrutura intuitiva, pode ser uma solução eficaz para promover a democratização da informação e o empoderamento dos servidores. A tecnologia digital permite que esses conteúdos estejam permanentemente acessíveis, promovendo não apenas o conhecimento, mas também a autonomia e a valorização profissional.

Portanto, a hipótese central deste estudo fundamenta-se na proposição de que a elaboração de um manual com todas as informações, legislações vigentes e formulários necessários para atendimento às solicitações dos servidores nos assuntos de gestão de pessoas — a ser disponibilizado no site oficial do Campus Humaitá II — contribuirá para que estes se tornem mais informados, motivados e satisfeitos, promovendo, assim, um ambiente institucional mais eficiente.

O objetivo geral deste estudo é analisar os processos atuais de gestão de pessoas no Colégio Pedro II e propor a sua otimização, por meio da criação de um manual educativo, que funcione como guia de referência para os servidores do

Campus Humaitá II. Este material visa facilitar o acesso às informações, promover maior clareza na comunicação institucional e reforçar a cultura de valorização dos servidores.

Como objetivos específicos iremos: analisar os impactos da equiparação do Colégio Pedro II aos IFES nas práticas de gestão de pessoas e identificar oportunidades de melhoria; promover a transparência e eficiência nos processos de gestão de pessoas; desenvolver um manual educativo abrangente que forneça informações detalhadas sobre os procedimentos necessários relativos à gestão de pessoas; disponibilizar o manual de forma interativa no site oficial do Campus Humaitá II, para fácil acesso de todos os servidores.

Essa dissertação se justifica pela necessidade de aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e de uma comunicação transparente e centralizada dos procedimentos necessários, acerca de assuntos referentes à gestão de pessoas no Colégio Pedro II, de acordo com a Lei nº 8.112/90 e com a Lei nº 12.677/2012.

É importante destacar que a decisão de disponibilizar o manual no site do Campus Humaitá II se deve ao fato da pesquisadora possuir 37 anos de experiência, atuando no Campus, e estar ciente das dificuldades enfrentadas pelos servidores para obter informações precisas sobre seus direitos e responsabilidades.

A primeira seção deste estudo descreve a origem e o desenvolvimento da Gestão de Pessoas ao longo dos anos, abordando a evolução do conceito de trabalho, bem como os aspectos de felicidade e motivação, tanto na vida pessoal quanto profissional. A segunda seção apresenta a instituição, objeto de pesquisa, o Colégio Pedro II, que foi equiparado em 2012 à condição de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Na terceira seção é delineada a proposta do Produto Educacional, um manual em formato de *e-book* com todas as informações referentes aos assuntos de gestão de pessoas na instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Chiavenato (2005), a origem da administração de recursos humanos remonta à Revolução Industrial do século XIX, quando surgiu a necessidade de registrar a presença dos trabalhadores e, por conseguinte, calcular seus pagamentos. A transformação dos recursos humanos nas organizações passou por algumas fases, de acordo com seu contexto histórico.

A Revolução Industrial do século XIX marcou um momento decisivo não apenas

na produção e na economia, mas também nas relações de trabalho. Com a intensificação da produção fabril e o aumento do número de trabalhadores, surgiu a necessidade de sistematizar o controle da mão de obra. O registro da presença dos trabalhadores e o cálculo de seus pagamentos, conforme apontado por Chiavenato (2005), foram as primeiras funções daquilo que viria a se tornar a administração de recursos humanos.

2.1. Fases da transformação dos recursos humanos nas organizações

A transformação dos recursos humanos nas organizações percorreu diversas fases ao longo do tempo, evoluindo de uma abordagem burocrática e operacional para uma atuação estratégica e voltada ao desenvolvimento humano. Inicialmente centrada em tarefas administrativas, a área passou a incorporar práticas voltadas à valorização do capital humano, à cultura organizacional e à gestão por competências.

Fase contábil:

Inicialmente, a gestão de pessoas limitava-se ao controle da presença dos trabalhadores e ao cálculo de salários. Era uma fase essencialmente contábil, com foco no registro e no pagamento da mão de obra.

Fase legal:

Com o surgimento de leis trabalhistas e a regulamentação das relações de trabalho, a gestão de pessoas passou a incorporar aspectos legais. A garantia do cumprimento das leis e a proteção dos direitos dos trabalhadores tornaram-se preocupações centrais.

Fase tecnicista:

A partir da década de 1960, com a influência da administração científica e da teoria clássica da administração, a gestão de pessoas adotou uma abordagem tecnicista. A ênfase estava na eficiência, na produtividade e no controle da mão de obra.

Fase administrativa:

Com o crescimento das organizações e a complexidade das relações de trabalho, a gestão de pessoas assumiu um papel mais administrativo. O recrutamento, a seleção, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas tornaram-se atividades importantes.

Fase estratégica: A partir da década de 1980, com a intensificação da

concorrência e a globalização da economia, a gestão de pessoas passou a ser vista como uma área estratégica. O alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização tornou-se fundamental.

Fase humanista: Nas últimas décadas, com a valorização do capital humano e a busca por um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado, a gestão de pessoas adotou uma abordagem mais humanista. O foco está no desenvolvimento das pessoas, no bem-estar dos trabalhadores e na criação de uma cultura organizacional positiva.

A administração de recursos humanos, portanto, não se limita ao controle e ao pagamento da mão de obra. É uma área que evoluiu para se tornar estratégica, com foco no desenvolvimento das pessoas e na criação de um ambiente de trabalho que promova o engajamento, a produtividade e o sucesso da organização.

2.2. Evolução histórica da nomenclatura de gestão de recursos humanos

A evolução histórica da nomenclatura de gestão de recursos humanos, conforme descrito por Gil (2001), reflete a dinâmica mutável do ambiente de trabalho e a compreensão evolutiva do papel das pessoas nas organizações.

Administração científica (final do século XIX - 1920): Pioneira de Taylor e Fayol, essa fase enfatizou eficiência e produtividade. Os trabalhadores eram vistos como engrenagens de uma máquina, e o foco estava em otimizar sua produção por meio de padronização e controle.

Escola de Relações Humanas (década de 1920): Desencadeada pelos experimentos de Hawthorne, essa fase deslocou o foco dos incentivos puramente econômicos para considerar as necessidades sociais e psicológicas dos trabalhadores.

Relações industriais (década de 1950): Esse período foi marcado por significativa agitação trabalhista e ascensão dos sindicatos. O foco estava em gerenciar relações entre empregadores e funcionários, geralmente por meio de negociação coletiva e resolução de conflitos.

Gestão de recursos humanos (década de 1960): Essa fase adotou uma visão mais sistêmica das organizações, reconhecendo o valor do capital humano. O foco era atrair, desenvolver e reter talentos, alinhando as práticas de RH com a estratégia organizacional.

Gestão de pessoas (década de 1990 - presente): Também conhecida como "Era do Conhecimento", essa fase enfatiza a importância estratégica do capital humano em uma economia baseada no conhecimento. O foco está em criar uma cultura de alto desempenho, promover o engajamento dos funcionários e alavancar o capital humano para alcançar o sucesso organizacional.

Essa progressão histórica demonstra uma mudança de uma visão mecanicista dos trabalhadores para um reconhecimento de seu valor estratégico. A terminologia evoluiu para refletir essa perspectiva em mudança, da ênfase inicial no controle e eficiência para o foco atual no engajamento dos funcionários e no sucesso organizacional.

A concepção de trabalho evoluiu ao longo da história, influenciada por diferentes contextos sociais, econômicos e culturais. Essa transformação foi interpretada por vários acadêmicos e filósofos, cujas ideias continuam a ressoar no discurso contemporâneo.

Na Antiguidade, na Grécia Antiga, filósofos proeminentes como Platão (c. 427-347 a.C.) e Aristóteles (384-322 a.C.) tinham a visão de que o trabalho manual era inferior, adequado apenas para escravos. Eles acreditavam que o ideal humano estava na busca do conhecimento e do desenvolvimento intelectual. Aristóteles, em particular, exaltava as virtudes do ócio produtivo – tempo dedicado à reflexão e à filosofia – como indispensável para uma vida plena e virtuosa.

Durante a Idade Média, teólogos cristãos como Santo Agostinho (354-430) e São Tomás de Aquino (1225-1274) enfatizaram o trabalho como um meio de redenção espiritual. A perspectiva cristã valorizava o trabalho como forma de afastar o pecado e servir a Deus. São Tomás de Aquino reconciliou essa visão religiosa com a necessidade prática, defendendo o trabalho como essencial para o sustento e a organização social.

O Renascimento e a Reforma Protestante trouxeram uma mudança nas atitudes em relação ao trabalho. Martinho Lutero (1483-1546), uma figura-chave na Reforma, enfatizou que o trabalho era um chamado divino, afirmando que todas as ocupações, não apenas as religiosas, tinham valor diante de Deus. João Calvino (1509-1564), outro influente reformador protestante, vinculou o trabalho ao sucesso econômico, contribuindo para a ética protestante, que valorizava a disciplina, a produtividade e a acumulação de riqueza como sinais de favor divino.

A Revolução Industrial testemunhou uma transformação drástica na natureza

do trabalho. Adam Smith (1723-1790), em sua obra seminal "A Riqueza das Nações" (1776), concebeu a divisão do trabalho como um meio de aumentar a eficiência e a produtividade. Ele considerava o trabalho como fonte de riqueza nacional, enfatizando a especialização como fator crucial. Karl Marx (1818-1883), por outro lado, via o trabalho como uma atividade humana fundamental, mas criticava o sistema capitalista por alienar os trabalhadores dos frutos do seu trabalho. Sua teoria da alienação e exploração continua sendo central para a análise das relações de trabalho sob o capitalismo. Max Weber (1864-1920), em "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" (1905), conectou o trabalho à moralidade e à racionalidade, demonstrando como a ética protestante moldou o capitalismo moderno.

O século XX viu o surgimento de novas abordagens ao trabalho e à gestão. Frederick Taylor (1856-1915) foi pioneiro na Administração Científica (1911), enfatizando a padronização e a eficiência nos processos de produção. Henri Fayol (1841-1925) e Elton Mayo (1880-1949) desenvolveram teorias de gestão que abrangiam funções e princípios organizacionais. Mayo, em particular, destacou a importância do fator humano no trabalho, enfatizando aspectos psicológicos e sociais, como evidenciado pelos experimentos de Hawthorne. Michel Foucault (1926-1984), um proeminente teórico social, explorou a relação entre poder e conhecimento no local de trabalho, analisando como as práticas disciplinares moldam o comportamento e a identidade do trabalhador.

Na era contemporânea, o conceito de trabalho continua a evoluir em meio a avanços tecnológicos, globalização e valores sociais em mudança. A ascensão da economia do conhecimento valorizou a criatividade, a inovação e o capital intelectual. Modelos de trabalho flexíveis, trabalho remoto e a economia global transformaram as relações de emprego. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a insegurança no emprego e a automação são questões emergentes.

O Direito do Trabalho surgiu como resposta às desigualdades criadas pela Revolução Industrial. A industrialização e a concentração de capital no século XIX levaram a uma grande disparidade de poder entre empregadores e empregados. As condições de trabalho eram precárias, com longas jornadas, baixos salários e ausência de direitos trabalhistas. Diante das desigualdades e dos conflitos sociais, o Estado passou a intervir nas relações de trabalho, estabelecendo normas mínimas de proteção aos trabalhadores.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) foi criada em 1919, no contexto

da Primeira Guerra Mundial, para promover a justiça social e os direitos trabalhistas em escala global. A OIT elabora e adota convenções e recomendações que estabelecem padrões mínimos para as condições de trabalho em todo o mundo. Esses padrões abordam temas como trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação no trabalho, liberdade sindical e negociação coletiva.

O trabalho foi reconhecido como um direito fundamental na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, cujo Artigo 23 afirma que “toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego”. Esse reconhecimento reflete a concepção moderna de que o trabalho não é apenas um dever, mas um direito que promove a dignidade humana.

No mundo contemporâneo, o trabalho continua a ser um elemento central da dignidade humana, mas enfrenta novos desafios. A globalização, a automação e a precarização das relações de trabalho têm gerado debates sobre como preservar a dignidade do trabalhador em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo. O conceito de trabalho digno inclui remunerações justas, condições seguras, igualdade de oportunidades e respeito aos direitos humanos.

Garantir que todos tenham acesso a um trabalho digno é um imperativo ético e social, essencial para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equitativa.

Conforme Vianna (1991), em razão do poder econômico do empregador, o trabalhador passou a ser considerado como parte dependente na relação de trabalho. A partir de então, começou a diminuir a ideia de poder irrestrito do empregador sobre os empregados. O Estado afastou-se da posição não intervencionista e passou a promulgar leis que regulam as condições de trabalho, originando, assim, o Direito do Trabalho. Em muitos países, ocorreram fatos que determinaram as relações entre empregados e empregadores, modificando definitivamente a forma como seriam tratadas as questões relativas às condições de trabalho.

Com o intuito de evitar a recorrência da concorrência desleal entre os países, observada entre os anos de 1914 e 1918, após a Primeira Guerra Mundial, foi criada, em 1919, a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Assim, a OIT nasceu com a finalidade de proteger as condições dos trabalhadores dos países participantes.

Sobre a OIT, Vianna (1991) evidencia que:

O art. 23 do Pacto determinava que os membros da Sociedade das Nações se esforçariam para assegurar condições de trabalho equitativas e humanitárias para o homem, a mulher e a criança em seus próprios territórios

e nos países aos quais estendessem suas relações de comércio e indústria e, com tal finalidade, estabeleceriam e manteriam as organizações internacionais necessárias. Desapareceria, mais tarde, no entrechoque dos interesses políticos, a Sociedade das Nações, com um fim melancólico, num momento em que países pequenos eram esmagados pela ambição de nações mais poderosas. Restaria incólume, cada vez mais prestigiada e respeitada, a Organização Internacional do Trabalho porque soubera manter-se num plano elevado, realizando seus objetivos de preservar a paz social e lutar pela dignidade do homem que trabalha (Vianna, 1991, p. 45).

Para Melgar (1995), a OIT é definida como a fonte institucional básica do Direito Internacional do Trabalho e compreende um conjunto de normas internacionais que se convertem em um direito universal e, mediante aceitação e consentimento dos Estados-Membros, podem ser aplicadas e produzir a eficácia jurídica planejada.

O Tratado de Versalhes, com a finalidade precípua de buscar a paz social e desenvolver a melhoria das relações de emprego, estabeleceu princípios que orientaram a legislação internacional do trabalho. A parte XIII desse tratado dispõe sobre a criação da OIT, que ocorreu na Conferência da Paz, com o objetivo de propiciar a justiça social e, em especial, fazer cumprir os direitos humanos no mundo do trabalho. Desde sua criação, a OIT está firmada no princípio de que não existe paz universal sem justiça social (Alvarenga, 2007).

Ainda segundo Alvarenga (2007), a criação da OIT foi baseada em premissas humanitárias e políticas que serviram de fundamento para a construção da justiça social no campo internacional do trabalho. Essas premissas humanitárias foram fundamentadas nas condições injustas e abomináveis das situações de trabalho e vida dos trabalhadores na Inglaterra do século XVIII. Em um contexto de fortalecimento da empresa industrial e busca incessante pelo lucro, empregadores impuseram aos trabalhadores condições degradantes de trabalho. Como resultado, os problemas sociais, como salários ínfimos, extensas jornadas de trabalho, ausência de leis trabalhistas, miséria e desemprego, contribuíram para a solidificação do capitalismo como modo de produção.

A partir das lutas dos trabalhadores por melhores condições de vida e trabalho, surgiram os direitos sociais, inicialmente inexistentes nas relações de emprego. No final do século XIX e especialmente no século XX, o aumento da segregação social e o confronto entre o proletariado e o Estado resultaram no desenvolvimento do Estado de Bem-Estar Social. Nesse sentido, salienta Alvarenga (2007, p. 56):

O Estado de Bem-Estar Social surgiu da eclosão das reivindicações e dos movimentos sociais dos trabalhadores por melhores condições de trabalho e de subsistência. Isso levou o Estado a intervir diretamente nas relações

privadas para regulamentar a relação de trabalho e dar proteção social aos indivíduos alijados do mercado de trabalho. Com efeito, é a proteção social dos trabalhadores a raiz histórica e sociológica do Direito do Trabalho.

Para Abramo (2015), a Liga das Nações, antecessora da Organização das Nações Unidas (ONU), também foi criada no Tratado de Versalhes. No entanto, as organizações eram independentes entre si, ainda que interligadas pelo mesmo tratado. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) passou a ser a primeira agência especializada da ONU somente a partir de 1946, após a criação da ONU, em 1945, tornando-se oficialmente parte de sua estrutura.

Atualmente, a OIT conta com 187 membros e, por meio de sua formação tripartite, possibilita a participação de governos, empregadores e trabalhadores em condições igualitárias. Essa estrutura permite a atuação da organização na formulação das Convenções Internacionais do Trabalho e na elaboração de recomendações.

Em sua 87ª Sessão, realizada em 1998, a Conferência Internacional do Trabalho adotou a Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, estabelecendo como pilares fundamentais da OIT os seguintes direitos: liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; eliminação de todas as formas de trabalho forçado; abolição efetiva do trabalho infantil; eliminação de todas as formas de discriminação no emprego e na ocupação.

Além dos princípios fundamentais, a OIT também desenvolve projetos que abordam questões específicas, como Emprego Juvenil, Futuro do Trabalho, Gênero e Raça, Cooperação Sul-Sul e Triangular, Trabalho Doméstico, Trabalho Forçado e Trabalho Infantil.

O projeto central da organização, denominado Trabalho Decente, foi formalizado em 1999 com a seguinte finalidade:

[...] promover oportunidades para que homens e mulheres obtenham um trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas, sendo considerado condição fundamental para a superação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a garantia de governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável (OIT, 1999).

Esse projeto fundamenta as estratégias mundiais e nacionais voltadas ao progresso econômico e social, além de buscar a erradicação da pobreza extrema. Assim, os países membros da OIT assumem o compromisso de adotar políticas internas alinhadas a esses objetivos.

Após a Segunda Guerra Mundial, em maio de 1944, quando já era perceptível a derrota do nazi-fascismo, a Conferência Geral da OIT aprovou a Declaração de Filadélfia, que estabeleceu os fins e objetivos da organização. Em 1946, essa declaração foi incorporada à Constituição da OIT, integrando-se à estrutura da ONU. O documento enfatiza direitos fundamentais dos trabalhadores, interligando-os aos direitos civis reconhecidos posteriormente na Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pela Assembleia Geral da ONU em sua Resolução nº 217 A III, em 10 de dezembro de 1948.

Agora, portanto, a Assembleia Geral proclama a presente Declaração Universal dos Direitos Humanos como o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, com o objetivo de que cada indivíduo e cada órgão da sociedade, tendo sempre em mente esta declaração, esforce-se, por meio do ensino e da educação, por promover o respeito a esses direitos e liberdades e, pela adoção de medidas progressivas de caráter nacional e internacional, por assegurar o seu reconhecimento e a sua observância universais e efetivas, tanto entre os povos dos próprios países membros quanto entre os povos dos territórios sob sua jurisdição (ONU¹, 1948).

De acordo com Sussekund (2007), o texto de 1948 veio substituir a declaração adotada pela Assembleia Nacional da Revolução Francesa, em 29 de agosto de 1789. Composta por 30 artigos, a Declaração Universal dos Direitos Humanos consolidou princípios gerais, ratificando o entendimento da Conferência de Paris (1919) sobre os direitos fundamentais do ser humano, para que fossem reconhecidos, respeitados e universalizados pelos países de diferentes culturas.

Em um congresso dos magistrados do trabalho do Estado de São Paulo em 2007, o então Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, José Luciano de Castilho Pereira, ressaltou que:

O desemprego e a precarização do trabalho cada vez mais vinculam o Direito do Trabalho aos Direitos Humanos, não como apêndice deste, mas como um de seus fundamentos básicos. O trabalho decente, com remuneração justa, é elemento essencial à dignidade humana e eficaz elemento à paz social. Pois como se sabia – parece que esquecemos todos – a paz é obra da justiça (Pereira, 2007).

Nessa perspectiva, Nelo *et al.* (2010) ressaltam a importância de estudar os motivos que levam os indivíduos a se relacionarem positivamente no ambiente de trabalho, considerando que algumas pessoas trabalham por segurança, outras por dinheiro e outras ainda por prazer. As necessidades dos indivíduos no âmbito

¹ Organização internacional criada no ano de 1945, visando à manutenção da paz mundial e à garantia da segurança entre os seus países-membros. Foi criada no pós-Segunda Guerra Mundial, fundada por 51 países, reúne atualmente 193 países membros.

profissional variam, e há uma ampla gama de fatores que afetam sua motivação para realizar suas atividades. A motivação é inerente a todos os seres humanos, sendo o impulso que instiga a vontade de realizar e atingir objetivos. Trata-se de um aspecto pessoal que exerce uma influência única e diferenciada sobre cada indivíduo (Maximiano, 2007).

É fundamental compreender que cada pessoa é única e possui diferentes necessidades e expectativas em relação ao trabalho. Enquanto alguns indivíduos buscam segurança e estabilidade em seus empregos, outros são motivados por recompensas financeiras e oportunidades de crescimento profissional. Além disso, há aqueles que encontram prazer e satisfação intrínseca em suas atividades laborais.

Sobre a motivação dos trabalhadores, Bergamini (2007, p. 23) defende que: “[...] a grande maioria das empresas não aceita mais a suposição de que o trabalho seja desagradável ao homem e, com isso, não aceita funcionários mal-humorados, desmotivados ou sem perspectivas futuras”.

