

ELEMENTOS (DES) MOTIVADORES PERCEBIDOS PELO DISCENTE DO PROEJA IFPI - CAMPUS FLORIANO: UMA ABORDAGEM À LUZ DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

JAIRO DE CARVALHO GUIMARÃES

Universidade Federal do Piauí – UFPI

jairoguimaraes@ufpi.edu.br

RESUMO

O presente artigo descreve pesquisa desenvolvida no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI, Campus Floriano, cujo objetivo foi investigar os elementos motivadores que induzem os discentes do PROEJA a ingressar e permanecer no curso e que possíveis situações podem estar produzindo desmotivação para aqueles já presentes no programa. O referencial considerado navegou à luz da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow. Em termos de procedimentos metodológicos, fez-se uso de um questionário semi-estruturado, aplicado aos alunos do curso, período 2010.1, o qual intencionou apontar opiniões e sentimentos, de forma a retratar mais fielmente a atmosfera motivacional, visando a alcançar o objetivo desta pesquisa. Como resultado, observou-se que os alunos do programa veem nele o fio condutor para o sucesso profissional e pessoal, embora apontem que há ajustes a serem implementados, especialmente quanto à indissociabilidade entre a teoria e a prática, esta fundamental para permitir que o êxito profissional seja alcançado.

Palavras-Chave: Motivação. PROEJA. Necessidade.

ABSTRACT

This article describes research conducted at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Piauí - IFPI, Campus Floriano, which objective was to investigate the motivating factors that induce the PROEJA students to enter and stay at the course and possible situations that may produce lack of motivation for those already in the program. The benchmark considered was based on the