As empresas, na verdade, desejam que seus colaboradores percebam o trabalho como algo significativo em suas vidas. No entanto, a motivação para o trabalho está intrinsecamente ligada ao significado que cada indivíduo atribui a essa atividade.

Bergamini (2007) argumenta que a visão tradicional do trabalho como algo desagradável e penoso tem sido superada pela maioria das empresas. Atualmente, as organizações reconhecem a importância de contar com colaboradores motivados, engajados e com perspectivas de futuro. Funcionários mal-humorados, desmotivados e sem esperança não são mais aceitos, pois comprometem o clima organizacional, a produtividade e a qualidade do trabalho.

As empresas modernas desejam que seus colaboradores encontrem significado e propósito em suas atividades profissionais. No entanto, a motivação para o trabalho está intrinsicamente ligada ao significado que cada indivíduo atribui a essa atividade. Para que os colaboradores se sintam motivados, é necessário que percebam que seu trabalho é valorizado, que suas contribuições são reconhecidas e que têm a oportunidade de crescer e se desenvolver profissionalmente. Além disso, é importante que se identifiquem com os valores e a missão da empresa, sentindo que fazem a diferença no mundo.

De acordo com Maximiano (2007), o estudo da motivação busca compreender as forças que impulsionam as pessoas para diversas dimensões do comportamento,

pensamento e ação.

Diante do contexto empresarial globalizado e das singularidades humanas, marcadas por variados desejos e necessidades individuais, torna-se imperativo analisar os motivos que impulsionam as pessoas a agir no ambiente de trabalho. Nesse cenário, as organizações passaram a enxergar seus colaboradores como capital humano, reconhecendo-os como participantes ativos e essenciais nos processos de produção e gestão. Essa perspectiva impulsionou muitas empresas a adotarem métodos e técnicas para motivar seus funcionários. No entanto, independentemente da facilidade de compreensão e do interesse administrativo, não há uma estratégia única que garanta a satisfação de todos no trabalho e, conseqüentemente, uma produtividade satisfatória. Além disso, não é possível medir de maneira precisa o grau de motivação de cada funcionário (Nelo et al., 2010).

De acordo com Klava (2010), a motivação consiste em encontrar uma razão para realizar uma determinada tarefa, agir com propósito ou intenção. Trata-se de experimentar felicidade ou contentamento durante a realização da atividade, impulsionado por fatores externos, mas, principalmente, por fatores internos.

Segundo Zanelli (2004), ao longo do tempo, surgiram diversos conceitos e teorias que abordam a motivação humana. Diferentes teóricos contribuíram para esse campo de estudo, analisando o comportamento individual e investigando os elementos que impulsionam as pessoas, além de explorar como o processo motivacional se desenvolve ao longo da vida. Entre esses teóricos, destacam-se aqueles que contextualizam suas teorias no ambiente organizacional, como Maslow, Herzberg e McGregor.

A gestão de pessoas é um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento de qualquer organização, especialmente no setor público, onde os desafios administrativos são amplificados por normativas burocráticas, restrições legais e a necessidade de transparência na administração dos recursos humanos. No contexto das instituições federais de ensino, a otimização da gestão de pessoas torna-se ainda mais relevante, considerando a complexidade da estrutura organizacional dessas instituições e seu papel estratégico no desenvolvimento educacional e social do país. A equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal insere a instituição em um novo cenário administrativo e acadêmico, no qual se torna necessário revisar, aprimorar e modernizar seus processos de gestão de pessoal para atender às exigências desse modelo institucional.

A administração pública brasileira, historicamente marcada por uma abordagem burocrática e rígida na gestão de seus servidores, tem passado por processos de modernização que buscam alinhar as práticas de gestão de pessoas aos princípios da eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Drucker (2002), a gestão estratégica de pessoas no setor público deve ir além da administração de pessoal e das práticas meramente operacionais, exigindo uma visão integrada que valorize o desenvolvimento profissional e a motivação dos servidores. Esse posicionamento é reforçado por Chiavenato (2014), que defende a necessidade de um modelo de gestão que leve em conta não apenas a normatização dos processos administrativos, mas também o engajamento dos servidores como elemento essencial para o alcance dos objetivos institucionais.

No caso do Colégio Pedro II, a equiparação ao modelo dos Institutos Federais representa um avanço institucional significativo, mas também impõe desafios administrativos que exigem reformulações na estrutura de gestão de pessoal. Com a promulgação da Lei nº 11.892/2008, que estabeleceu os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, houve uma reconfiguração da educação profissional no Brasil, trazendo consigo uma nova concepção de ensino, pesquisa e extensão, além de um modelo administrativo mais complexo e descentralizado. Como destacam Amorim e Lima (2017), a transição para esse modelo exigiu das instituições uma readequação das políticas de gestão de pessoas, com maior ênfase na qualificação docente, na progressão funcional e na valorização do quadro técnico-administrativo. No Colégio Pedro II, essa mudança implica a necessidade de otimização dos processos de recrutamento, capacitação e gestão de desempenho dos servidores, a fim de garantir que a instituição possa cumprir sua missão educacional de maneira eficiente e inovadora.

Um dos principais desafios da gestão de pessoas no setor público brasileiro é a burocratização excessiva dos processos administrativos, que muitas vezes limita a capacidade das instituições de promover mudanças ágeis e eficazes. Oliveira e Furtado (2018) apontam que a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica trouxe consigo a necessidade de adaptação das práticas de gestão de pessoal a um modelo mais dinâmico e voltado para resultados. No caso do Colégio Pedro II, a equiparação ao status de Instituto Federal exige a adoção de novas metodologias e tecnologias para gestão de pessoal, a fim de tornar os processos administrativos mais eficientes e menos onerosos. Isso inclui, por exemplo, a

digitalização de processos administrativos, a adoção de sistemas integrados de gestão de recursos humanos e a implementação de ferramentas de acompanhamento e avaliação de desempenho.

Além da necessidade de modernização dos processos administrativos, a gestão de pessoas no Colégio Pedro II deve estar alinhada a estratégias de desenvolvimento profissional e valorização dos servidores. De acordo com Motta (2013), um dos principais desafios do setor público é garantir que os servidores estejam continuamente capacitados para atender às demandas institucionais, sem que a rigidez das normativas administrativas impeça sua progressão funcional e aprimoramento profissional. Nesse sentido, torna-se essencial que o Colégio Pedro II implemente programas de capacitação e formação continuada para seus servidores, promovendo não apenas a atualização técnica, mas também o desenvolvimento de competências gerenciais e pedagógicas que contribuam para a melhoria da qualidade educacional.

Outro aspecto fundamental da otimização da gestão de pessoas no Colégio Pedro II é a adoção de uma cultura organizacional baseada na comunicação eficaz e na participação ativa dos servidores na tomada de decisões institucionais. Fischer (2012) argumenta que uma gestão pública eficiente deve estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes entre gestores e servidores, permitindo que as demandas institucionais sejam atendidas de maneira colaborativa e democrática. Isso se torna ainda mais importante no contexto dos Institutos Federais, onde a autonomia institucional exige uma maior responsabilidade dos gestores na formulação e implementação de políticas de gestão de pessoal.

A gestão estratégica de desempenho também se mostra uma ferramenta essencial para a otimização da gestão de pessoas no Colégio Pedro II. Vergara (2019) destaca que a avaliação de desempenho no setor público deve ser orientada não apenas para o cumprimento de metas institucionais, mas também para o desenvolvimento profissional dos servidores. Dessa forma, a implementação de um sistema de gestão de desempenho no Colégio Pedro II pode contribuir para a identificação de talentos, a valorização das competências individuais e o aperfeiçoamento dos processos administrativos. Além disso, a vinculação da avaliação de desempenho ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição pode garantir um alinhamento estratégico entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos institucionais de médio e longo prazo.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal exige uma reformulação profunda das práticas de gestão de pessoas, a fim de garantir maior eficiência administrativa e alinhamento com as diretrizes do novo modelo institucional. A adoção de tecnologias para a gestão de recursos humanos, a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento profissional, o fortalecimento da comunicação institucional e a gestão estratégica de desempenho são algumas das medidas que podem contribuir para a modernização dos processos administrativos e a valorização dos servidores. Como argumentam Luck e Monteiro (2021), a gestão de pessoas no setor público deve ser vista como um elemento estratégico para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, sendo essencial que as instituições adotem práticas inovadoras que conciliem eficiência administrativa e valorização profissional.

A otimização da gestão de pessoas no Colégio Pedro II, essencial para consolidar a instituição como referência nacional na educação profissional e tecnológica, demanda não apenas mudanças estruturais e estratégicas, mas também a disponibilização de ferramentas que auxiliem os servidores na compreensão de suas atribuições, direitos e deveres. Nesse sentido, a elaboração de um manual com diretrizes sobre procedimentos e legislações de gestão de pessoal configura-se como uma iniciativa fundamental para garantir maior eficiência administrativa e reduzir entraves burocráticos que afetam o fluxo de trabalho.

Ao alinhar essa proposta à necessidade de um modelo de gestão mais ágil, transparente e voltado para o desenvolvimento humano, o manual servirá como um instrumento pedagógico e prático que permitirá aos servidores adquirirem um entendimento mais aprofundado sobre suas carreiras, possibilitando uma atuação mais assertiva e embasada na legislação vigente. Essa medida contribui diretamente para a redução de erros e retrabalho, especialmente em processos administrativos que envolvem instrução de documentos, preenchimento de formulários e atendimento a normativas específicas.

De acordo com os desafios mencionados na fundamentação teórica, muitos dos problemas enfrentados na gestão pública decorrem da falta de clareza sobre os procedimentos internos e da necessidade constante de capacitação dos servidores para lidar com as complexidades administrativas. Como argumentam Vergara (2019) e Oliveira e Furtado (2018), um dos principais entraves à eficiência na administração pública está na dificuldade de acesso às informações sobre os trâmites burocráticos,

o que gera atrasos, inconsistências nos processos e aumento da carga de trabalho dos setores administrativos. A disponibilização de um manual institucional estruturado contribuirá para sanar essas lacunas, garantindo que os servidores tenham um recurso acessível para consulta, minimizando a dependência de orientação direta dos setores administrativos e promovendo maior autonomia na condução de suas demandas funcionais.

Além disso, a elaboração do manual não apenas otimiza os processos internos, mas também fortalece a cultura organizacional e a transparência na gestão de pessoas. Fischer (2012) destaca que a comunicação clara e eficiente dentro das instituições públicas é um fator determinante para a construção de um ambiente organizacional produtivo e harmonioso. Ao oferecer diretrizes claras e de fácil compreensão, o manual possibilitará uma melhor comunicação entre os setores administrativos e os servidores, alinhando expectativas, prevenindo equívocos e garantindo que as normas institucionais sejam amplamente compreendidas e aplicadas de forma uniforme.

Dessa forma, a correlação entre a otimização da gestão de pessoas e a criação desse Produto Educacional evidencia a importância de iniciativas que promovam a profissionalização da administração pública sem perder de vista a valorização dos servidores e a eficiência institucional. A disponibilização de um Manual de Gestão de Pessoal para o Colégio Pedro II representa um passo essencial para garantir que as mudanças administrativas trazidas pela equiparação ao modelo dos Institutos Federais sejam implementadas com sucesso, resultando em processos mais eficazes, na redução de erros e retrabalho, e na construção de um ambiente organizacional mais funcional e integrado.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem quali-quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, sendo conduzida por meio de um estudo de caso no Campus Humaitá II do Colégio Pedro II. A metodologia quali-quantitativa permite a integração de dados numéricos com interpretações subjetivas, possibilitando uma compreensão mais ampla e profunda do fenômeno estudado. Segundo Creswell (2010), essa abordagem é especialmente útil quando se busca explorar contextos complexos e captar tanto a percepção dos sujeitos quanto os dados objetivos que sustentam as

análises. Já Gil (2019) destaca que a pesquisa descritiva tem por objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, enquanto a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. A pesquisa será desenvolvida em diferentes etapas, conforme descritas a seguir:

Estudo de Caso: Consiste na investigação das práticas de gestão de pessoas após a equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal, com levantamento de dados por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Yin (2015) afirma que o estudo de caso é indicado quando se deseja compreender fenômenos inseridos em contextos reais e dinâmicos, como é o caso desta pesquisa.

Aplicação de Questionário: Será aplicado um questionário remoto e semiestruturado a aproximadamente 20% dos servidores ativos do Campus, com o objetivo de obter informações relevantes sobre a percepção desses servidores quanto à comunicação dos assuntos relacionados à gestão de pessoas, bem como a respeito da qualidade dos serviços atualmente prestados pelo Setor de Gestão de Pessoas do Campus.

Análise de Dados: Os dados coletados por meio dos questionários serão analisados à luz da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), visando interpretar os significados expressos nas respostas e identificar padrões de percepção, lacunas e oportunidades de melhoria nos processos comunicacionais do setor de gestão de pessoas.

Elaboração de Manual Educativo: Com base nas informações coletadas e nos dados provenientes da pesquisa bibliográfica e documental, será elaborado um manual educativo, contendo as principais legislações vigentes, formulários padronizados e orientações práticas referentes aos procedimentos da gestão de pessoas. Esse material será disponibilizado no site oficial do Campus Humaitá II, com o objetivo de facilitar o acesso às informações por todos os servidores.

Análise Crítica dos Resultados: Os resultados obtidos serão submetidos a uma análise crítica fundamentada no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. A reflexão buscará evidenciar a importância de uma comunicação clara, acessível e centralizada sobre os assuntos de gestão de pessoas no âmbito institucional, contribuindo para a motivação e o bem-estar dos servidores.

Recomendações: Com base nos achados da pesquisa e na análise crítica realizada, serão elaboradas recomendações práticas para a melhoria na comunicação

e na divulgação dos procedimentos relacionados à gestão de pessoas, com o objetivo de atender de forma mais eficiente às necessidades informacionais dos servidores.

4 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Chiavenato (2005), a origem da Administração de Recursos Humanos remonta à Revolução Industrial do Século XIX, quando surgiu a necessidade de registrar a presença dos trabalhadores e, por conseguinte, calcular seus pagamentos. A transformação dos recursos humanos nas organizações passou por algumas fases, de acordo com seu contexto histórico.

Figura 1 – Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil



Fonte: WELCH, Jack. Macrovisão da Gestão de Recursos Humanos. 1985. Disponível em: <https://www.slideserve.com/siran/macrovis-o-da-gest-o-de-recursos-humanos>. Acesso em: 23 Mar. 2024.

A Fase Contábil, fase pioneira da “gestão de pessoal”, iniciou-se no Século XIX, permanecendo até as três primeiras décadas do Século XX. Nessa fase a maior preocupação das organizações era voltada para o controle dos seus custos, onde os empregados eram vistos apenas sob o olhar contábil (Chiavenato, 2005).

Na Fase Legal, que ocorreu de 1930 a 1950, foi criada no Brasil a Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, por Getúlio Vargas, então presidente da república. Os chefes de pessoal da época eram inflexíveis e seguiam estritamente às leis, não considerando as necessidades humanas dos empregados (Ibidem).

Na Fase Tecnicista, o governo do Presidente Juscelino Kubitschek implantou a indústria automobilística, promovendo mudanças nos organogramas das organizações. Dessa forma, surgiram os subsistemas de Recursos Humanos e maior preocupação com o desempenho de seus funcionários. Esta fase teve sua maior ênfase entre os anos de 1950 e 1965, a área de Recursos Humanos passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios, entre outros (Ibidem).

A Fase Administrativa iniciou-se em 1965 em um cenário de revolução de trabalhadores e implementação do movimento sindical como via de proteção. Nas organizações ocorreram mudanças na qual o gerente de pessoal tomou o lugar do gerente de relações industriais, devido ao foco mais direcionado para o lado humanista, dando maior importância aos indivíduos e a relação entre eles (Ibidem).

Na Fase Estratégica, a partir da metade da década de 1980, surgiram os primeiros programas de RH ligados diretamente ao nível estratégico das organizações. Assim, o Gerente de Recursos Humanos conquistou seu lugar junto à Diretoria, em diversas organizações, sendo considerado agora como nível estratégico e não mais como nível operacional (Ibidem).

4.1. Sobre a Nomenclatura Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2009), o tradicional conceito de Recursos Humanos é o resultado típico da Era Industrial, onde o trabalhador era visto meramente como uma engrenagem com o objetivo de manter o sistema em funcionamento.

Na verdade, esse conceito é consequência de uma época em que as organizações eram tipicamente concretas e físicas e organizadas como verdadeiros blocos de construção e de maneira mecanicista. Assim, até as pessoas eram tratadas como recursos – os recursos humanos – tal como os demais recursos organizacionais e de maneira uniforme e padronizada a fim de que se ajustassem às demandas e requisitos da organização (Chiavenato, 2009, p.4).

Conforme Gil (2001), a evolução histórica da nomenclatura da Administração de Recursos Humanos seguiu a seguinte sequência: Administração Científica – do final do Século XIX até 1920, com Taylor e Fayol; Escola de Relações Humanas – na década de 1920, a partir das Experiências de Hawthorne; Relações Industriais – na década de 1950, com fortes turbulências nos Sindicatos; Administração de Recursos Humanos – na década de 1960, visão sistêmica nas organizações e, a partir de 1990

até os dias de hoje, Gestão de Pessoas – novas tendências na Era do Conhecimento.

4.2. Concepções sobre o “Trabalho” ao Longo da História

Para se entender as transformações pelas quais passou a área de Gestão de Pessoas é preciso uma reflexão sobre a trajetória histórica do trabalho, em todas as suas dimensões, considerando que as condições para exercer o trabalho se modificam em virtude do contexto econômico, histórico, político, social e cultural em que vivem os indivíduos na sociedade (Silva, Santos e Durães, 2017).

De acordo com Marx (1932), o trabalho, no sentido ontológico, se relaciona com a interação do indivíduo com a natureza, trata-se de uma atividade humana objetiva, social e consciente. O trabalho com um caráter transformador se refere à capacidade do homem de utilizar os recursos da natureza com o objetivo de modificá-los obtendo bens necessários para sua sobrevivência. Enquanto o trabalho, considerado como produtor, se refere à produção de bens, serviços e relações oriundas dessa transformação. No trabalho, analisado quanto à relação, verifica-se as relações produzidas através do próprio trabalho, bem como as trocas de experiências entre os indivíduos. Sob o ponto de vista da utilidade, o trabalho pode ser considerado de acordo com os valores que assume quanto a sua utilidade para o grupo social.

Para Albornoz (2005), na Pré-História o homem era considerado nômade, tendo como trabalho, de forma básica, a coleta de bens da natureza para fins de sua subsistência e do grupo. Ocorrendo, dessa forma, a divisão do trabalho de forma natural, considerando o sexo e a idade do indivíduo. A palavra “trabalho” tem sua origem no latim *tripalium*, instrumento composto de três paus, muitas vezes com ponta de ferro, que era utilizado, entre outras funções, para torturar escravos na Antiguidade. Dessa forma, o conceito de trabalho foi associado à punição, sofrimento e submissão, tendo em vista que os povos vencidos nas batalhas eram escravizados (Soibelman, 1981).

Na Antiguidade o trabalho humano não era considerado de forma digna, assim, os que precisavam trabalhar ocupavam posições inferiores na sociedade, ao passo que o grupo mais privilegiado e ocioso, que vivia às custas do trabalho dos escravos, se dedicava às guerras e às reflexões políticas e filosóficas. Na Era Medieval, os que eram considerados “infiéis” ou “bárbaros” eram também escravizados, tendo ocorrido, além do mais, o comércio de indivíduos escravizados para o Oriente. Tal qual, na Idade Moderna, no “descobrimento” da América, os espanhóis, portugueses, ingleses,

franceses e holandeses utilizaram essa prática, escravizando os indígenas e africanos para fomentar suas conquistas territoriais (Jorge Neto e Cavalcante, 2005).

Para Viana (1991), no Feudalismo, do Século X ao Século XIII, a escravidão deu lugar à servidão, no qual o homem se submetia ao trabalho, privilegiando exclusivamente o senhor da terra, retirando para si apenas a habitação, a alimentação e o vestuário. A principal diferença entre escravidão e servidão é a questão da propriedade. Enquanto os indivíduos escravizados eram de propriedade de seus senhores e podiam ser comprados e vendidos, os servos não eram propriedade de ninguém e estavam ligados à terra por questões de dívidas ou ausência de outro local para residir. A relação entre o servo e o senhor era de dependência, não de propriedade (Borin, 2011).

A respeito desse período da história do trabalho, Melgar (1995) enfatiza a condição do ser humano enquanto trabalhador:

[...] o tipo de trabalho existente até a Revolução Industrial não era um trabalho livre, era um trabalho de escravos e servos, cuja ínfima condição social era condizente com o escasso ou quase nulo valor que se atribuía ao seu esforço (Melgar, 1995, p.50).

Uma profunda mudança nas relações de trabalho se iniciou nos Séculos XVII e XVIII, com as revoluções liberais e posteriormente com a Revolução Industrial. É importante ressaltar que as transformações relacionadas ao mundo do trabalho, tiveram início na Inglaterra do século XVIII (Smith, 2008). Posteriormente, essas mudanças se desdobraram ao longo do tempo, variando de acordo com as especificidades históricas de cada região (Jones, 2015; Brown, 2019).

Nesse período da história, a ideia de liberdade teve grande relevância, descortinando o fato de que a servidão era, nada mais do que um tipo de escravidão e que o impedimento ao progresso do livre comércio e ofício se devia às Corporações de Ofício. O amadurecimento dos trabalhadores, com receio das formas que o trabalho foi realizado no passado, incentivou a formação de associação e, posteriormente, os contratos de trabalho com prazo determinado, evitando, dessa forma, um vínculo indefinido ao empregador (Soibelman, 1981).

Para Cerqueira (1961), com o grande desenvolvimento das máquinas, das invenções industriais e a expansão do processo de urbanização, a partir da Revolução Industrial se iniciam as concentrações progressivas de trabalhadores ligados à mesma atividade laborativa. Assim, surgiram relações de trabalho similares entre os trabalhadores, em geral, obviamente opressivas e injustas e, até mesmo, desumanas

devido às condições a que eram submetidos na época. Sem qualquer amparo, proteção e proibidos de se reunir para reagir contra esses abusos, os trabalhadores viam-se na difícil situação de precisar escolher entre os baixos salários que não garantiam, ao menos, sua subsistência e a total indigência. As jornadas de trabalho eram de 14 a 16 horas diárias, sem diferenciação entre trabalho diurno e noturno e sem ao menos um dia de repouso. Além disso, não apenas os homens eram submetidos às degradantes condições de trabalho, como também mulheres e crianças.

Sobre esse período de abuso, Cerqueira (1961) revela que:

Por outro lado, não eram só os homens que trabalhavam, mas também as mulheres e as crianças, desde 5 ou 6 anos de idade, consideradas meias forças e remuneradas com salários sensivelmente inferiores. A situação dos trabalhadores agrava-se cada vez mais, à medida que os progressos do maquinismo se acentuavam, reduzindo o emprego da mão-de-obra (Cerqueira, 1961, p.343).

Essa época também foi marcada pelos conflitos de classe devido os trabalhadores serem livres e já possuírem a idealização de seus direitos na vida particular e às péssimas condições de segurança e higiene do trabalho, remuneração, jornada de trabalho feminina e infantil.

Conforme Vianna (1991), em razão do poder econômico do empregador, o trabalhador passou a ser considerado como parte dependente na relação de trabalho. A partir daí começou a diminuir a ideia de poder irrestrito do empregador sobre os empregados. O Estado se afasta da posição não intervencionista e passa a promulgar leis que regulam as condições de trabalho surgindo, a partir daí, o Direito do Trabalho. Em muitos países ocorreram fatos que determinaram as relações entre empregados e empregadores, modificando definitivamente como seriam tratadas as questões relativas às condições de trabalho. Na busca de se evitar que voltasse a acontecer a concorrência desleal entre os países, que ocorreu entre os anos de 1914 e 1918, após a 1ª Guerra Mundial, no âmbito internacional, foi criada em 2019 a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Assim, a OIT nasceu com a finalidade de proteger as condições dos trabalhadores dos países participantes.

Sobre a OIT, Vianna (1991) evidencia que:

O art. 23 do Pacto, determinava que os membros da Sociedade das Nações se esforçariam para assegurar condições de trabalho equitativas e humanitárias para o homem, a mulher e a criança em seus próprios territórios e nos países aos quais estendessem suas relações de comércio e indústria e, com tal finalidade, estabeleceriam e manteriam as organizações internacionais necessárias. Desapareceria, mais tarde, no entrechoque dos interesses políticos, a Sociedade das Nações, com um fim melancólico, num

momento em que países pequenos eram esmagados pela ambição de nações mais poderosas. Restaria incólume, cada vez mais prestigiada e respeitada, a Organização Internacional do Trabalho porque soubera manter num plano elevado, realizando seus objetivos de preservar a paz social e lutar pela dignidade do homem que trabalha (Vianna, 1991, p.45).

Para Melgar (1995), a OIT é definida como a fonte institucional básica do Direito Internacional do Trabalho e é compreendida pelo conjunto de normas internacionais que se convertem em um direito universal, e que mediante aceitação e consentimento dos Estados Membros possam ser aplicadas e produzam a eficácia jurídica planejada.

O Tratado de Versalhes (1919), com a finalidade precípua de buscar a paz social e desenvolver a melhoria das relações de emprego através de princípios que orientaram a legislação internacional do trabalho, foi produzido pelas nações vitoriosas na 1ª Guerra Mundial. A parte XIII deste tratado, dispõe sobre a criação da OIT, que ocorreu na Conferência da Paz, com o objetivo de propiciar a justiça social e, em especial, fazer cumprir os direitos humanos no mundo do trabalho. Desde sua criação, a OIT está firmada no princípio, que consta em sua Constituição, de que não existe paz universal sem justiça social (Alvarenga, 2007).

Ainda segundo Alvarenga (2007), a criação da OIT foi baseada em premissas humanitárias e políticas que serviram de fundamento para a construção da justiça social no campo internacional do trabalho. Essas premissas humanitárias foram fundamentadas nas condições injustas e abomináveis das situações de trabalho e vida dos trabalhadores na Inglaterra do Século XVIII. Sempre em busca do aumento do lucro e diminuição dos custos, a burguesia industrial procurou incrementar a produção de mercadorias através da exploração do trabalhador em um contexto histórico em que a Revolução Industrial gerava o fortalecimento da empresa. Muitos empregadores instituíram aos trabalhadores a aceitação das mais degradantes condições de trabalho, aproveitando-se da total liberdade contratual e do Estado Liberal. Assim, os problemas sociais, como salários ínfimos com extensas jornadas de trabalho, ausência de leis trabalhistas, miséria e desemprego ocasionados pela revolução, colaboraram para a solidificação do capitalismo como modo de produção. Através de lutas dos trabalhadores reivindicando melhores condições de vida e trabalho surgiu os direitos sociais, onde inicialmente inexistia regulamentação nas relações de emprego. Em fins do Século XIX e, especialmente no Século XX, com o aumento da segregação social e o enfrentamento entre o proletariado e o Estado resultaram no desenvolvimento do estado de Bem-Estar Social.

Dessa forma, salienta Alvarenga (2007, p.56),

O Estado de Bem-Estar Social surgiu da eclosão das reivindicações e dos movimentos sociais dos trabalhadores por melhores condições de trabalho e de subsistência. Isso levou o Estado a intervir diretamente nas relações privadas para regulamentar a relação de trabalho e dar proteção social aos indivíduos alijados do mercado de trabalho. Com efeito, é a proteção social dos trabalhadores a raiz histórica e sociológica do Direito do Trabalho.

Para Abramo (2015), a Liga das Nações, antecessora da ONU (Organização das Nações Unidas), também foi criada no Tratado de Versalhes; porém, as organizações eram independentes entre si, ainda que interligadas pelo mesmo tratado. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), somente a partir de 1946, após a criação da ONU, em 1945, passou a ser a primeira agência especializada da ONU, fazendo parte oficialmente de sua estrutura. Contando hoje com 187 membros, a OIT, com sua formação tripartida, possibilita a participação de governos, empregadores e trabalhadores que agem de maneira igualitária na organização, atuando nas Convenções Internacionais do Trabalho e na elaboração das recomendações.

Em 1998, em sua 87ª Sessão, a Conferência Internacional do Trabalho aderiu à Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, estabelecendo como pilares fundamentais da OIT os seguintes direitos: liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; eliminação de todas as formas de trabalho forçado; abolição efetiva do trabalho infantil; eliminação de todas as formas de discriminação no emprego e na ocupação. Além dos princípios fundamentais, outros projetos versam sobre problemas em especial, como Emprego Juvenil, Futuro do Trabalho, Gênero e Raça, Cooperação Sul-Sul e Triangular, Trabalho Doméstico, Trabalho Forçado e Trabalho Infantil. O projeto central, denominado Trabalho Decente, foi formalizado em 1999 pela OIT com a seguinte finalidade:

[...] promover oportunidades para que homens e mulheres obtenham um trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas, sendo considerado condição fundamental para a superação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a garantia de governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável (OIT, 1999).

Esse projeto é o argumento principal das estratégias mundiais e nacionais na busca do progresso econômico e social, além de eliminar a pobreza extrema. Assim, os países que passam a fazer parte da Organização Internacional do Trabalho como membros tomam para si seus objetivos, aceitando adotar políticas internas buscando

seu alcance.

Após a 2ª Guerra Mundial, em maio de 1944, quando já era possível perceber a derrota do nazi-fascismo, a Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho aprovou a declaração relativa aos fins e objetivos da OIT, denominada Declaração de Filadélfia, que em 1946 foi incorporada à sua Constituição e, assim, começou a fazer parte da família das Nações Unidas. Essa declaração se ocupa de relevantes direitos humanos do trabalhador, interligando-os com os direitos civis, reconhecidos quatro anos depois na Declaração Universal dos Direitos Humanos (Sussekind, 2007).

A Assembleia Geral das Nações Unidas, em sua Resolução nº 217 A III, proclamou em 10 de dezembro de 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Agora, portanto a Assembleia Geral proclama a presente Declaração Universal dos Direitos Humanos como o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, com o objetivo de que cada indivíduo e cada órgão da sociedade, tendo sempre em mente esta declaração, esforce-se por meio do ensino e da educação, por promover o respeito a esses direitos e liberdades e, pela adoção de medidas progressivas de caráter nacional e internacional, por assegurar o seu reconhecimento e a sua observância universais e efetivas, tanto entre os povos dos próprios Países Membros quanto entre os povos dos territórios sob sua jurisdição (ONU², 1948).

De acordo com Sussekind (2007), o texto de 1948 veio substituir a declaração que havia sido adotada pela Assembleia Nacional da Revolução Francesa em 29 de agosto de 1789. A Declaração de 1948, em seus 30 artigos, consolida princípios gerais, ratificando o que a Conferência de Paris (1919) considerou como direitos fundamentais do ser humano, para que fossem reconhecidos, respeitados e universalizados pelos países de diferentes culturas.

Hoje, a Declaração Universal dos Direitos Humanos é assinada pelos 193 Países Membros das Nações Unidas e, mesmo sem força de lei, serve como fundamento para Constituições e tratados internacionais. Dentre os direitos garantidos pela Declaração Universal está o direito à liberdade, direito de igualdade perante as leis, direito de livre expressão, direito à liberdade do pensamento, direito à liberdade religiosa e liberdade política. São considerados também como direitos fundamentais o lazer, a educação, a cultura e o trabalho livre e remunerado (Souza, 2018).

² Organização internacional criada no ano de 1945, visando à manutenção da paz mundial e à garantia da segurança entre os seus países-membros. Foi criada no pós-Segunda Guerra Mundial, fundada por 51 países, reúne atualmente 193 países membros.

Em um congresso dos magistrados do trabalho do Estado de São Paulo em 2007, o então Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, José Luciano de Castilho Pereira, ressaltou que,

O desemprego e a precarização do trabalho cada vez mais vinculam o Direito do Trabalho aos Direitos Humanos, não como apêndice deste, mas como um de seus fundamentos básicos. O trabalho decente, com remuneração justa, é elemento essencial à dignidade humana e eficaz elemento à paz social. Pois como se sabia – parece que esquecemos todos – a paz é obra da justiça (Pereira, 2007).

4.3. Como a “Felicidade” foi Entendida ao Longo do Tempo

Buscando compreender de que forma se manifesta a felicidade e o bem-estar dos indivíduos, influenciando em seu comportamento em situações benéficas ou desfavoráveis da vida, muitos pensadores, cientistas e filósofos desde a antiguidade vêm se dedicando a questionamentos e estudos sobre o tema. Aristóteles já indagava o conceito de felicidade e em qual forma de felicidade seria possível se encontrar valor e, juntamente aos seus discípulos, concluía que a felicidade só poderia existir na presença de ética, propósito, objetivo, um motivo para a existência humana a longo prazo (Carvalho, Gonçalves e Pardini, 2010).

Para Costa e Ferraz (2020), felicidade e bem-estar são objetos de pesquisa de várias áreas do conhecimento humano. No meio acadêmico, os temas são empregados de forma permutável; os pesquisadores se dividem na utilização dos termos. Para alguns, o termo bem-estar é mais indicado para a área científica; para outros, o termo felicidade é mais carregado de humanidade, proporcionando resultados mais expressivos para pesquisas. Várias áreas da Psicologia e outras áreas do saber humano, desde as épocas mais antigas até os dias atuais, foram se agregando e contando com a colaboração de pesquisadores comprometidos com questões referentes à qualidade de vida dos indivíduos. O termo bem-estar em grego é a combinação das palavras bem (eu) e espírito/poder divino (*daimon*); dessa forma, *Eudaimonia* significa o alcance pelo ser humano, de condições favoráveis através da busca do conhecimento e participação em tarefas que elevem o espírito.

Em uma das suas principais obras, “Ética a Nicômaco” (350 a. C.), Aristóteles se refere à felicidade como um bem supremo para a existência humana, estabelecendo sua superioridade em relação inclusive a outros bens que, apesar de favorecerem o alcance da felicidade, como a riqueza, a honra, a saúde e o prestígio social, são apenas meios para se chegar a um fim, ao passo que a felicidade é o fim

em si mesmo. Dessa forma, a felicidade se manifesta como um bem que atende aos padrões pretendidos, pois a buscamos como ela própria e não como um meio de se atingir outro bem, e porque, apesar de existirem outros bens que estimamos, em caso de ser necessário escolher apenas um de forma definitiva, certamente iríamos preferir a felicidade. Ao se indagar de que forma é possível se alcançar a felicidade, podemos recorrer ao questionamento de Aristóteles no sentido de identificar qual o papel que os seres humanos devem exercer, considerando que nosso objetivo não pode ser apenas de sobrevivência. Os seres humanos possuem mais do que uma noção do mundo que os rodeia e dispõem de capacidade de raciocínio. Considerando nossa capacidade racional, Aristóteles identifica dois tipos de virtudes, as teóricas, que são obtidas através do acúmulo de conhecimento e necessitam de tempo para que os indivíduos possam utilizar, e as virtudes éticas adquiridas devido à prática contínua com total dedicação a essa atividade, até o momento que se torne brilhante através do costume no exercício da ação. Assim, para que os indivíduos sejam justos, deverão ser habituados no caminho da justiça desde o seu nascimento, pois a excelência nas ações colabora para o encontro da verdadeira felicidade (Silva, 2017).

Segundo o Dicionário Michaelis (2015), felicidade é o estado de espírito de quem se encontra alegre ou satisfeito; alegria, contentamento, fortúnio ou júbilo. Acontecimento ou situação feliz ou alegre; sorte, sucesso, ventura.

Por um lado, existem aqueles que definem a felicidade como o principal objetivo de suas vidas. Em todas as suas ações, eles buscam incessantemente caminhos para alcançar uma maior felicidade. Acreditam que, através de uma abordagem centrada na ação, da busca pelo bem-estar, da sabedoria e da domesticação do ego, é possível alcançar uma felicidade genuína e duradoura, que possa resistir às adversidades da vida. Por outro lado, há os menos idealistas, que consideram a felicidade uma ilusão. Concordam com aqueles que argumentam que, sendo seres desejosos e contraditórios por natureza, não podemos fixar uma lista do que nos traria felicidade. Mesmo que o fizéssemos, essa lista seria tão variável que nunca poderia ser confiável. Para eles, a ideia de felicidade é tão contraditória que algo que nos trouxe grande felicidade no passado pode agora ser a fonte de nossa infelicidade (Silva, 2017).

Epicuro (2002) sustentava que a felicidade está intrinsecamente ligada ao prazer e à ausência de dor. No entanto, suas ideias são frequentemente mal interpretadas, pois é comum pensar que buscar o prazer significa indulgência nos prazeres momentâneos e carnavais. Para o filósofo, a busca pelo prazer é muito mais

refinada, pois está associada à moderação e ao equilíbrio, e não à indulgência.

De fato, a felicidade é um conceito complexo e multifacetado, variando de pessoa para pessoa e até mesmo de um momento para outro na vida. Pode ser um estado fugaz, muitas vezes difícil de alcançar, influenciado por uma infinidade de fatores internos e externos. Talvez seja essa natureza efêmera da felicidade que a torne tão valiosa, especialmente durante o processo de amadurecimento, já que a busca por coisas, pessoas e situações que nos tragam felicidade pode dar verdadeiro sentido às nossas vidas. Em vez de encarar a felicidade como um destino, talvez devêssemos vê-la como uma jornada contínua de descoberta e apreciação das pequenas e sutis coisas que nos trazem contentamento. Nesse sentido, a felicidade pode não ser uma meta a ser atingida, mas sim uma jornada a ser vivida. Para Aristóteles, a felicidade não é um estado momentâneo, como comumente se pensa, mas sim uma atividade contínua que envolve o desenvolvimento das virtudes e a busca pelo bem comum, pois a verdadeira felicidade não pode existir apenas para uma pessoa, já que somos seres sociais (Epicuro, 2002).

Costa e Ferraz (2020), com base nos pensamentos de Aristóteles, reconhecem que o exercício de funções laborais pode propiciar maneiras para ser feliz, preferencialmente no que refere à remuneração, mas geralmente a felicidade é mais facilmente percebida fora do local de trabalho, tendo em vista que as relações de trabalho são transpassadas pela competitividade e, muitas vezes, não é possível alcançar a realização pessoal e profissional. Além disso, os sistemas econômicos defendem a assertividade da competitividade para o aumento da produtividade, mesmo sob o risco de prejudicar o bem-estar do indivíduo devido ao estresse e cansaço.

Em última análise, o mais importante não é tanto a definição de felicidade, mas sim a busca por significado na vida. Se encontrarmos algo que nos motive, que nos faça sentir úteis e valorizados, que nos traga alegria e satisfação, então talvez possamos dizer que encontramos a felicidade. No entanto, isso não significa que ela será eterna ou que não enfrentaremos altos e baixos. A vida é como uma montanha-russa, e a felicidade pode ser encontrada tanto nas subidas quanto nas descidas. O essencial é aprender a apreciar cada momento e encontrar beleza nas pequenas coisas da vida (Costa e Ferraz, 2020).

4.4. A Motivação do Trabalho no Século XXI

Nessa perspectiva, Nelo *et al.* (2010) ressaltam a importância de se estudar os motivos que movem os indivíduos a se relacionarem positivamente no ambiente de trabalho, considerando que algumas pessoas trabalham por segurança, outras por dinheiro e outras ainda por prazer. As necessidades das pessoas no âmbito profissional variam, e há uma ampla gama de fatores que afetam a motivação das pessoas para realizar suas atividades. A motivação é inerente a todos os seres humanos, sendo o impulso que instiga a vontade de realizar e atingir objetivos. Trata-se de um aspecto pessoal que exerce uma influência única e diferenciada sobre cada indivíduo (Maximiano, 2007).

Sobre a motivação dos trabalhadores, Bergamini defende que,

[...] a grande maioria das empresas não aceita mais a suposição de que o trabalho seja desagradável ao homem e, com isso, não aceita funcionários mal-humorados, desmotivados ou sem perspectivas futuras (Bergamini, 2007, p.23).

As empresas, na verdade, desejam que seus colaboradores percebam o trabalho como algo significativo em suas vidas. No entanto, a motivação para o trabalho está intrinsecamente ligada ao significado que cada indivíduo atribui a essa atividade. De acordo com Maximiano (2007), o estudo da motivação busca compreender as forças que impulsionam as pessoas para diversas dimensões do comportamento, pensamento e ação.

Diante do contexto empresarial globalizado e das singularidades humanas, marcadas por variados desejos e necessidades individuais, torna-se imperativo analisar os motivos que impulsionam as pessoas a agir no ambiente de trabalho. Neste cenário, as organizações passam a enxergar seus colaboradores como capital humano, reconhecendo-os como participantes ativos e essenciais nos processos de produção e gestão. Essa perspectiva impulsionou muitas empresas a adotar métodos e técnicas para motivar seus colaboradores, porém independentemente da facilidade de compreensão e do interesse administrativo, não há uma estratégia única que garanta que todos alcancem a satisfação no trabalho e, em consequência, uma produtividade satisfatória. Além disso, não é possível medir de maneira precisa o grau de motivação de cada funcionário (Nelo *et al.*, 2010).

De acordo com Klava (2010), motivação é encontrar uma razão para realizar uma determinada tarefa, agir com propósito ou intenção. É experimentar a felicidade

ou o contentamento durante a realização da tarefa, impulsionado por fatores externos, mas principalmente pelos fatores internos.

Segundo Zanelli (2004), ao longo do tempo, surgiram conceitos e teorias que abordam a motivação humana. Diversos teóricos contribuíram para esse propósito, analisando o comportamento individual e explorando o que motiva as pessoas, além de investigar como o processo de motivação se desenvolve na vida humana. Entre esses teóricos, destacam-se aqueles que contextualizam essas teorias no ambiente organizacional, como Maslow, Herzberg e McGregor.

Observa-se, conforme a teoria de Maslow, que o comportamento individual é influenciado por uma hierarquia de fatores fundamentada nas necessidades humanas. O teórico argumenta que a motivação do indivíduo ocorre somente quando suas necessidades básicas são atendidas, destacando as necessidades fisiológicas e de segurança como elementos fundamentais na base da pirâmide hierárquica de Maslow. A progressão na hierarquia permite que o indivíduo busque novas necessidades após a satisfação das anteriores, sendo as necessidades superiores, como as sociais, de estima e de auto realização, identificadas como impulsionadoras do comportamento humano (Maximiano, 2007).

Conforme Robbins (2005), Herzberg, por meio da teoria dos dois fatores, argumenta que eliminar os estímulos de insatisfação pode tranquilizar os colaboradores, mas não necessariamente resulta em satisfação. Nesse sentido, a ausência de insatisfação é denominada não-satisfação, enquanto a falta de satisfação é designada como não-insatisfação. A mera ausência de insatisfação não implica necessariamente a presença de satisfação. Herzberg classificou os incentivos motivacionais relacionados às condições de trabalho como fatores higiênicos.

A teoria de Herzberg, conforme abordada por Chiavenato (2005), destaca que a motivação no trabalho, segundo Herzberg, é influenciada por dois fatores distintos. Os fatores higiênicos referem-se ao contexto do trabalho, enquanto os motivacionais estão associados ao cargo, tarefas e atividades relacionadas ao mesmo.

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (Maximiano, 2007, p. 268-269).

Continuando na abordagem das teorias sobre motivação, Zanelli (2004) destaca a teoria X e Y, em que McGregor argumentou que, na teoria X, os seres

humanos têm aversão ao trabalho, necessitam ser controlados e punidos, e seu único interesse reside na recompensa financeira proporcionada pelo trabalho. Contrariamente, na teoria Y, McGregor sugere que o desempenho do indivíduo no trabalho é mais uma questão de natureza gerencial do que motivacional. O autor defende ainda que:

A conclusão de McGregor foi a de que a prática gerencial apoiada na Teoria X ignorava os estudos da motivação desenvolvidos por Maslow, que ressalta o quanto a motivação seria decorrente da emergência de necessidades humanas dispostas hierarquicamente (Zanelli, 2004, p. 151-152).

A motivação pode ser compreendida como um conjunto de forças psicológicas, impulsos, desejos, necessidades, instintos, intenções e até mesmo vontade. Estudos possibilitam a compreensão do comportamento humano por meio de seus impulsos e necessidades, que o impulsionam na busca por objetivos, sejam eles internos ou externos, profissionais ou pessoais. Sem essa motivação, o progresso estagna, assim, motivação é considerada uma força interna que surge, regula e sustenta todas as nossas ações mais significativas. No entanto, é evidente que a motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente. Quem motiva uma pessoa, ou seja, quem lhe proporciona motivação, instiga nela um novo entusiasmo, levando-a a agir em busca de novos objetivos (Chiavenato, 1999; Nakamura, 2005).

Segundo Zanelli (2004), ao longo do tempo, surgiram conceitos e teorias que abordam a motivação humana. Diversos teóricos contribuíram para esse propósito, analisando o comportamento individual e explorando o que motiva as pessoas, além de investigar como o processo de motivação se desenvolve na vida humana. Entre esses teóricos, destacam-se aqueles que contextualizaram essas teorias no ambiente organizacional, como Maslow, Herzberg e McGregor. Observa-se, conforme a teoria de Maslow, que o comportamento individual é influenciado por uma hierarquia de fatores fundamentada nas necessidades humanas. O teórico argumenta que a motivação do indivíduo ocorre somente quando suas necessidades básicas são atendidas, destacando as necessidades fisiológicas e de segurança como elementos fundamentais na base da pirâmide hierárquica de Maslow. A progressão na hierarquia permite que o indivíduo busque novas necessidades após a satisfação das anteriores, sendo as necessidades superiores, como as sociais, de estima e de auto realização, identificadas como impulsionadoras do comportamento humano (Maximiano, 2007).

Considerando a Teoria de Maslow, os seres humanos têm como objetivo satisfazer suas necessidades, buscando alcançar a tão almejada auto realização

plena. O diagrama presente na Pirâmide de Maslow (Figura 2), trata especificamente da hierarquização dessas necessidades ao longo do ciclo de vida do indivíduo. Maslow acreditava que cada indivíduo possui uma propensão inata à auto realização, representando um patamar mais elevado das necessidades humanas. Esse estágio envolve a utilização de todas as habilidades e qualidades, além do desenvolvimento do potencial individual e sua aplicação (Roth, 2012).

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: ROTH, C. W. Qualidade e produtividade. 2012. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_automacao/quarta_etapa/qualidade_produtividade_2012.pdf. Acesso em: 5 Mar. 2024.

Para que o indivíduo alcance a auto realização, é imperativo que satisfaça suas necessidades de ordem interior. No contexto profissional e motivacional do trabalho, destaca-se a Pirâmide de Maslow (Roth, 2012), conforme representado na Figura 2, na qual o autor categoriza as necessidades do diagrama de Maslow, fundamentando-as nas demandas e lacunas do ambiente organizacional, conforme detalhado a seguir:

- Necessidade fisiológica – contempla horários flexíveis no trabalho, proporcionando o devido repouso físico e descanso mental;
- Necessidade de segurança – engloba garantias de segurança no ambiente de trabalho, abordando questões técnicas e trabalhistas, salário adequado e garantias de estabilidade;

- Necessidade de associação – inclui o desenvolvimento de relacionamentos profissionais positivos no ambiente de trabalho, tanto com os colegas de equipe quanto com os gestores e diretores da organização;
- Necessidade de estima – abrange o recebimento regular de feedbacks da organização, reconhecimento pelos resultados alcançados no trabalho, promoções e aumentos salariais ao longo da carreira;
- Necessidade de auto realização – envolve influência nos processos decisórios da organização, participação em atividades cruciais no dia a dia do trabalho e autonomia para realizar as tarefas profissionais.

Segundo Lacombe (2011), necessidades não atendidas, ou seja, aquelas que não puderam ser satisfeitas, resultam em reações negativas no comportamento do indivíduo, incluindo atitudes que refletem frustrações, medos, angústias e inseguranças. Assim, a Pirâmide de Maslow é empregada como uma ferramenta estratégica, integrando-se ao planejamento estratégico e sendo adotada para motivar e treinar os colaboradores em organizações. Este método destaca a importância de compreender o colaborador não apenas como uma mão-de-obra operacional, mas sim como uma parte essencial e participativa da organização. Os gestores de pessoas não devem enxergar os colaboradores apenas como recursos da organização, mas sim como indivíduos que impulsionam a empresa, tratando-os como parceiros e investindo o capital humano na organização, com a expectativa legítima de obter retorno sobre esse investimento.

Embora Maslow tenha feito várias contribuições significativas para o entendimento da motivação, Bergue (2010) argumenta que a tentativa de hierarquizar as necessidades se torna imprecisa devido à forte influência da subjetividade na definição dos limites de cada aspecto dessas necessidades. O autor destaca ainda que Maslow, em uma revisão posterior de seu postulado original, chegou à mesma conclusão, reconhecendo que um indivíduo pode estar motivado sem ter alcançado todos os níveis, e que não necessariamente segue a sequência sugerida na pirâmide, podendo pular estágios ou ignorar determinados degraus (Silva e Araújo, 2022).

De acordo com Chiavenato (2014), a conduta individual pode ser impulsionada pelo desejo de alcançar metas, mesmo que a pessoa não tenha pleno conhecimento ou consciência dos motivos que a impulsionam, uma vez que parte da motivação é muitas vezes subconsciente. Diante disso, é fundamental que os gestores compreendam seus colaboradores, desenvolvendo incentivos adequados para

alcançar os objetivos desejados. No contexto das estratégias de gestão de pessoal, torna-se crucial que as organizações ofereçam incentivos capazes de atender às necessidades e aspirações de seus funcionários, permitindo que eles encontrem suas motivações de forma mais eficaz.

Para Ramos (2014), a evolução da tecnologia está voltada para atender as necessidades humanas, dessa forma, pode ser considerada uma extensão das capacidades humanas. Desde o surgimento da ciência moderna, podemos conceituar a técnica e a tecnologia como elementos que mediam entre o conhecimento científico, que busca compreender e desvendar a realidade, e a produção, que intervém na realidade. Os conhecimentos gerados e socialmente validados ao longo da história são frutos de um processo empreendido pela humanidade para entender e transformar os fenômenos naturais e sociais. Nesse contexto, a ciência estabelece conceitos e métodos que, pela sua objetividade, podem ser transmitidos através das gerações, ao passo que estão sujeitos a questionamentos e superações ao longo do tempo, como parte do constante movimento de construção de novos conhecimentos.

Ao longo do tempo, a globalização tem alterado significativamente a dinâmica das empresas, introduzindo simultaneamente modernidade e novos desafios nos ambientes organizacionais, abrangendo tarefas, processos, ambiente, tecnologia, estrutura e pessoas. Diante dessa realidade global, um dos processos em constante evolução e de grande importância na administração refere-se ao gerenciamento de pessoas. Isso se deve ao fato de que essa dinâmica requer das empresas a adoção de estratégias cada vez mais proativas e inovadoras, visando criar um ambiente de trabalho que seja simultaneamente agradável e produtivo. É evidente que a gestão de pessoas nos dias atuais é uma tarefa complexa, dada a presença de múltiplos interesses e motivações nas relações entre a empresa e seus colaboradores. Dessa forma, a questão da motivação é tema recorrente de debate dentro das organizações, pois o êxito de uma empresa ou entidade pública depende dos funcionários que, quando motivados, têm maior propensão a trabalhar com mais dedicação e eficiência. (Senff *et al.*, 2020).

As transformações significativas que ocorrem nas organizações podem ser atribuídas, em parte, ao fato de serem compostas por indivíduos constantemente em processo de desenvolvimento, seja em aspectos pessoais ou profissionais. Assim, quando as empresas se dedicam estrategicamente a impulsionar a satisfação dos colaboradores, acabam contribuindo para a melhoria do seu desempenho e

aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais. Naturalmente, ao se manterem atentas às tendências na gestão de pessoas, as organizações conseguem perfilar mais efetivamente sua equipe com os resultados esperados. Dessa forma, para o aprimoramento da gestão do recurso mais valioso de uma organização, o capital humano, é primordial manter-se atualizado sobre as novas tendências e boas práticas na gestão de pessoas (Silva e Araújo, 2022).

Estamos vivenciando uma era de notáveis inovações e profundas transformações nas práticas de trabalho e na gestão de Recursos Humanos (RH). Novos cargos e profissões surgem, a presença cada vez mais marcante da Inteligência Artificial, a adoção do trabalho híbrido e a implementação da semana de quatro dias são apenas algumas das novidades que caracterizam esse cenário dinâmico. No entanto, é essencial discernir quais dessas novidades devem, de fato, impactar o RH e suas estratégias a partir de 2024. Para compreender as principais tendências e boas práticas em RH neste momento, é crucial analisar e discutir as cinco grandes tendências identificadas pelo *Gartner Group* para o RH, a partir de 2024. O relatório de tendências e prioridades de Recursos Humanos é uma publicação anual derivada da Pesquisa de Prioridades de RH da Gartner. Essa pesquisa envolveu entrevistas com diretores e líderes de RH, abordando desafios comuns e solicitando que classifiquem suas principais prioridades para o ano de 2024 (Gartner, 2023).

O propósito deste relatório é fornecer às equipes de liderança de RH uma compreensão mais aprofundada das tendências emergentes nesta área, oferecendo uma visão sobre as áreas nas quais seus colegas estão concentrando esforços no próximo ano. Essa informação busca auxiliar na formulação de estratégias para a função de RH. Em 2023, a Gartner coletou respostas de mais de 500 líderes de RH de 40 países, representando diversos setores industriais, sobre os desafios e prioridades para os próximos anos. Trinta e três por cento dos participantes desempenhavam funções de diretores ou chefes de RH.

Em uma entrevista ao Canal *The Foursales Company* no final de 2023, Patrícia Bobbato, Diretora de Pessoas, Comunicação e Sustentabilidade da Empresa Tigre, abordou as tendências atuais. Segundo a Gartner (2023), a maioria dos líderes de Recursos Humanos está enfrentando quatro desafios fundamentais, que servem como a base para o surgimento dessas tendências. O primeiro desafio diz respeito à gestão da crescente tensão na relação entre a empresa e seus colaboradores, decorrente das complexidades do modelo híbrido de trabalho remoto e dos diversos

dilemas relacionados à cultura e ao engajamento. O segundo desafio é a pressão significativa por eficiência, impulsionada pelo cenário pós-pandemia no mundo. O terceiro desafio refere-se ao aumento do descompasso entre a oferta de mão de obra disponível, resultante do conhecimento gerado no meio acadêmico, e as reais necessidades das empresas. Por fim, o quarto desafio destaca as dificuldades enfrentadas pelo mundo corporativo ao lidar e gerir as tecnologias disruptivas. Estas representam um constante fluxo de inovações, muitas vezes desafiadoras no sentido de identificar sua utilidade e aplicação nos próximos anos.

Ao abordar os desafios e prioridades do setor de Recursos Humanos em uma perspectiva mais abrangente, é crucial destacar, em primeiro lugar, a significativa importância do RH durante e após a pandemia. O papel fundamental desempenhado pelo RH no apoio aos negócios deve ser reconhecido, sendo essencial aplicar as lições aprendidas nesse período complexo para continuar a busca pelo engajamento das pessoas nas organizações. Uma pesquisa da *Great Place To Work*, em 2021, também aborda essa temática, ressaltando a dificuldade em manter o engajamento e proximidade entre os colaboradores no ambiente de trabalho. Nesse contexto, é imperativo colocar o fator humano no centro das decisões e processos de negócios. Não basta uma empresa ser altamente tecnológica; é necessário questionar se os profissionais estão familiarizados com essa tecnologia e se ela é verdadeiramente relevante para eles. Portanto, é fundamental identificar meios eficazes de ouvir de perto as necessidades e perspectivas dos profissionais (Souza *et al.*, 2021).

Segundo a Gartner (2023), mesmo após a pandemia, muitas empresas optaram por manter o modelo de trabalho híbrido, adotado durante o período de crise, e observa-se que essa abordagem continua a ser bem-sucedida. É importante preservar a aderência cultural já estabelecida pela organização considerando que algumas funções demandam presença física, enquanto outras são executadas com eficiência total em *home office*. Além disso, há profissionais que adotam o modelo híbrido, alternando entre dias na empresa e dias em casa ou em outros locais, sem comprometer a eficiência.

Souza *et al.* (2021) afirmam que a eficiência é uma característica indispensável para qualquer empresa, especialmente em um momento em que a escassez de mão de obra qualificada representa um desafio significativo. Portanto, compreender as necessidades dos profissionais antes de implantar qualquer tecnologia disruptiva torna-se crucial. A gestão pode planejar algo que considera benéfico para os

colaboradores, como um atendimento automatizado em empresas de menor porte, mas isso pode não ser exatamente o que os profissionais precisam. Muitas vezes, esses colaboradores simplesmente desejam ser ouvidos e esclarecer dúvidas básicas do dia a dia.

É importante destacar que o setor de Recursos Humanos já enfrentava desafios significativos mesmo antes da pandemia, devido à rápida transformação no mundo da tecnologia e da cultura. Com a chegada da Pandemia (COVID-19, 2020)³, esses desafios parecem ter se multiplicado. O cenário acelerado, marcado por novas tecnologias, a pandemia e as mudanças nas preferências das pessoas em relação às formas de trabalho e à relação entre o colaborador e a empresa tornaram tudo ainda mais complexo no contexto do RH. Essa complexidade é um possível contexto para os problemas identificados pela Gartner nesse panorama atual. Compreendendo os desafios identificados pela Gartner (2023) e o atual panorama do setor de Recursos Humanos, é possível visualizar cinco grandes tendências a partir do próximo ano. Abordaremos cada uma delas de maneira aprofundada, discutindo também aspectos técnicos sobre como atuar em cada área.

Ainda de acordo com a Gartner (2023), a primeira tendência identificada é o reforço da cultura organizacional de forma remota. As empresas enfrentam uma crise de conexão com seus colaboradores, especialmente no que diz respeito à vinculação das pessoas com a cultura da organização. Surge, assim, uma insegurança geral em relação à capacidade da empresa de solidificar sua cultura de maneira remota, de promover um engajamento real à distância e de estabelecer conexões entre as diferentes áreas. A gestão atual da cultura é, sem dúvida, um desafio, pois é complexo introduzir e manter uma cultura na organização. Trabalhar com a cultura implica administrar os relacionamentos entre as pessoas, considerando suas singularidades. Esse processo demanda um monitoramento constante, que pode ser realizado até mesmo durante entrevistas de desligamento de funcionários, proporcionando dados valiosos sobre engajamento, turnover, cultura, clima organizacional, entre outros aspectos. No que diz respeito à aderência cultural, é crucial manter esse monitoramento contínuo para obter um diagnóstico mais preciso sobre a organização.

³ A pandemia da COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde em 11 de março de 2020, foi causada pelo vírus SARS-CoV-2, identificado inicialmente em Wuhan, China, no final de 2019. Seus efeitos se estenderam para além da esfera sanitária, impactando de forma significativa as dimensões econômicas, sociais e culturais em nível global, e exigindo a adoção de medidas preventivas, como distanciamento físico, uso de máscaras e restrições de mobilidade (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020; LAI et al., 2020).

Patrícia Bobbato explicou que na Tigre foi adotado o conceito de "momentos que importam", aqueles que verdadeiramente demandam presença física, nos quais o contato olho no olho, a compreensão e a discussão fazem toda a diferença. Portanto, a área de Recursos Humanos incentiva fortemente os líderes a estarem mais próximos de suas equipes, praticando uma escuta ativa. Essa habilidade de escutar é crucial para o desenvolvimento dos líderes, e a liderança se configura como o principal foco de atuação no processo de cultivo da cultura. Um líder que está próximo, envolvido e compreende a cultura organizacional transmite essa essência para sua equipe (Gartner, 2023).

É imensamente gratificante que a alta liderança da organização reconheça e apoie o trabalho do setor de Recursos Humanos, tendo em vista que, embora os resultados sejam fundamentais e, obviamente, as empresas são estabelecidas para alcançá-los, é através das pessoas que esses resultados são conquistados. Essa proximidade, confiança e respeito naturalmente contribuem para a perpetuação da cultura organizacional ao longo do tempo na empresa. De fato, acredito que a cultura é a expressão máxima da atuação do RH, sendo essencial para garantir uma gestão cultural consistente, transparente, com alta adesão e persistência ao longo do tempo. Dessa forma, é preciso definir como as empresas devem abordar o trabalho híbrido de modo a não comprometer a conexão dos colaboradores com a cultura organizacional. Considerando que, em termos gerais, uma parcela significativa dos líderes, de acordo com pesquisas, prefere o modelo híbrido em comparação com os modelos 100% remoto ou 100 % presencial, a gestão da cultura torna-se um ponto crucial nesse contexto (Souza *et al.*, 2021).

O desafio reside em como gerir a cultura em um ambiente de trabalho híbrido, especialmente quando mais da metade dos líderes acreditam que esse é o formato ideal. Observamos algumas empresas de tecnologia retornando ao trabalho 100% presencial, levantando dúvidas sobre se essa decisão está relacionada à cultura ou à falta de confiança. A liderança desempenha um papel fundamental nesse cenário, sendo necessário cultivar uma relação de confiança com a equipe, compreendendo quem são seus membros, como funcionam e quais são suas preferências (Ibidem).

Ao criar um ambiente seguro que considera o lado humano dos colaboradores, é possível oferecer oportunidades, como permitir que os pais passem mais tempo em casa com os filhos ou que cuidem de seus pais. Além disso, leva em consideração o tempo economizado por profissionais que, em determinadas cidades, perdem até

quatro horas diárias em deslocamentos de ida e volta para o trabalho. Nesses casos, é provável que esses profissionais possam contribuir de maneira mais produtiva para a empresa ao trabalharem remotamente. Gerenciar uma equipe no formato híbrido pode demandar esforço, mas é viável. A área de Recursos Humanos, em conjunto com a liderança, desempenha um papel crucial na organização de todas essas dinâmicas, implantando ações que permitam melhorar a qualidade de vida dos colaboradores (Ibidem).

A segunda grande tendência identificada pela Gartner (2023) para 2024 coloca a gestão mais efetiva do bem estar dos colaboradores no centro da agenda de Recursos Humanos. Isso se deve ao rápido e constante dinamismo do mercado e das funções, que resulta em significativas mudanças no perfil dos cargos, gerando uma crise de autoconfiança e uma exaustão extraordinária nas pessoas, conforme aponta a pesquisa. Os dados da pesquisa destacam um expressivo número de colaboradores que manifestam sentir-se extremamente estafados e sobrecarregados. Diante desses desafios, as empresas percebem a necessidade de realizar grandes mudanças para enfrentar os problemas que surgirão no próximo ano, afetando diretamente o RH. Essa situação cria um dilema: a demanda por construir mudanças e fortalecer a cultura, juntamente com outras necessidades emergentes, ocorre ao mesmo tempo em que a equipe já se encontra exausta, tensa e sentindo a incapacidade de entregar resultados.

O desafio para 2024 será desdobrar esse dilema, encontrando um equilíbrio entre a necessidade de transformação e o bem estar da equipe. É fundamental que as organizações não se descuidem da saúde mental dos colaboradores, enfatizando a importância da escuta para criar um ambiente seguro e acolhedor. Além disso, visando reduzir a estafa, torna-se essencial desenvolver um programa de saúde que promova atividades físicas, melhoria na alimentação e outras práticas que impactem positivamente na criatividade das pessoas. O ambiente de trabalho deve ser percebido não como um lugar triste, mas sim como um ponto de apoio, uma referência e um espaço que promova confiança e respeito. Além das preocupações com a saúde física e mental, é de extrema importância que os líderes reconheçam o trabalho de seus colaboradores, proporcionando não apenas benefícios financeiros, mas, sobretudo, um reconhecimento de alto valor emocional (Gartner, 2023).

Conforme observações da Gartner (2023), nos últimos anos, o setor de Recursos Humanos tem observado algumas mudanças, especialmente após a

pandemia. Uma delas é o aumento no número de pessoas que decidem mudar de carreira em busca de uma melhor qualidade de vida. Além disso, há uma tendência de extinção do líder tóxico devido ao impacto negativo que esse tipo de liderança causava nas pessoas. Antes da pandemia, existia certa tolerância em relação a líderes intransigentes, desde que entregassem resultados. No entanto, o RH percebe que essa tolerância está diminuindo, pois as pessoas estão priorizando o bem estar e evidenciando a ineficácia de líderes que não conseguem gerir suas equipes de forma efetiva.

Há uma clara transição na gestão e espera-se que o líder tóxico deixe de existir. O líder atual precisa compreender que deve ser um líder para todos, alguém que esteja presente, próximo, que escute, reconheça, compreenda sua própria vulnerabilidade e perceba a importância do time. Caso esse tipo de líder não compreenda esses princípios, é provável que fique fora do mercado de trabalho, pois a maioria das empresas valoriza uma cultura centrada nas pessoas. Afinal, as empresas são feitas por pessoas que apreciam reconhecimento, proximidade, escuta e respeito. Nessa perspectiva, além da gestão de bem estar, as empresas devem estar alinhadas com as questões de diversidade, equidade e inclusão. Para alcançar isso, é fundamental ouvir mais seus profissionais, compreendendo como tornar o ambiente organizacional cada vez mais inclusivo e igualitário. O objetivo é permitir que as pessoas se sintam verdadeiramente autênticas, possam ser quem são e contribuir de maneira significativa, influenciando diretamente o clima da organização (Souza *et al.*, 2021).

Essas duas primeiras tendências, gestão de cultura e gestão de bem estar, são complexas, uma vez que envolvem temas muito sensíveis e sutis. A terceira grande tendência, em sintonia com o contexto de mudanças significativas, é a necessidade de um trabalho mais detalhado e bem executado no aspecto subjetivo e interpessoal. Segundo a Gartner (2023), isso tem gerado a tendência de desenvolver melhor os líderes como parte fundamental da empresa. A ênfase recai no preparo das equipes para enfrentar desafios, lidar com mudanças e gerir cultura e bem estar.

O desenvolvimento de líderes é central, destacando a importância do *“Walk in the Talk”*, ou seja, as ações dos líderes têm um peso maior do que suas palavras. Os processos de autodesenvolvimento e autoconhecimento são cruciais para que os líderes compreendam suas vulnerabilidades, identifiquem seus pontos fortes e busquem aprimorar seu desempenho. Esse tipo de reflexão é essencial para

estabelecer um ambiente de confiança, respeito e parceria entre a liderança e a área de Recursos Humanos. Para que a liderança esteja mais próxima do negócio, é necessário adotar a escuta ativa e incorporar processos de inovação, criatividade e acompanhamento das novas tendências. Outro ponto crucial que as organizações precisam aprimorar é a comunicação. Não é produtivo comunicar todos os assuntos a todas as pessoas; a comunicação precisa ser assertiva, ou seja, é necessário determinar o que comunicar e para quem direcionar essas comunicações. Todos os desafios atuais e futuros do RH convergem para a liderança, e desenvolver as habilidades de liderança nesse conjunto de temas diversos torna-se um desafio significativo, relacionado ao desenvolvimento e autodesenvolvimento do indivíduo, incluindo sua autogestão. Tornar-se um líder eficaz demanda liderança sobre si mesmo, envolvendo a gestão da vida pessoal antes de liderar equipes. Nessa perspectiva, é crucial questionar quantos líderes conseguem liderar a si mesmos, motivar-se, disciplinar-se, cuidar de sua saúde mental e construir relacionamentos positivos, quantos são capazes de ser agentes do bem e de agregar valor. Esses são os traços que definem um verdadeiro líder (Souza *et al.*, 2021).

A quarta tendência, conforme apontada pela Gartner (2023), está intrinsecamente conectada a essa linha de pensamento que estamos desenvolvendo na empresa, e trata da melhoria das estratégias de carreira. No entanto, é fundamental destacar que as pessoas devem ser protagonistas de suas próprias carreiras não apenas em uma empresa específica, mas ao longo de toda a sua trajetória profissional. A empresa tem o papel de fornecer programas e recursos para que os profissionais saibam o que precisa ser feito, mas a escolha da carreira deve ser uma decisão consciente do profissional, alinhada com o contexto pós-pandemia e a busca por bem estar e autoconhecimento.

O papel do RH é desconstruir os antigos modelos de visão sobre carreira, pois as pessoas enfrentam dificuldades em compreender que vivemos em um modelo de carreira ágil, distante do antigo modelo linear. No mundo atual, é fundamental criar uma consciência nas pessoas para uma visão de carreira mais dinâmica, estar atentas às mudanças em sua área de conhecimento e nas áreas correlatas. Isso envolve a busca constante por atualização de rota, reavaliação do planejamento inicial e questionamento contínuo sobre se esse caminho ainda é o mais adequado e se o objetivo final permanece o mesmo. Enquanto gerações anteriores viviam em um mundo mais linear e sistêmico, essa nova geração precisa realizar esses

questionamentos, e cabe ao RH promover essa transformação na mentalidade das pessoas nas empresas (Souza *et al.*, 2021).

Atualmente, as pessoas não estão mais restritas a ter apenas uma carreira ao longo da vida, e a tendência para os próximos anos é que essa mentalidade de construção de carreira única esteja destinada a desaparecer. Ainda segundo Souza *et al.* (2021) a perspectiva é que as pessoas possam explorar várias oportunidades de trabalho, ampliando suas possibilidades profissionais. Embora caiba ao RH orientar as pessoas sobre questões estratégicas de carreira, é crucial compreender que a responsabilidade principal recai sobre o indivíduo e seu autoconhecimento, pois a carreira pertence a ele, não à empresa. No cenário atual, para ter uma carreira próspera, é essencial que a pessoa esteja em profundo alinhamento cultural com a empresa. A cultura organizacional fortalece a visão de que ali existe um futuro e uma carreira para o indivíduo. Muitas rupturas ocorrem quando as pessoas decidem deixar uma empresa, muitas vezes percebendo que estão sendo preteridas, mas, na verdade, o motivo é um desalinhamento cultural. As pessoas desejam permanecer em organizações cuja cultura as valoriza, que seja acolhedora e que as escute.

Chegamos à última tendência, conforme apontada pela Gartner (2023), e também a mais desafiadora: o melhor uso da tecnologia no RH. O consenso geral reflete a enorme dificuldade, não apenas em definir quais tecnologias adotar, mas também em saber como utilizá-las. Diante da diversidade de tecnologias disponíveis, torna-se crucial escolher aquelas que devem ser priorizadas no ano, e programá-las de maneira a garantir a adesão das pessoas. Essas escolhas se tornam ainda mais fundamentais em organizações com públicos bastante distintos.

A tecnologia desempenha um papel crucial nas organizações, mas é imperativo contar com profissionais que realizem uma gestão sistêmica das tecnologias empregadas, a fim de fornecer dados suficientes para que a área de Recursos Humanos possa tomar decisões com maior agilidade. Além disso, a Gartner (2023) destaca a importância de aprimorar a experiência dos profissionais. Para alcançar essa melhoria, é essencial não apenas escutar e compreender as necessidades desses profissionais, mas também facilitar o acesso às informações relacionadas à sua vida profissional na empresa.

Uma solução para isso é a criação de um portal de Recursos Humanos com funcionalidades essenciais para os líderes, permitindo que eles obtenham informações de forma mais rápida. Da mesma forma, os profissionais podem ter uma

experiência mais ágil e encontrar respostas para suas dúvidas, proporcionando eficiência e simplificando suas vidas dentro da empresa. Com essa abordagem, o profissional não necessita se deslocar até o RH para acessar seu contracheque ou obter informações disponíveis no portal de RH. Isso não impede que as pessoas procurem o RH para diálogo e exposição de questionamentos, mas a frequência dessas interações pode ser reduzida. As tecnologias devem estar a serviço do planejamento estratégico da empresa, integrando a gestão de pessoas e mantendo-se alinhadas às melhores práticas do mercado. O objetivo é proporcionar experiências positivas aos profissionais, contribuindo para um ambiente organizacional saudável, onde eles se sintam mais satisfeitos e motivados (Bobbato, 2023).

Para Grant (2002), na esfera organizacional, é frequente a existência de vínculos entre os indivíduos que integram o ambiente de trabalho, dessa forma, não se pode ignorar a relevância dos relacionamentos internos e externos como ferramentas cruciais para o desenvolvimento das atividades da empresa. Nesse contexto, em que as organizações estão sempre em transformação, é pertinente discutir uma abordagem de gestão de pessoas que tem avançado nos contextos organizacionais para estabelecer uma maior interação entre os membros das empresas. Essa prática visa promover um alinhamento estratégico e eficaz dentro da organização, tendo como objetivo principal garantir que os colaboradores estejam ordenados para alcançar as metas e objetivos estabelecidos (Gil, 2006; Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2014) destaca o desafio constante de adaptação e gestão diante de um mercado em constante transformação, além das mudanças sociais e tecnológicas. A qualidade do clima organizacional está diretamente relacionada ao nível de comprometimento dos funcionários. Em situações em que há uma motivação elevada entre os colaboradores, observa-se um clima organizacional de maior qualidade, resultando em interações mais positivas, entusiasmo, dedicação e colaboração. Dessa forma, o sucesso das organizações está vinculado à capacidade de reconhecer e analisar a realidade externa, identificando mudanças, visualizando oportunidades no ambiente para responder de maneira rápida e eficaz. Além disso, é essencial identificar possíveis ameaças e oportunidades que podem impactar ou mitigar essas circunstâncias.

Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas representa um modelo importante de desenvolvimento e expansão nas organizações, especialmente no que

diz respeito aos seus colaboradores. Isso direciona um foco mais intenso ao ambiente organizacional, resultando em um desempenho aprimorado. É importante esclarecer que, ao mencionar Gestão de Pessoas, não estamos nos referindo ao departamento de Recursos Humanos presente nas organizações, pois são conceitos distintos. O setor de Recursos Humanos desempenha um papel estrutural abrangente na empresa, oferecendo suporte em todos os setores. Por outro lado, a Gestão de Pessoas envolve um trabalho mais abrangente que permeia todos os segmentos organizacionais, visando alcançar resultados para a empresa e contribuir tanto para o ambiente organizacional quanto para o desenvolvimento individual do colaborador. Nesse contexto, Chiavenato (2014, p.11) destaca que a Gestão de Pessoas constitui um conjunto integrado de atividades realizadas por especialistas e gestores, tais como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Essas ações têm como propósito proporcionar competências e competitividade à organização, evidenciando que a gestão busca potencializar ainda mais o desenvolvimento das pessoas no contexto empresarial.

A área de gestão de pessoal é interdisciplinar, podendo incorporar diversos conceitos oriundos de diferentes áreas de conhecimento. Ela lida diretamente com o indivíduo, ou seja, com pessoas que possuem personalidades distintas. Isso demanda que o profissional especializado em recursos humanos tenha uma experiência significativa e possua um amplo conhecimento e habilidades diversas (Lacombe, 2011).

Para Paula e Nogueira (2016), por um longo período, as empresas limitavam sua visão à perspectiva capitalista, priorizando exclusivamente o lucro financeiro. Contudo, ao longo dos anos, observou-se um aumento significativo da presença do núcleo de Gestão de Pessoas no ambiente organizacional, sendo agora percebido de maneira mais positiva, tendo ganho considerável destaque no cenário organizacional, assumindo um novo enfoque estratégico nas empresas. É importante destacar que um dos desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas é promover uma mudança no pensamento de diversas organizações. Muitas empresas ainda veem a área de recursos humanos como uma fonte de despesas, em vez de reconhecê-la como um setor capaz de proporcionar significativos resultados para a corporação. Para alcançar resultados positivos com os colaboradores e promover o sucesso da empresa, é essencial que a Gestão de Pessoas não veja o colaborador apenas como um recurso, mas sim como um aliado que contribuirá para o benefício da organização.

Dessa forma, elaborar estratégias e metas específicas com o objetivo de alcançar resultados positivos no ambiente organizacional torna a Gestão de Pessoas um setor considerado essencial para qualquer empresa. Além disso, é de extrema importância para fomentar as relações tanto internas quanto externas na organização, uma vez que o ambiente organizacional é formado por pessoas, e são essas pessoas que irão desempenhar um papel crucial no sucesso da empresa. (Paula e Nogueira, 2016).

Para que as empresas alcancem êxito em suas atividades, é essencial que reconheçam o potencial humano que possuem. Isso envolve investir em capacitação, identificar habilidades, fomentar o desenvolvimento profissional e pessoal, além de estabelecer políticas que promovam a aquisição de informação e conhecimento, visto que ambas as variáveis são fundamentais em todas as formas de transações comerciais existentes. A participação ativa das pessoas é crucial para viabilizar qualquer tipo de negociação ou atividade econômica, assim, se utilizado de forma estratégica, o capital intelectual pode contribuir para a geração de conhecimento e vantagem competitiva na organização (Antunes, 2007).

O conceito de capital intelectual pode ser entendido de diversas formas, dependendo das perspectivas de diferentes autores e estudiosos. No entanto, sua essência permanece consistente e crucial para as gestões organizacionais. Conforme Stewart (1998), o capital intelectual de uma organização é intangível e se caracteriza pelo conhecimento que os colaboradores possuem e aplicam em suas atividades dentro da organização. Para o autor, uma empresa que detém esse recurso possui uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Quando se aborda o conceito de capital intelectual, diversos enfoques são apresentados nos estudos acadêmicos, conforme discutido por autores como Stewart (1998), Antunes (2007), Schmidt e Santos (2002), entre outros autores mencionados em trabalhos sobre o tema. Diversos termos são utilizados nesse contexto, como conhecimento, informação, competência, habilidade, criatividade, capital humano e capacidade inovadora. Esses elementos desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das organizações que reconhecem a importância das ferramentas essenciais em um ambiente caracterizado pela competitividade.

Para Andrade (2009), a contribuição do capital intelectual para a excelência das organizações perpassa, em grande parte, pela gestão de pessoas. Na Era da Informação, com a globalização dos negócios, o avanço tecnológico, o impacto

significativo das mudanças e o movimento intenso em prol da qualidade e produtividade, uma constante expressiva emerge na maioria das organizações: o diferencial crucial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que compõem sua equipe. Assim, surge uma nova perspectiva: enxergar as pessoas como agentes proativos e empreendedores. São as pessoas que impulsionam e consolidam a inovação, que realizam atividades de produção, vendas, atendimento ao cliente, tomada de decisões, liderança, motivação, comunicação, supervisão, gestão e direção nos negócios das empresas. Elas assumem até mesmo o comando de outras pessoas, uma vez que não é possível conceber organizações sem a presença humana.

Em organizações mais avançadas, observa-se atualmente a adoção da expressão "administração de pessoas", uma abordagem que busca personalizar e reconhecer os indivíduos como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais. A atual tendência vai além: agora se discute a administração junto com as pessoas. Gestão com as pessoas implica conduzir a organização em conjunto com os colaboradores e parceiros internos que possuem maior compreensão dela e de seu futuro. Isso representa uma nova visão das pessoas, não mais como um simples recurso organizacional, objeto subserviente ou sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como sujeito ativo e tomador de decisões (Andrade, 2009).

De acordo com Ulrich (1998), os profissionais de Recursos Humanos vêm desempenhando papéis diversos, sendo incumbidos de funções tanto operacionais quanto estratégicas. Eles devem exercer o papel de fiscalizadores e, ao mesmo tempo, serem colaboradores. Em outras palavras, para que a área de Recursos Humanos possa agregar valor à organização, é necessário que assuma papéis cada vez mais variados e complexos. Desse modo, para criar valor e alcançar resultados, a área de RH deve concentrar-se não apenas nas atividades ou tarefas a serem realizadas, mas nas metas e resultados, a partir dos quais definirá os papéis e as atividades dos parceiros da organização. Os profissionais de RH devem desenvolver a habilidade de ser estratégicos e operacionais simultaneamente, direcionando seu foco tanto para o longo quanto para o curto prazo.

Para Andrade (2009), o planejamento estratégico de pessoas deve estar fundamentalmente alinhado com o planejamento estratégico e com os objetivos globais da organização e de sua alta gestão. O indivíduo e a organização são seres interligados. Ao contratar um indivíduo, a empresa torna-se dependente dele, e,

reciprocamente, o indivíduo torna-se dependente da empresa. Nessa parceria, é crucial estabelecer trocas mútuas. Tendo em vista o ambiente sujeito a mudanças dinâmicas e constantes a que as organizações são submetidas, a atuação do gestor deve estar alinhada a esse contexto, pois a concorrência também passa por alterações contínuas e busca constantemente inovações em seu capital, recursos e comportamentos.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001), a Era da Informação traz consigo algumas transformações para a área de recursos humanos; no entanto, a verdadeira revolução nesse setor ocorre em virtude da relevância do capital intelectual. Por meio de estudos de filósofos e profissionais de recursos humanos nas empresas, juntamente com as mudanças na cultura organizacional, é possível observar que a demanda por capital intelectual está cada vez mais focalizada nessa área, e os gestores estão aprendendo progressivamente a lidar com esse aspecto. A integração dos recursos humanos com as estratégias da empresa torna-se cada vez mais vital para a organização e, com a busca desse aprimoramento, a empresa almeja melhorar seus resultados e atingir seus objetivos. A habilidade de gerir o talento humano tornou-se crescentemente significativa para a organização, sendo fundamental para o alcance de seu sucesso.

Para Kepler (2021), informação e conhecimento são conceitos distintos, sendo crucial compreender a diferença entre eles. A informação diz respeito à quantidade de dados, que, isoladamente, não possui significado. Trata-se de um conjunto de fatos, estatísticas, eventos ou qualquer outro dado que possa ser descrito de maneira objetiva. Em contraste, o conhecimento é um processo mais elaborado, envolvendo a compreensão e interpretação desses dados.

O talento humano destaca-se na organização em que está inserido. Pode ocorrer de termos vários indivíduos sem nenhum talento; nesse caso, a empresa pode investir na capacitação dos indivíduos para desenvolver talentos internamente ou pode atrair talentos de seus concorrentes. A área de Recursos Humanos deve, portanto, concentrar-se em identificar as competências necessárias, implementar sistemas tecnologicamente eficientes e eficazes para desenvolver os colaboradores, alinhando esses aspectos aos resultados e metas da empresa (Davenport, 2001).

Conforme Moreira, Violin e Silva (2014), o capital intelectual abrange um conjunto de conhecimentos, habilidades, experiências, informações e outros ativos intangíveis detidos por uma organização. Sua manifestação ocorre em diversas áreas, desde a inovação de novos produtos e serviços, passando pela melhoria de processos

eficientes até a gestão de relacionamentos com clientes e fornecedores, e culminando na geração de ideias inovadoras e na tomada de decisões estratégicas. A popularização do termo "capital intelectual" teve início em 1994, quando o economista norte-americano Thomas Stewart publicou um artigo na revista *Fortune* intitulado "*Brainpower*". Nesse artigo, o autor defendeu a ideia de que, na Era da Informação, o conhecimento e a informação representam os recursos primordiais das empresas, devendo ser administrados como ativos tão essenciais quanto o capital financeiro ou os bens físicos. A partir desse ponto, o conceito de capital intelectual adquiriu crescente importância, tornando-se objeto de estudo por parte de especialistas em gestão, economia e outras disciplinas.

Observa-se que a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento desencadeou mudanças progressivas. Até então, os recursos fundamentais valorizados e utilizados na produção eram a terra, o capital e o trabalho. Com o advento do novo cenário, caracterizado como a era do conhecimento, acrescentou-se a esses fatores a importância do conhecimento. Essa mudança teve um impacto significativo na estrutura organizacional, destacando o ser humano como um recurso inovador e indispensável no núcleo econômico (Moreira, Violin e Silva, 2014).

Segundo Antunes (2007), o avanço do conhecimento e da informação é uma parte essencial da trajetória da humanidade, remontando aos primórdios da civilização. Ao longo da história, as sociedades humanas acumularam conhecimento e experiência em diversas áreas, como agricultura, arte, ciência, filosofia, religião, entre outras. Esses saberes eram transmitidos oralmente ou por meio de registros escritos, sendo continuamente aprimorados à medida que novas descobertas eram feitas e novas tecnologias eram desenvolvidas. Com a invenção da imprensa no século XV, a disseminação do conhecimento e da informação tornou-se mais rápida e abrangente, possibilitando que um maior número de pessoas tivesse acesso a esses conhecimentos e contribuísse para o seu desenvolvimento. A partir desse marco, o conhecimento passou a ser percebido como um recurso cada vez mais valioso e estratégico, capaz de impulsionar o desenvolvimento econômico e social das sociedades.

Conforme Tinoco (1996), na busca pela excelência, existem alguns fatores que impulsionam as pessoas a se comprometerem mais com a organização, os quais devem ser identificados e compreendidos pela liderança. Dessa forma, a motivação

dos indivíduos desempenha um papel fundamental em um mercado que constantemente demanda mais de seus funcionários e nem sempre oferece uma valorização adequada. O autor também destaca que, uma vez compreendidas as forças do comportamento humano relacionadas à gestão da qualidade, cabe ao gestor analisar como essas forças podem dificultar ou facilitar a consecução de altos padrões de qualidade. Isso implica em tomar decisões e implementar ações gerenciais precisas para direcionar essas forças comportamentais em direções construtivas.

Estimular os funcionários a serem proativos, a colaborar em equipe, a compartilhar ideias e a ter autonomia em suas áreas, além de criar sistemas de recompensas e bonificações, pode contribuir para que todos alcancem um desempenho superior e sintam-se mais motivados e felizes na organização. Por outro lado, os gestores precisam desafiar paradigmas e facilitar a construção das ideias que a organização adotará, pois qualquer mudança proposta dependerá desse apoio. Dessa forma, a resistência à mudança é gerenciada, alcançando-se a viabilidade para a área de recursos humanos desenvolver talentos em sintonia com os objetivos da organização (Andrade, 2009).

Brunelli (2008) ressalta a importância de esclarecer que a responsabilidade da administração não reside em motivar os indivíduos que compõem uma organização. Isso se torna impraticável, uma vez que a motivação é um processo intrínseco, íntimo para cada indivíduo. Cabe à organização proporcionar um ambiente de trabalho propício à motivação, onde os colaboradores possam buscar a satisfação de suas necessidades pessoais.

Robbins (2009) considera que atualmente, dada a relevância do desempenho e engajamento das pessoas para o sucesso organizacional, os gestores de RH estão intensamente focados em investir no desenvolvimento de líderes. Isso se deve ao reconhecimento de que o comportamento dos líderes desempenha um papel crucial na inspiração e engajamento de seus subordinados em busca de resultados positivos. Os líderes são responsáveis por contribuir para a motivação de seus liderados em busca de alinhamento entre os interesses da organização e os seus próprios interesses. Para isso, é essencial que os líderes se adaptem às necessidades e características individuais de suas equipes, tratando os colaboradores como parceiros e empregando estratégias para promover maior engajamento. Isso requer um profundo conhecimento dos subordinados, incluindo suas crenças, objetivos e competências. Habilidades eficazes de comunicação, negociação e relacionamento

são fundamentais para uma gestão eficaz, o que tem levado os gestores de RH a investirem cada vez mais em treinamentos de capacitação para os líderes (Hersey, 1976).

Conforme Ferdinand (1990), uma das abordagens de liderança mais eficazes é aquela que promove o empoderamento (*empowerment*), favorecendo o desenvolvimento da autonomia de todos os membros da equipe, os quais se tornam parceiros do líder, comprometidos com o êxito dos objetivos do grupo. Outra metodologia de considerável relevância é a do líder como coach, que vai além das responsabilidades técnicas da gestão, buscando compreender a fundo os perfis, habilidades e metas individuais dos membros da equipe. Assim, o líder pode orientá-los e motivá-los de maneira personalizada e eficaz, promovendo o desenvolvimento de suas competências e elevando seu desempenho e engajamento em prol do sucesso organizacional.

Segundo Dale e Hyssop-Margison (2010), entender a humanização como um processo contínuo de desenvolvimento das pessoas e da realidade social é crucial para influenciar condições aprimoradas de vida, trabalho e saúde física e mental em diversas organizações. Com esse propósito, é primordial oferecer contribuições para promover práticas de gestão de pessoas e organização do trabalho mais humanizadas, buscando estabelecer essa concepção como predominante nos ambientes laborais. A tentativa de compreender a realidade perpassa pela historicidade da constituição humana, considerada como um espaço-tempo discursivo no processo de humanização (Freire, 2001; Roberts, 2007).

Num contexto abrangente, a humanização refere-se aos processos de interação que capacitam os indivíduos a desenvolverem características próprias do convívio social humano, capazes de transformar o ambiente em que estão inseridos e suas próprias realidades (Dale e Hyssop-Margison, 2010). Em uma aplicação prática, essa concepção emerge da ideia de tornar-se mais humano por meio da participação nas diversas instâncias culturais e seus rituais (família, escola, trabalho etc.) de maneira harmoniosa e integrada (Hobson *et al.*, 2018). Para alcançar esse propósito, é necessário que o tema ocupe uma posição central nas organizações sociais e em suas práticas, tornando-se fundamental promovê-lo em diferentes espaços sociais.

Para Araújo (2013), é absolutamente essencial que a gestão de pessoas desempenhe um papel estratégico na manutenção e aprimoramento do clima

organizacional, bem como na coordenação eficaz das interações entre os diversos elementos associados aos profissionais que integram a entidade. Lembrando que os responsáveis pelas funções de chefia de pessoal quando a área de recursos humanos surgiu no cenário organizacional em meados do século XIX, eram caracterizados por sua intolerância e aderência rigorosa às normas preestabelecidas, sendo reconhecidos por sua impassibilidade inabalável. Todavia, em algumas organizações, ainda persiste uma cultura arcaica, resultando em uma série de elementos prejudiciais à instituição devido à falta de harmonia no ambiente de trabalho ou à ausência de uma gestão mais profissionalizada.

Considerando que a motivação é intrínseca, podemos deduzir que não se pode induzir motivação em outra pessoa. No entanto, segundo Bergamini (1997), é viável manter indivíduos motivados compreendendo suas necessidades e fornecendo elementos satisfatórios para atendê-las. A falta de reconhecimento desse fator pode resultar na desmotivação das pessoas (Brunelli, 2008).

De acordo com Bergue (2010), o estudo da motivação humana pode ser abordado de diversas maneiras, resultando em diferentes conceitos. Para ele, motivação é o interesse que impulsiona uma pessoa à ação, manifestando-se como um impulso contínuo e de intensidade variável, direcionado para a realização de um objetivo, seja ele derivado de uma necessidade ou de um estado de satisfação. A perspectiva do autor inclui o elemento da "satisfação", indicando que não apenas as necessidades, mas também o próprio bem estar e entusiasmo, podem motivar o ser humano.

Há várias definições para o conceito de motivação e diversas teorias que procuram compreender os fatores que influenciam a motivação das pessoas, porém é inegável sua relevância para o indivíduo e sua interação com o trabalho, tornando-se um tema crucial no campo da Gestão de Recursos Humanos. Nesse sentido, os gestores de RH enfrentam o desafio de estabelecer um ambiente favorável no qual os colaboradores possam realizar suas tarefas em direção aos objetivos e metas da organização, ao mesmo tempo em que buscam atender às suas necessidades pessoais (Brunelli, 2008).

Atualmente, dada a importância do desempenho e do engajamento das pessoas para o sucesso das organizações, os gestores de Recursos Humanos estão profundamente preocupados em investir no desenvolvimento de líderes. Isso se deve ao fato de que o comportamento do líder desempenha um papel crucial na criação e

manutenção da inspiração entre seus subordinados, incentivando-os a se envolverem ativamente na busca por resultados positivos na organização (Robbins, 2009).

Um líder eficaz deve adaptar-se às necessidades e características de sua equipe, tratando os colaboradores como parceiros e empregando táticas estratégicas para aumentar seu nível de comprometimento. Para isso, os líderes precisam conhecer seus subordinados, suas crenças, objetivos e competências. Em uma gestão bem-sucedida, habilidades de comunicação, negociação e relacionamento são fundamentais. Portanto, os gestores de RH estão cada vez mais preocupados em investir em programas de capacitação para todos aqueles que ocupam cargos de liderança (Hersey, 1976).

Para Ferdinand (1990), uma das formas mais eficazes de liderança é capacitar as pessoas, promovendo o desenvolvimento do empowerment, o que contribui para a autonomia de todos os membros da equipe, que se tornam parceiros do líder, comprometidos com os objetivos da equipe. Outra metodologia relevante é a do líder que atua como coach ou mentor, indo além da gestão técnica para entender melhor os perfis, habilidades e objetivos dos membros da equipe, orientando-os e motivando-os de forma personalizada e eficaz, desenvolvendo suas competências e aumentando seu nível de desempenho e comprometimento com o sucesso da empresa.

É relevante ressaltar que o Clima Organizacional se refere à expressão do estado de ânimo ou do nível de satisfação dos colaboradores em relação à organização em um período específico. Trata-se do ambiente psicológico que abrange, em um determinado momento, a interação entre a organização e seus funcionários (Luz, 2003). Portanto, o clima organizacional desempenha um papel fundamental em todos os tipos de organizações, independentemente de sua natureza.

Para entendermos o conceito de Clima Organizacional, é necessário compreender o que significa Cultura Organizacional e como ela se expressa. Dessa maneira, ao mencionarmos cultura, estamos nos referindo à maneira como os valores da organização são difundidos, assimilados e difundidos pelos colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com Newstrom (2008), a Cultura Organizacional pode ser entendida como o conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma organização específica, que quando alinhado com os princípios morais, éticos e culturais dos colaboradores, promove o surgimento de um intrincado sistema de relações, envolvendo leis, costumes e valores. Esse conjunto orienta o comportamento organizacional de forma única para cada organização. Além

de estabelecer relações complexas, a cultura organizacional também facilita o desenvolvimento de regulamentos que regem o comportamento daqueles que fazem parte da organização. Assim, é crucial destacar que investir no capital humano, isto é, nas pessoas, está intrinsecamente relacionado ao bem-estar promovido pelo ambiente de trabalho. Nesse contexto, compreender como o clima organizacional é percebido torna-se indispensável para organizações que reconhecem a gestão de pessoas como estratégica e essencial para alcançar seus objetivos (Souza, 2014).

Para Souza, Madeira e Torres (2021), a eficiência na gestão pública é fundamental para atender às necessidades da população, ao mesmo tempo em que os servidores públicos têm o direito de contar com um ambiente profissional equipado com ferramentas e condições adequadas para suas funções. Portanto, é de suma importância que os gestores públicos reconheçam a importância do planejamento e da implementação de estratégias relacionadas à gestão de pessoas, visando aprimorar a efetividade em todas as áreas da organização. Isso deve ser feito levando em consideração os diversos elementos envolvidos nas relações de trabalho, os quais impactam diretamente na satisfação dos servidores.

Nessa perspectiva, as organizações públicas, de maneira semelhante às privadas, devem empenhar-se em entender mais profundamente os elementos vinculados ao clima organizacional. Isso inclui a compreensão da subjetividade humana, abrangendo afeições, desejos, relações interpessoais, motivações e experiências de vida, bem como, a investigação das questões conceituais, culturais e sociais relacionadas ao clima organizacional e avaliação dos impactos positivos do clima organizacional no aprimoramento da eficácia da administração pública, com especial destaque para a melhoria da qualidade de vida dos servidores públicos. Dependendo do contexto, as particularidades de um indivíduo podem ter impactos significativos na equipe de trabalho, seja de maneira positiva ou potencialmente negativa (Souza *et al.*, 2021).

Para Lima *et al.* (2022), estabelecer condições que promovam o envolvimento dos trabalhadores além das responsabilidades inerentes aos seus cargos representa um desafio para as organizações contemporâneas, sobretudo no contexto da administração pública. Dessa forma, manter a força de trabalho engajada e satisfeita emerge como uma estratégia central para a gestão de pessoas e, temas como engajamento e satisfação no trabalho têm recebido notável ênfase nos estudos organizacionais contemporâneos, especialmente devido à sua conexão com o bem-

estar dos trabalhadores e suas repercussões no desempenho individual, coletivo e organizacional.

Conforme Kaiser (2014), nessa perspectiva, entender o envolvimento e a satisfação no trabalho no âmbito da administração pública apresenta-se como um desafio particularmente complexo. Isso se deve ao fato de que essas organizações não proporcionam incentivos financeiros adicionais como estímulo motivacional. Seus colaboradores enfrentam uma carga elevada de estresse devido ao intenso contato com o público (Lee, 2018), além de lidarem com rotinas altamente burocráticas, estruturas hierárquicas rígidas e metas muitas vezes difusas ou fracamente definidas (Kjeldsen; Hansen, 2018). Essas condições são consideradas desfavoráveis tanto para o engajamento quanto para a satisfação no trabalho.

Por outro lado, os funcionários públicos, além de desfrutarem da estabilidade (Moreira *et al.*, 2017), vivenciam o sentimento de contribuir para a sociedade, fortalecendo o senso de propósito e comportamento em prol da sociedade. Isso se traduz em uma experiência laboral gratificante e inspiradora, contribuindo para a motivação intrínseca, essencial para a satisfação no trabalho (Perry; Wise, 1990; Riba; Ballart, 2016). Diante desses aspectos, busca-se os motivos do envolvimento e da satisfação no trabalho na administração pública, mais precisamente entre os servidores da educação.

Devido à grande quantidade de pessoas envolvidas, a administração pública é diretamente dependente da interpretação e motivação dos servidores para a eficiente operacionalização de suas políticas (Lotta, 2014; Nurung, Rakhmat, Asang e Hamsinah, 2019). Dentro desse cenário, a literatura tem se dedicado a entender os fatores que contribuem para o bem-estar dos funcionários públicos e a identificar os estados psicológicos que têm maior potencial para melhorar seu desempenho. Existe um reconhecimento generalizado entre os gestores de que o entusiasmo, o engajamento e o comprometimento dos servidores são fundamentais para fornecer serviços públicos de alta qualidade, especialmente diante do declínio dos investimentos e das frequentes reduções de custos que têm marcado a administração pública contemporânea (Ancarani *et al.*, 2018).

Para Gargantini (2023), a abordagem de apoio a políticas estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público, com ênfase no desenvolvimento de lideranças, visa primordialmente auxiliar os governos para que possam dispor de profissionais mais bem preparados e equipados para ocupar cargos dedicados à resolução dos

principais desafios públicos. Isso pode resultar em benefícios significativos, como aprimoramento da eficácia do Estado e maior impacto positivo na sociedade. Definimos como lideranças aqueles que ocupam tais cargos estratégicos. No que se refere ao Engajamento das Equipes, as lideranças exercem considerável influência sobre os níveis de engajamento de suas equipes, possuindo, portanto, a responsabilidade e a oportunidade de promover mudanças positivas. É perceptível que diversos elementos relacionados ao engajamento e sugestões de intervenção estão intimamente ligados ao papel das lideranças ou gestores, assim como a outros aspectos fundamentais de uma Gestão de Pessoas estratégica no setor público.

Para Silva e Muhlen (2022), a motivação tornou-se um diferencial significativo na sociedade contemporânea, envolvendo pessoas que exercem suas atividades profissionais em qualquer tipo de instituição. O sentimento de motivação pode desempenhar um papel fundamental no clima organizacional e na qualidade das tarefas, especialmente quando a motivação está diretamente relacionada a uma instituição educacional. Esses aspectos devem ser temas recorrentes nas discussões do processo de gestão de pessoas. Dentro desse novo paradigma organizacional, há uma ênfase crescente em questões como pessoas, gestão de pessoas, competências e talentos individuais e organizacionais, ética e responsabilidade social, com destaque especial para a motivação, mesmo quando a discussão ocorre em um contexto de órgão público.

De acordo com a argumentação de Costin (2010), todas as organizações, seja na esfera pública ou privada, dependem do comprometimento de seus colaboradores para atingir as metas e objetivos institucionais. Por esse motivo, é de extrema importância a formulação de políticas eficazes de gestão de pessoas, visando potencializar a capacidade humana no contexto organizacional por meio de sistemas motivacionais. Dessa forma, é estabelecido um ambiente propício para alcançar tanto os objetivos individuais quanto os coletivos.

4.5. As Especificidades da Motivação na Esfera Pública

No Brasil, a admissão de profissionais para desempenhar funções nos diversos órgãos governamentais, com exceção de determinados cargos comissionados, é conduzida por meio de concursos públicos. Conforme mencionado por Carvalho Filho

(2001), esse procedimento administrativo tem como propósito avaliar as habilidades individuais e selecionar os candidatos mais qualificados para ocupar cargos e responsabilidades públicas. Sua obrigatoriedade é estabelecida no Inciso II do artigo 37, da Constituição Federal de 1988. O serviço público é amplamente atrativo para muitos indivíduos, conforme indicado por Oliveira (2007), devido a fatores como a estabilidade, por exemplo. Isso resulta em um elevado número de candidatos que se inscrevem em concursos públicos. No entanto, fala-se pouco sobre aspectos como carreira e motivação nessa área, devido à arraigada falta de flexibilidade que caracteriza o setor.

Os servidores públicos federais são regidos pela Lei nº 8.112/1990; dessa forma, possuem características distintas, como estabilidade, remuneração e progressão reguladas por decreto, além de funções previamente definidas por lei. Essas características os diferenciam dos funcionários privados. Tal cenário pode influenciar tanto na disposição do servidor para enfrentar novos desafios quanto no absenteísmo, dependendo da motivação pessoal de cada um. Por outro lado, os empregados que trabalham no setor privado são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e podem receber benefícios como bônus e participação nos lucros, o que não está disponível para os servidores públicos e pode afetar sua motivação individual (Brasil, 1990).

A distinção entre servidores públicos e empregados do setor privado é um aspecto adicional que o Gestor de Recursos Humanos na esfera pública deve levar em consideração ao abordar a motivação com os servidores. Isso ocorre porque as teorias motivacionais foram originalmente desenvolvidas para o setor privado e algumas abordagens podem ser de difícil aplicação no contexto público. Portanto, cabe ao gestor adaptar as teorias para adequá-las à realidade do serviço público (Souza *et al.*, 2021). Klein e Mascarenhas (2016) destacam em sua pesquisa que a rotatividade e a evasão de funcionários são fenômenos inerentes a qualquer organização, seja ela pública ou privada, e que, até certo ponto, esses eventos não são prejudiciais. No entanto, surge um problema quando grande parte dessa evasão ocorre de maneira "voluntária, disfuncional e evitável", resultando em custos tangíveis e intangíveis para a empresa e prejudicando sua eficácia.

Muitas vezes, a elevada taxa de rotatividade está relacionada à falta de políticas motivacionais eficazes, levando os funcionários a buscarem oportunidades em outros empregos. Assim, é fundamental também analisar a motivação dos

servidores públicos no desempenho de suas atividades dentro da administração pública, considerando sua importância para que o gestor alcance uma administração eficiente em benefício da coletividade. Isso implica reconhecer a existência de desafios e obstáculos a serem superados, mas é essencial enfrentá-los com foco em resultados (Martins, 2013).

5 O COLÉGIO PEDRO II

Fundado em 2 de dezembro de 1837, o Colégio Pedro II foi estabelecido com o propósito de ser um referencial no ensino secundário do Império no Município da Corte, servindo como modelo oficial para as províncias e desempenhando um papel significativo no processo de construção da nação. Atualmente situado no Rio de Janeiro, o CP II é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), dedicada à missão de oferecer ensino público e gratuito nos níveis fundamental e médio, mas sua oferta formativa vai muito além dessas etapas. A escola também disponibiliza cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, abrangendo áreas como Administração, Desenvolvimento de Sistemas, Meio Ambiente e Instrumento Musical, este último com habilitações específicas em flauta, violão e piano. A atuação do CP II se estende ainda ao ensino superior, com a oferta do curso de Licenciatura em Humanidades, que contempla formações em História, Geografia, Ciências Sociais e Filosofia, ministrado no campus Realengo II. No campo da pós-graduação stricto sensu, a instituição oferece programas de Mestrado Profissional, entre os quais se destacam o Mestrado Profissional em Práticas de Educação Básica (MPPEB-CP II), o PROFMAT, voltado para a Matemática em rede nacional, e o ProfEPT, que integra a Rede Nacional de Educação Profissional e Tecnológica. Além da formação acadêmica, o colégio mantém uma intensa agenda de pesquisa, extensão e cultura, coordenada pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura (Propgpec), que desenvolve projetos de iniciação científica júnior, atividades de inovação, participação em olimpíadas científicas e iniciativas artísticas e culturais. Essas ações, que contemplam estudantes a partir do 4º ano do Ensino Fundamental até a graduação, bem como docentes e servidores, evidenciam o compromisso do Colégio Pedro II com a formação integral, a produção de conhecimento e a integração entre ensino, pesquisa e extensão.

Conforme delineado no Projeto Político-Pedagógico (PPP) de 2002 do Colégio Pedro II, sua história se entrelaça com a própria trajetória da educação brasileira, notadamente no que diz respeito ao ensino público. Sua origem remonta à primeira metade do século XVIII, ligada ao Abrigo dos Órfãos de São Pedro, uma obra de caridade da antiga paróquia com o mesmo nome, localizada no centro da cidade do Rio de Janeiro (Cardoso, 2013).

O Colégio Pedro II representou um marco no projeto nacional civilizador e desempenhou um papel fundamental na história da educação no Brasil. Sendo o

primeiro colégio oficial de instrução secundária do país, atendeu às demandas político-culturais do Estado e da sociedade. De acordo com Andrade (1999), o Colégio Pedro II, historicamente reconhecido como uma agência oficial de educação e cultura do Estado, deu origem a uma cultura escolar distintiva.

A criação de uma cultura escolar própria, relacionada à sua natureza institucional singular, foi legitimada pelo papel desempenhado pelo Colégio no projeto civilizador do Império, atuando como instrumento de consolidação do Estado e construção da Nação (Andrade, 1999).

Detentor de uma natureza jurídica autárquica, o Colégio Pedro II está vinculado ao Ministério da Educação, possuindo autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar e desempenha nos dias atuais um papel educacional abrangente, incluindo desde a Educação Infantil até a Pós-Graduação *Stricto Sensu*. A Lei 11.892, promulgada em 2008, instituiu os Institutos Federais e foi posteriormente revisada pela Lei 12.677 de 2012, que incorporou o Colégio Pedro II à Rede Federal de Educação, Científica, Profissional e Tecnológica. A legislação de 2012 preservou a designação tradicional de "Colégio Pedro II", equiparando-o, no entanto, à condição de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (Neves, 2021).

O Colégio Pedro II desempenha um papel crucial na democratização do acesso à educação de qualidade para estudantes, filhos da classe trabalhadora, oferecendo-lhes oportunidades para construir uma trajetória educacional que, muitas vezes, culmina no Ensino Superior. Por ser uma instituição pública, o CPIL permite que, até mesmo estudantes de famílias de baixa renda, tenham acesso a uma educação de excelência. Este fator é fundamental para reduzir as barreiras econômicas que impedem muitos jovens de ingressar em instituições de ensino de alta qualidade. A qualidade do ensino no CPIL é reconhecida nacionalmente, preparando seus alunos de maneira eficaz para os desafios do ensino superior. Seus estudantes frequentemente destacam-se em vestibulares e exames nacionais, como o ENEM, conseguindo vagas em renomadas universidades (CPIL, 2023).

Além da educação acadêmica, o CPIL oferece uma formação integral que inclui atividades culturais, esportivas e sociais. Esta abordagem holística prepara os estudantes não apenas para a vida acadêmica, mas também para serem cidadãos ativos e conscientes. O Colégio oferece diversos programas de apoio aos estudantes, como assistência estudantil, auxílios e bolsas de apoio, incentivando a pesquisa, extensão, cultura, esporte, além de contribuir para a democratização e ampliação das

condições de permanência dos estudantes matriculados. Esses programas são essenciais para garantir que os alunos tenham as condições necessárias para focar em seus estudos e superar dificuldades que possam surgir ao longo de sua trajetória educacional. A presença do CPIL em diferentes localidades, como Duque de Caxias e Niterói, amplia seu impacto social, levando educação de qualidade a regiões que, muitas vezes, carecem de infraestruturas educacionais adequadas. Isso contribui para a transformação dessas comunidades e oferece aos jovens oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (CPIL, 2023).

Dessa forma, o Colégio Pedro II representa uma peça fundamental dentro do sistema dos Institutos Federais, não apenas por sua história e estrutura únicas, mas também pelo papel crucial que desempenha na democratização da educação no Brasil. Ao proporcionar oportunidades educacionais de alta qualidade para estudantes da classe trabalhadora, o CPIL ajuda a construir uma sociedade mais justa e igualitária, oferecendo aos jovens a chance de alcançar o ensino superior e transformar suas vidas e comunidades (CPIL, 2023).

É relevante destacar o papel social e educacional das instituições no Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, visto como uma forma de combater as desigualdades socioeducacionais. Para abordar a redução dessas desigualdades, é importante considerar sua história e suas diversas dimensões. Portanto, reduzir o plano apenas à oferta de educação profissional em todos os níveis de ensino sem reconhecer seu potencial como agente político para promover mudanças significativas em direção à inclusão e dignidade humana, seria uma visão limitada (Saviani, 2021).

Entretanto, é importante ressaltar que a Educação Profissional no Brasil apresenta uma história caracterizada pela dualidade educacional. Autores como Kuenzer (2000), Moura (2007), Saviani (2007), Ciavatta e Ramos (2011) analisam esse modelo e destacam que sua estruturação se baseou na oferta de diferentes trajetórias educacionais: uma voltada para os filhos das elites, proporcionando uma educação propedêutica que facilitava o acesso ao ensino superior, e outra destinada aos filhos da classe trabalhadora, focada na formação para o trabalho e no ingresso em cursos técnicos-profissionais. Essa dualidade resultava em disparidades na qualidade educacional entre a elite e a classe trabalhadora, evidenciando que, por muitos anos, a Educação Profissional no Brasil foi associada a uma educação de baixa qualidade e culturalmente ligada à pobreza (Cunha, 2005).

A discrepância entre os cursos secundários e técnicos, em conjunto com os currículos abrangentes dos primeiros, refletia uma distinção social tangível moldada pela educação. Com o avanço contínuo da industrialização, especialmente a partir da metade do século, essa dualidade persistiu. No entanto, sua ênfase na preparação para o mercado de trabalho se intensificou, destacando sua natureza profissionalizante, em constante contraposição à função preparatória. Esse fenômeno resultou na observação da dualidade, mais em termos do momento e da posição ocupada na divisão social e técnica do trabalho, do que em oposição a outras perspectivas sociais (Ramos, 2014).

Para a presente pesquisa, no âmbito do Colégio Pedro II, é fundamental examinar o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, sobretudo no que concerne aos aspectos legais resultantes de sua equiparação à condição de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, conforme determinado pela Lei nº 12.677, de 2012. Com esse propósito, deverá ser realizada uma investigação detalhada no Núcleo de Documentação e Memória do Colégio Pedro II (Brasil, 2012).

6 ANÁLISE DOS DADOS (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

A coleta de dados foi realizada por meio de duas amostras distintas, compreendendo 12 técnicos e 18 professores do Campus Humaitá II. A abordagem adotada para ambos os grupos consistiu na aplicação de um questionário semiestruturado, composto por 13 perguntas específicas, utilizando a plataforma *Google Forms*.

O objetivo do questionário foi identificar a satisfação dos servidores e a relevância da pesquisa proposta, bem como avaliar a pertinência do produto educacional: um manual com diretrizes sobre procedimentos e legislações relacionados à gestão de pessoas no Colégio Pedro II. Tal instrumento visa possibilitar aos servidores um entendimento mais profundo sobre suas carreiras, direitos e responsabilidades, contribuindo para a redução de retrabalho e atrasos nos processos. Esses problemas, em grande parte, decorrem da ausência de conhecimento adequado quanto à documentação e aos formulários necessários para a tramitação de processos funcionais.

Segundo Bardin (2011, p. 15), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aprimoramento, aplicável a discursos de naturezas diversas. A autora enfatiza que a função primordial dessa metodologia é revelar sentidos com criticidade. Assim, a seguir, destacam-se aspectos que evidenciam a relevância da análise realizada no contexto desta pesquisa.

Com o intuito de conhecer melhor os participantes, algumas perguntas foram formuladas para identificar o perfil do público-alvo. Ao responderem à pergunta “A qual categoria pertence o seu cargo no Colégio Pedro II?”, os dados revelaram que 60% dos respondentes eram docentes e 40%, técnicos administrativos.

Outro item analisado refere-se ao processo de integração institucional dos servidores no momento da posse. À pergunta “O processo de integração, ao tomar posse/em sua admissão no Colégio Pedro II, atendeu às suas expectativas?”, os resultados demonstraram que 73,3% afirmaram que sim, enquanto 26,7% indicaram que não. Embora a maioria tenha avaliado positivamente esse processo, o percentual significativo de insatisfação aponta para a necessidade de melhorias, sobretudo no que diz respeito à disponibilização de informações claras e objetivas sobre direitos, deveres e procedimentos relacionados à gestão de pessoas.

Nesse sentido, destaca-se a importância da elaboração de um manual de diretrizes atualizado e acessível, que reúna informações sobre legislações vigentes,

fluxos processuais e formulários padronizados. A inexistência de um documento consolidado tem gerado impactos negativos, como erros na tramitação, retrabalho e atrasos, especialmente para servidores recém-ingressos que desconhecem os trâmites e exigências institucionais.

Além de contribuir para a melhoria dos fluxos internos, a criação desse manual está diretamente relacionada à necessidade de adequação do Colégio Pedro II às exigências legais decorrentes da sua equiparação à condição de Instituto Federal. Essa mudança implicou adaptações significativas nas práticas administrativas, em especial na área de gestão de pessoas, o que reforça a urgência da disponibilização de um material sistematizado que atenda às novas demandas.

Sob essa perspectiva, o manual poderá desempenhar um papel estratégico no fortalecimento da autonomia dos servidores e na promoção de um ambiente organizacional mais eficiente e transparente. Ao garantir acesso a informações seguras e padronizadas, a instituição também reforça a valorização do servidor, reconhecendo sua necessidade de orientação contínua e apoio institucional.

A análise dos dados revelou, ainda, um resultado significativo: 60% dos participantes afirmaram não possuir conhecimento sobre o funcionamento dos processos de gestão de pessoas, enquanto apenas 40% demonstraram ter compreensão parcial ou total sobre os procedimentos. Esse dado evidencia uma fragilidade na comunicação institucional e na disseminação de informações relativas à vida funcional dos servidores.

Considerando a complexidade das rotinas de gestão de pessoas como: processos de progressão funcional, licenças, benefícios, aposentadorias, entre outros, o desconhecimento manifestado pela maioria dos respondentes reforça a urgência de ações institucionais voltadas à capacitação e ao acesso à informação.

A carência de informações claras e acessíveis compromete tanto a eficiência administrativa quanto a segurança funcional dos servidores. Além dos impactos operacionais, essa lacuna prejudica a percepção de pertencimento e valorização do servidor, podendo afetar negativamente o clima organizacional e, consequentemente, a qualidade do serviço público prestado.

Com a equiparação ao modelo dos Institutos Federais, o Colégio Pedro II passou a seguir normativas específicas, exigindo a readequação de procedimentos e a constante atualização dos servidores. No entanto, como evidenciado pelos dados, essas informações não têm sido difundidas de maneira eficaz, dificultando o

alinhamento institucional.

Diante desse cenário, propõe-se a elaboração de um Manual de Diretrizes de Gestão de Pessoas, que consolide, de forma clara e acessível, os principais procedimentos, legislações, fluxogramas e formulários necessários para a correta instrução dos processos administrativos. Além do manual, recomenda-se a realização de ações formativas contínuas, como cursos, oficinas e palestras, com o objetivo de ampliar o conhecimento dos servidores e garantir o bom desempenho de suas atividades funcionais.

Portanto, o elevado índice de desconhecimento sobre os processos de gestão de pessoas evidencia uma demanda institucional que deve ser prontamente atendida. Investir em uma comunicação organizacional eficaz, em materiais informativos padronizados e em programas de capacitação contínua representa não apenas uma medida de eficiência, mas também uma política de valorização do servidor público. Nesse sentido, fortalecer a área de gestão de pessoas passa a ser compreendido como um pilar estratégico para o desenvolvimento institucional do Colégio Pedro II, especialmente frente ao novo contexto administrativo e normativo que se estabelece após sua equiparação à Rede Federal.

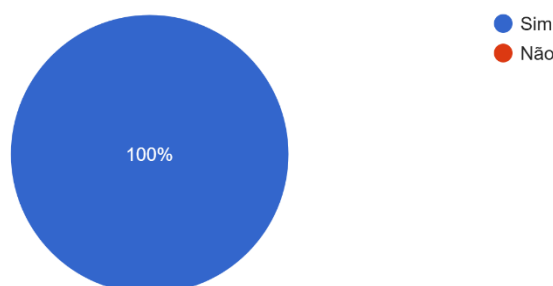
6.1. Representação Gráfica das Respostas dos Questionários

A seguir serão apresentados, graficamente, as respostas obtidas no questionário aplicado.

Gráfico 1 – Participantes da Pesquisa

Você aceita participar da pesquisa?

30 respostas

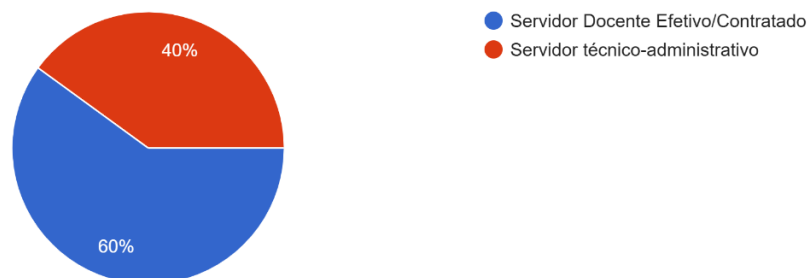


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 2 – Categoria dos Cargos

1 - - Selecione a qual categoria pertence o seu cargo no Colégio Pedro II:

30 respostas

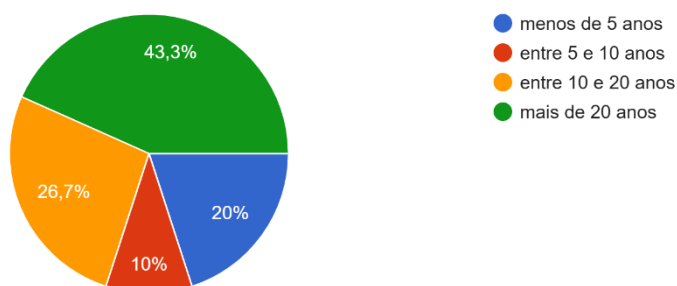


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 3 – Tempo na Função

2 - Há quanto tempo é servidor do CPII?

30 respostas

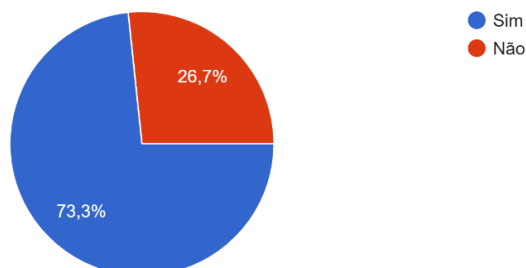


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 4 – Processo de Integração

3 - O processo de integração, ao tomar posse/em sua admissão no CPII, atendeu às suas expectativas?

30 respostas

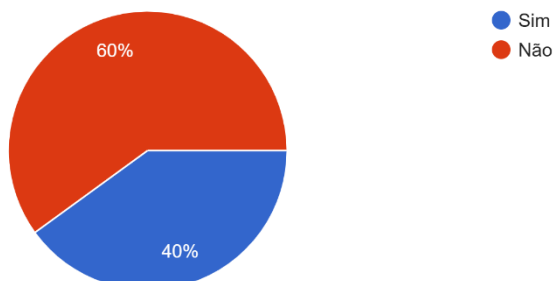


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 5 – Conhecimento do Processo de Gestão

4 - Você tem ideia de como funcionam os processos de gestão de pessoas no CPII?

30 respostas

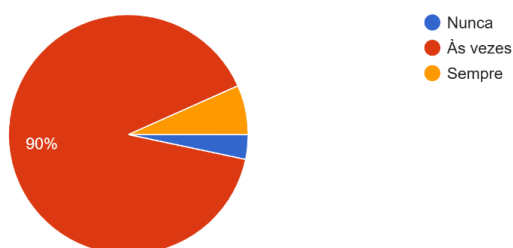


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 6 – Frequência de Dúvidas Processo de Gestão

5 - Com que frequência você tem dúvidas a respeito dos processos relativos a assuntos de Gestão de Pessoas no CPII?

30 respostas

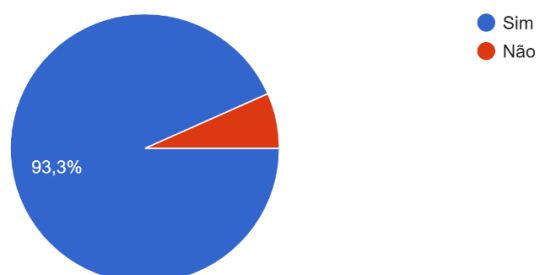


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 7 – Setores que Respondem ao e-Mail

6 - Os setores/seções da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, geralmente respondem aos seus e-mails?

30 respostas

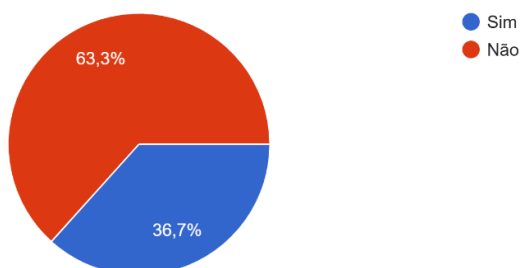


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 8 – Sequência de Demandas

8 - Há dificuldade em dar sequência a essas demandas?

30 respostas

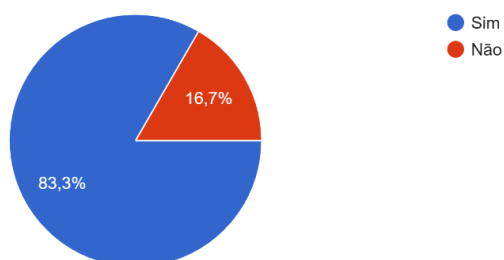


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 9 – Conhecimento Suporte Gestão de Pessoas

9 - Você sabe a quem pedir ajuda em caso de dúvidas nos assuntos de gestão de pessoas?

30 respostas

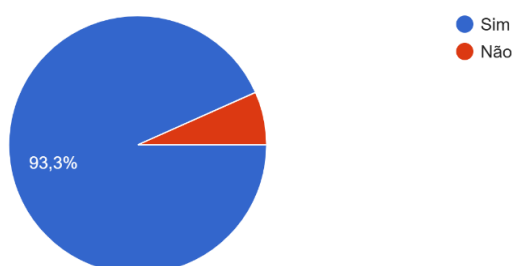


Fonte: A Autora, 2024.

Gráfico 10 – Conhecimento Suporte Gestão de Pessoas

10 - O Setor de Gestão de Pessoas do Campus frequentemente responde às suas questões específicas relativas à gestão de pessoas?

30 respostas



Fonte: A Autora, 2024.

7 PRODUTO EDUCACIONAL

O produto educacional elaborado consiste na criação de um Manual de Diretrizes sobre Procedimentos e Legislações de Gestão de Pessoas no Colégio Pedro II, com foco específico na realidade institucional do Campus Humaitá II. Trata-se de um documento sistematizado que reúne orientações claras e atualizadas sobre os principais processos administrativos relacionados à vida funcional dos servidores, como admissões, progressões, licenças, aposentadorias, entre outros.

A finalidade do manual é proporcionar aos servidores maior clareza e autonomia no trato de suas demandas administrativas, promovendo a padronização dos procedimentos internos e contribuindo para a redução de erros, retrabalho e atrasos nos trâmites processuais. Além disso, o manual visa oferecer respostas objetivas a dúvidas recorrentes, tornando os processos mais eficientes e menos dependentes de atendimento individualizado.

A justificativa para a aplicação deste produto na Educação Profissional e Tecnológica (EPT) se apoia nas mudanças institucionais ocorridas após a equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal. Essa transição trouxe novas exigências legais e normativas, especialmente na área de gestão de pessoas, o que exige atualização constante dos servidores e uma comunicação institucional mais clara e acessível. A adoção de manuais administrativos é uma prática consolidada tanto na gestão privada quanto pública, especialmente em contextos que demandam eficiência, transparência e padronização dos serviços (CORRÊA, 2018).

Do ponto de vista teórico, a elaboração do manual é sustentada por autores como Popper (1981), que destaca a importância de uma administração moderna baseada em objetivos bem definidos, normas claras e rotinas eficazes. Nesse sentido, o manual representa uma ferramenta estratégica de racionalização do trabalho, conforme os princípios da área de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), defendidos por autores como Chinelato Filho (2004) e Esmeralda e Alvarez (1990).

Chinelato Filho (2004) ressalta que, além de reunir normas e procedimentos, um manual deve oferecer instruções acessíveis, em linguagem clara, com grau de detalhamento adequado às necessidades do público-alvo. Sua atualização contínua é fundamental para manter sua eficácia. Popper (1981) também enfatiza que um manual precisa estar sujeito à crítica e revisão permanentes, sob risco de se tornar obsoleto e ineficaz ao longo do tempo.

Ainda segundo Corrêa (2018), embora muitos autores tratem do uso de

manuals em empresas privadas, sua aplicação é igualmente válida na gestão pública, especialmente para promover transparência, acesso à informação e eficiência na resposta às demandas sociais. A padronização dos serviços e a implementação de controles por meio de manuais permitem que o gestor público atue com mais precisão, reduzindo falhas e promovendo um ambiente institucional mais organizado.

O produto foi aplicado no Campus Humaitá II do Colégio Pedro II, a partir da identificação de fragilidades nos processos de integração e comunicação institucional com os servidores, especialmente os recém-ingressos. A ausência de materiais informativos organizados e acessíveis tem gerado incertezas, insegurança e morosidade nos trâmites administrativos. Com a implementação deste manual, espera-se não apenas melhorar a eficiência da gestão de pessoas, mas também promover a valorização dos servidores e o fortalecimento da cultura institucional.

8 CONCLUSÕES (CONSIDERAÇÕES FINAIS)

A presente dissertação teve como objetivo central analisar os impactos da equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal sobre os processos de gestão de pessoas, com foco na comunicação institucional e na percepção dos servidores ativos do Campus Humaitá II.

A investigação confirmou a hipótese inicial de que há fragilidades nos fluxos de informação e orientação quanto aos procedimentos administrativos relacionados à vida funcional dos servidores, especialmente os recém-admitidos.

Ao longo do estudo, verificou-se que a ausência de instrumentos padronizados e de fácil acesso tem gerado retrabalho, insegurança e morosidade nos trâmites internos, comprometendo a efetividade da atuação administrativa. Nesse contexto, a elaboração de um manual educativo com diretrizes claras e atualizadas mostrou-se uma solução pertinente e necessária, capaz de promover maior autonomia aos servidores e fortalecer os princípios de eficiência e transparência na administração pública.

Apesar da limitação do estudo estar restrita a um único campus e à aplicação de questionários em uma amostra reduzida de servidores, os resultados obtidos fornecem subsídios valiosos para futuras intervenções institucionais em outros setores ou unidades do Colégio Pedro II. As contribuições da pesquisa residem, sobretudo, na proposição de um produto educacional aplicável, replicável e de caráter formativo, que dialoga com as novas exigências legais e organizacionais.

Como desdobramento, sugere-se a ampliação do estudo para outros campus da instituição, bem como a realização de oficinas e formações contínuas que possam aprofundar o conhecimento dos servidores sobre os fluxos e procedimentos de gestão de pessoas. Ressalta-se ainda a importância da atualização permanente do manual, a fim de garantir sua efetividade frente às mudanças normativas e institucionais.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís. **Uma década de promoção do trabalho decente no Brasil: uma estratégia de ação baseada no diálogo social/** Organização Internacional do Trabalho. Genebra: OIT, 2015.
- ALBORNOS, Suzana. **O que é trabalho**. 6ª.ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004. 103 p.
- ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. A Organização Internacional do Trabalho e a proteção aos direitos humanos do trabalhador. **Revista eletrônica: acórdãos, sentenças, ementas, artigos e informações**, Porto Alegre, v. 3, n.38, p.56-71, jan. 2007.
- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- ANCARANI, A.; DI MAURO, C.; GIAMMANCO, D. D. *Work engagement in public hospitals: a social exchange approach*. **International Review of Public Administration**. (23)1, 1-19. 2018.
- ANDRADE, D.M.A.M; OLIVEIRA, S. A.; PENA, F. G.; ROCHA, S. A. S. **Líderes do Futuro: tendências e desafios sob a ótica de um grupo de profissionais de recursos humanos**, 2020. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/17430298.pdf>. Acesso em: 10 Jan. 2024.
- ANDRADE, Vera Lúcia Cabana de Queiroz. **Colégio Pedro II: um lugar de memória**. Tese (Doutorado em História Social - IFCS). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, C. dos S. **A liderança: uma análise sobre o clima organizacional**. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração. Vila Nova de Gaia: ISLA, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BORIN, André Luis dos Santos. **A “nova” senzala é logo ali: ao lado da “Capital do agronegócio”, lá nos fundos dos canaviais sertanezinhos**. São Paulo, 2011.
- BRASIL. **Lei 8.112/90 de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/lei-8112->

anotada. Acesso em: 10 Jan. 2024.

BRASIL. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 21 Jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012.** Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino e dá outras providências. < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12677-25-junho-2012-613458-normaatualizada-pl.html>>. Acesso em: 12 Jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura (MEC). **Expansão da Rede Federal. Campos dos Goytacazes/RJ.** IFF, 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-aco-es/expansao-da-rede-federal>. Acesso em: 27 Jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. (2022). **Relatório Anual de Educação Básica.** Brasília: MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 08 Jan. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (Art. 37).** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 Jan. 2024.

BRAZOROTTO, Cintia Magno; VENCO, Selma Borghi. Educação profissional no Brasil: História e política dos institutos federais. **ETD – Educação Temática Digital**, v. 23, n. 2, p. 487-505, 2021.

BROWN, Lisa. **Innovations in Medicine.** *Health Journal, London*, v. 8, n. 2, p. 123-145, abr. 2019.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo.** Imprensa: Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2001.

CARVALHO, Marcos Bacellar; GONÇALVES, Carlos Alberto; PARDINI, Daniel Jardim. A Felicidade em Foco - Mensurando conceito metafísico para estratégia governamental e recomendações organizacionais. **Revista de Administração da UFSM**, v.3, n.2, art. 8, p.269-287, 2010.

CAVALCANTE, Jouberto Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira. O Direito do Trabalho e o assédio moral. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 10, n. 638, 7 abr. 2005. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/6457>. Acesso em: 23 Jan. 2024.

CEDOM – **Centro de Documentação e Memória do Colégio Pedro II.** 2024.

CERQUEIRA, João da Gama. Sistema de Direito do Trabalho. Imprensa: São Paulo, **Revista dos Tribunais**, 360 p. 1961.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed.: São Paulo: Editora Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. 12ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. Ensino Médio e Educação Profissional no Brasil: Dualidade e fragmentação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 5, n. 8, p. 27-41, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em: 11 Dez 2023.

CIAVATTA, Maria. Ensino Integrado, a Politécnica e a Educação Omnilateral: por que lutamos? **Revista Trabalho & Educação**, v. 23, n. 1, p. 187 – 205, 2014.

COLÉGIO PEDRO II. (2023). **Institucional**. Disponível em: <https://www.cp2.g12.br>. Acesso em: 11 Dez. 2023.

CORRÊA, Déborah Pinto. **Manual de Gestão de Pessoas**: uma forma de auxiliar o servidor do IFES. Espírito Santo, 2018.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 260 p. 2010.

COSTA, Elaine de Souza; FERRAZ, Fernando Toledo. Bem estar, esperança e trabalho humano/*Well being, hope and human work*. **Brazilian Journal of Business**, 2(3), 2891–2908. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n3-069>. 2020.

CUNHA, Luís. Antônio. **O ensino de ofícios nos primórdios da industrialização**. 2. ed. São Paulo: Unesp, 2005.

DALE, John; HYSSOP-MARGISON, Emery J. **Paulo Freire: teaching for freedom and transformations. The philosophical influences on the work of Paulo Freire**. Netherlands: Springer, 2010.

DAMEDA, André das Neves. **Experimento com leilões e avaliação de ativos pelo custo corrente para mensuração do capital intelectual**: uma aplicação nas empresas. São Paulo: Atlas. 2008.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DIANA, Restiana Ayu; ELIYANA, Anisa; PRADANA, Yudi. **A eficácia do relacionamento laboral na satisfação no trabalho**: uma análise crítica. São Paulo: Atlas. 2020.

FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR. , Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica**

do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Ana M. A. Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos. **Interface: Comunicação, Saúde, Educação, Botucatu**, v. 5, n. 8, p. 147-152, Fev. 2001.

GARTNER. **Pesquisa Gartner Group.** 2023. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/recursos-humanos/tendencias/principais-prioridades-para-lideres-de-rh>. Acesso em: 22 Jan. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo, 2002.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, R. M. **Corporate strategy: managing scope and strategy content.** In: A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.). *Handbook of strategy and management.* (pp. 72-97). London: Sage Publications Ltd. 2002.

GUCHAIT, Priyanko *et al.* **O envolvimento no trabalho como construto motivacional:** um estudo exploratório. São Paulo: Perspectiva. 2018.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: EPU, 1976.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). (2022). **Desempenho de Escolas Públicas no ENEM.** Brasília: INEP. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br>. Acesso em: 08 Jan. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). (2021). **Impacto dos Institutos Federais na Educação e no Desenvolvimento Regional.** Brasília: IPEA. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 08 Jan. 2024.

IVO, A. A.; Hypolito, A. M. Educação Profissional e PROEJA: processos de adesão e resistência à implantação de uma experiência. **Educação em Revista.** Belo Horizonte, v. 28, n. 3, p. 125-142, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982012000300006>. Acesso em: 08 Jan. 2024.

JONES, Mary. *Recent Developments in Technology.* **Journal of Modern Tech**, New York, v. 12, n. 3, p. 45-67, mar. 2015.

LAI, Chih-Cheng *et al.* *Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges.* **International Journal of Antimicrobial Agents**, v. 55, n. 3, p. 105924, 2020.

LIMA, V. L C.de. FREITAS, M. C. de. A importância da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. E 28809, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/28809>. Acesso em: 24 Jan. 2024.

KEPLER, João. **Como Transformar Informação em Conhecimento**. 2021. Disponível em: <https://gazzconecta.com.br/vozes/nova-economia-com-joao-kepler/como-transformar-informacao-em-conhecimento/>. Acesso em: 08 Jan. 2024.

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-odesafio-do-seculo-xxi/48844/>. Acesso em: 21 Jan. 2024.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, 2016. **Revista De Administração Pública**, 50(1), 17–39. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/58592>

KUENZER, Acácia Zeneida. **Ensino médio**: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Priscila Souza Christé. **Produtos Educacionais em Mestrados Profissionais na Área de Ensino**: uma proposta de avaliação coletiva de materiais educativos. CIAIQ2018, V.1, 2018.

LIMA *et al.* **Efeitos do Engajamento na satisfação no Trabalho**: um estudo com servidores públicos da educação no estado do Pará. XX SEGET -Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2022. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2022.php?pag=363>. Acesso em: 28 Jan. 2024.

LOTTA, G. S. Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**. 19 (65), 186-206. 2014.

MARTINS, Anízia Procópio. Clima organizacional e sua influência na satisfação dos servidores do Tribunal de Contas do Ceará. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, vol. 11, nº. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7105>. Acesso em: 23 Jan. 2024.

MARX, Karl. Manuscritos de 1844 *in*: **O Urbanismo**, CHOAY F. Org. – São Paulo: Ed. Unesp. 1932.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELGAR, Alfredo Montoya. **Derecho del Trabajo**. 16. ed. Madrid: Tecnos, 1995. MORAES, Luciene Maciel Stumbo. **O Colégio Pedro II e o processo de Equiparação aos Institutos Federais**: transitando entre tradições, heranças e transformações. Rio de Janeiro, 2022.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fabio Luciano e SILVA, Luciana Codognoto.

Capital Intelectual como Vantagem Competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume IV - Número 03 - Set/Out/Nov/Dez. 2014.

MOURA, Dante Henrique. Educação básica e educação profissional e tecnológica: dualidade histórica e perspectivas de integração. **HOLoS**, [s.l.], v. 2, p. 4-30, mar. 2007. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLoS/article/view/11>. Acesso em: 10 Jan. 2024.

NAKAMURA, C. C. Motivação no trabalho. **Maringá Management de Ciências Empresariais**. v. 2 n 1, p. 20- 25, Jan/Jun. 2005.

NELO *et al.* **Motivação como Valorização do Capital Intelectual no Contexto da Sociedade do Conhecimento**. 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2010.php?pag=92>. Acesso em 15 Fev. 2024.

NEVES, Ricardo Dias das. **O Colégio Pedro II no contexto da Educação Profissional e Tecnológica**. Campina Grande: Editora Amplia, 2021.

NEVES, Ricardo Dias das. **A equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal**. Ricardo Dias das Neves; Adjovanes Thadeu Silva de Almeida. – 1ª. ed. - Rio de Janeiro: Imperial Editora, 2020.

OIT. **Normas Internacionais do Trabalho**. 1919. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasilia/temas/normas/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 02 Mar. 2024

ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/255231-declara%C3%A7%C3%A3o-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 02 Mar. 2024

PASQUALLI, Roberta; VIEIRA, Josimar de Aparecido; CASTAMAN, Ana Sara. Produtos Educacionais na Formação do Mestre em Educação Profissional e Tecnológica. Educitec. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, v.4 n.07, 2018.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. **INOVARSE**, Rio de Janeiro, v.01, n.1, p.01-19, 2016.

PEREIRA, J. L.; SILVA, M. R. (2021). O Papel do Colégio Pedro II na Democratização da Educação no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, 26(78), 45-61. Disponível em: <https://www.scielo.br> Acesso em: 11 Dez. 2023.

PESSANHA, José Américo Motta. **Aristóteles: Ética a Nicômaco; Poética / Aristóteles**. Seleção de Textos de José Américo Motta Pessanha. 4ª ed. São Paulo : Nova Cultural, 1991.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Org.). **Handbook of strategy and management**. Londres: Sage, 2002.

POPPER, R. **A elaboração de Manuais na Empresa**. 2ª. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1981.

QUINTANILHA, Rozana; CARMO, Gerson Tavares do. A Expansão da Rede Federal Profissional, Científica e Tecnológica: Historicidade e Diagnóstico. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**. v.7 n.1, 2023.

RAMOS, Marise Nogueira. **História e política da educação profissional**. 1ª ed. Coleção Formação Pedagógica. Volume V. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. Disponível em: <http://curitiba.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2016/05/Hist%C3%B3ria-e-pol%C3%ADtica-da-educa%C3%A7%C3%A3o-profissional.pdf>. Acesso em 23 Mar. 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Liderança**: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **Fundamentos de Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTORO, Marco *et al.* (orgs.). **História do Colégio Pedro II**. Editor da coleção: Francisco Roberto Pinto Mattos. Rio de Janeiro: Colégio Pedro II, 2017.

SANTOS, Beatriz Boclin Marques dos. **Memória Histórica do Colégio Pedro II: 180 anos de História na Educação do Brasil**. 1. ed. São Paulo, 2018.

Santos, L. F., & Oliveira, P. R. (2020). "A Educação Integral no Colégio Pedro II: Análise dos Programas de Apoio ao Estudante". *Educação & Sociedade*, 41(150), 799-815. Disponível em: <https://www.scielo.br>

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. 44. ed. São Paulo, 2021.

SAVIANI, Dermeval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12 n. 34, p. 152-180, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n34/a12v1234.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem estar**.(C. P. Lopes, Trad.). Objetiva. Rio de Janeiro, 2011.

SENEFF, Gerson; VINTER, Juliana Elizabeth; FRANÇA, Juliana; NIEWIADONSKI, Karine; ABELINO, Rafael Eduardo. **Análise Bibliométrica das Produções Científicas Publicadas nos Anais do SEGET na Área Temática de Gestão de Pessoas**. 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/26730367.pdf>. Acesso em: 23 Mar. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São

Paulo; Cortez, 2016.

SILVA, Beatriz Raitz. **Práticas Modernas na Gestão de Pessoas**. 2020. 31 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Unopar, Londrina, 2020.

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira. ARAÚJO, Najara Medeiros de. Motivação no serviço público. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, V.16, no 3, p.01-24. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

SILVA, Marcelo Forte do Carmo. **A Felicidade como bem Supremo em Aristóteles**. São Paulo: Ed. Unesp. 2017.

SILVA, Maria Domingas Vale da. Uma Análise da Teoria da Justiça em Aristóteles Presente na ética a Nicômaco. **InterEspaço: Revista De Geografia e Interdisciplinaridade**, 3(9), 141–157. <https://doi.org/10.18764/2446-6549.v3n9p141-157>. 2017.

SILVA, Viviane Nascimento; SANTOS, Gilmar Ribeiro dos; DURÃES, Sarah Jane Alves. Trabalho: dimensões, significados e ampliação do conceito. **Revista Ibero-americana de Estudos em Educação**. v. 12, n. 2, p.739-754, 4 jun. 2017.

SIMCSIK, T. O. M. I. S. **Organização & Métodos**. São Paulo; Makron Books, 1992.

SMITH, John. **Understanding Sociology**. 3ª ed. New York: Random House, 2008.

SOIBELMAN, Leib. **A enciclopédia do Advogado**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Rio, 1981.

SOUZA, Antônio José de. **Colisão de Direitos Fundamentais: Liberdade de Expressão versus Direitos da Personalidade**. Dissertação. São Luiz/MA, 2018.

SOUZA, Tatiana Fabíola Costa; MADEIRA, Flávia Mendes; TORRES, Luiz Claudio Bezerra. Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho de Servidores Públicos: Estratégias para Elevar a Eficiência dos Serviços Públicos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 03, Vol. 12, pp. 63-83. Março de 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/eficiencia-dos-servicos>. Acesso em: 05 Jan. 2024.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p. ISBN 85-352-0247-1. Capital Intelectual como Diferencial dos Negócios. Disponível em: <https://aspectum.com.br/blog/capital-intelectual>. Acesso em: 24 Jan. 2024.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Convenção da OIT e outros Tratados**. Imprensa: São Paulo, 2007.

TAMURA, Thais Tiemi; LAURENTI, Carolina. Felicidade e prazer: Um diálogo entre Epicuro e Skinner. **Perspectivas**. São Paulo , v. 8, n. 2, p. 186-199, 2017 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-

35482017000200004&lng=pt&nrm=iso>. <http://dx.doi.org/10.18761/PAC.2016.050>. Acesso em: 19 Mar. 2024.

The Foursales Company®. **Tendências de RH para 2024**. Gestão de Pessoas. #158 YouTube, 23/11/2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=70l6G4iqJCY&t=1696s>. Acesso em: 19 Mar. 2024.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: Inovando para obter melhores resultados. São Paulo, Ed. Futura, 1998.

VIANNA, Francisco José de Oliveira. **Ensaaios inéditos**. Campinas: Unicamp, 1991

WELCH, Jack. Macrovisão da Gestão de Recursos Humanos.1985. Disponível em: <https://www.slideserve.com/siran/macrovis-o-da-gest-o-de-recursos-humanos>. Acesso em: 23 Mar. 2024.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO. **Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 12 ago. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. 1ª ed. Porto Alegre, 2016.

ZANELLI, J. C., Bastos, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. 2004.

ANEXO A – Questionário a Ser Aplicado aos Servidores do Campus Humaitá II do Colégio Pedro II

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa denominada **“Proposta de Otimização dos Processos de Gestão de Pessoas no Colégio Pedro II após sua Equiparação à Condição de Instituto Federal”**, realizada no âmbito do PROFEPT (Mestrado Profissional Em Educação Profissional e Tecnológica), ministrado pelo Colégio Pedro II e que se refere a um trabalho de conclusão de curso de mestrado profissional. A sua participação consistirá em responder a esse questionário, que visa contribuir para o desenvolvimento da pesquisa. A participação é voluntária e tem como principal objetivo verificar qual a percepção dos servidores do Campus Humaitá II a respeito dos assuntos relacionados à Gestão de Pessoas no CPIL.

1 - Selecione a qual categoria pertence o seu cargo no Colégio Pedro II:

- () Servidor Docente Efetivo/Contratado
- () Servidor técnico-administrativo

2 - Há quanto tempo é servidor do CPIL?

- () menos de 5 anos
- () entre 5 e 10 anos
- () entre 10 e 20 anos
- () mais de 20 anos

3 - O processo de integração, ao tomar posse/em sua admissão no CPIL, atendeu às suas expectativas?

- () Sim
- () Não

Em caso negativo, por favor explique as razões:

4 - Você tem ideia de como funcionam os processos de gestão de pessoas no CPlI?

() Sim

() Não

5 - Com que frequência você tem dúvidas a respeito dos processos relativos a assuntos de Gestão de Pessoas no CPlI?

() Nunca

() Às vezes

() Sempre

6 - Os setores/seções da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, geralmente respondem aos seus e-mails?

() Sim

() Não

7 - Quais são as suas maiores demandas em relação à gestão de pessoas no CPlI?

8 - Há dificuldade em dar sequência a essas demandas?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, explique o que você reconhece como dificuldade:

9 - Você sabe a quem pedir ajuda em caso de dúvidas nos assuntos de gestão de pessoas?

() Sim

() Não

10 - O Setor de Gestão de Pessoas do Campus frequentemente responde às suas questões específicas relativas à gestão de pessoas?

() Sim

() Não

11 - O que mais te motiva no ambiente de trabalho?

12 - Em sua opinião, quais os pontos positivos do atendimento do setor de Gestão de Pessoas no seu Campus?

13 - Você tem alguma sugestão para aprimorar o funcionamento e a comunicação da Gestão de Pessoas no CPPI?

Anexo B – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Maiores de Idade)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
COLÉGIO PEDRO II
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/CPII



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – MAIORES DE IDADE

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) da pesquisa denominada Proposta de Otimização dos Processos de Gestão de Pessoas no Colégio Pedro II após sua Equiparação à condição de Instituto Federal, realizada no âmbito do Programa de Pós- Graduação em Educação Profissional e Tecnológica e que diz respeito a um a Dissertação de Mestrado.

1. OBJETIVO: O objetivo do estudo é aprofundar-se em todos os processos associados à gestão de pessoas no Colégio Pedro II e propor uma otimização desses processos, bem como elaborar um e-book interativo. Esse recurso será disponibilizado no site do Campus Humaitá II, com a finalidade de servir como um guia de referência. Destina-se a auxiliar os servidores, proporcionando conhecimento e conscientização acerca de seus direitos e responsabilidades em sua vida funcional.

2. PROCEDIMENTOS: A sua participação consistirá em: responder a um questionário visando contribuir para o desenvolvimento da pesquisa. Este questionário será disponibilizado pelo aplicativo *Google Forms* e deverá ser preenchido pelo voluntário para posterior análise da pesquisadora.

3. POTENCIAIS RISCOS E BENEFÍCIOS: Toda pesquisa oferece algum tipo de risco. Nesta pesquisa, o risco pode ser avaliado como mínimo, isto é, há riscos de exposição e perda de confidencialidade dos dados coletados por meio de questionários e entrevistas; risco de identificação de algum participante da pesquisa; e a possibilidade de que os participantes se sintam constrangidos ao cooperar, por se sentirem vulneráveis ao compartilhar seus pontos de vista. Objetivando minimizar esses riscos, o acesso aos dados coletados será restrito exclusivamente à pesquisadora responsável. Nenhuma informação que permita a identificação dos participantes será divulgada. A pesquisadora codificará os registros para reduzir o risco de identificação. Por outro lado, são esperados os seguintes benefícios da participação na pesquisa: maior conhecimento a respeito dos processos de gestão de pessoas no âmbito do Colégio Pedro II e a percepção dos servidores sobre o assunto, bem como as possibilidades de melhoria.

4. GARANTIA DE SIGILO: Os dados da pesquisa serão publicados/divulgados em livros e revistas científicas. Asseguramos que a sua privacidade será respeitada e o seu nome ou qualquer informação que possa, de alguma forma, o (a) identificar, será mantida em sigilo. O (a) pesquisador (a) responsável se compromete a manter os dados da pesquisa em arquivo, sob sua guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa.

5. LIBERDADE DE RECUSA: A sua participação neste estudo é voluntária e não é obrigatória. Você poderá se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. Se desejar sair da pesquisa você não sofrerá qualquer prejuízo.

6. CUSTOS, REMUNERAÇÃO E INDENIZAÇÃO: A participação neste estudo não terá custos adicionais para você. Também não haverá qualquer tipo de pagamento devido a sua participação no estudo. Fica garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, nos termos da Lei.

7. ESCLARECIMENTOS ADICIONAIS, CRÍTICAS, SUGESTÕES E RECLAMAÇÕES: Você receberá uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a outra ficará com o(a) pesquisador(a). Caso você concorde em participar, as páginas serão rubricadas e a última página será assinada por você e pelo(a) pesquisador(a). O(a) pesquisador(a) garante a você livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Você poderá ter acesso a pesquisadora pelo telefone (21) 96974-7400, ou pelo e-mail: lorenacp2@gmail.com. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Colégio Pedro II (CEP/CPII), situado no Endereço: Campo de São Cristóvão nº 177, prédio da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura (PROPGPEC), sala 202-B – São Cristóvão – Rio de Janeiro, CEP 29921-903, pelo telefone: (21) 3891-0020 ou pelo e-mail: cep@cp2.g12.br

Endereço: Campo de São Cristóvão nº 177, prédio da Pró-Reitoria de Pós-Graduação,
Pesquisa, Extensão e Cultura (PROPGPEC), sala 202-B – São Cristóvão –
Rio de Janeiro, CEP 29921-903
TEL: 21 3891-0020 – Email: cep@cp2.g12.br
Site : <http://www.cp2.g12.br/blog/cepcpii/>



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
COLÉGIO PEDRO II
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/CPII



CONSENTIMENTO

Eu, _____ li e concordo em participar da pesquisa.

Assinatura do(a) participante

Data: ____/____/____

Eu, _____ obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido do(a) participante da pesquisa.

Assinatura do(a) pesquisador(a)

gov.br
Documento assinado digitalmente
LORENA LEMOS ACCOLY DE OLIVEIRA
Data: 04/07/2024 15:55:59-0300
Verifique em: <https://validar.it.gov.br>

Data: 04/07/2024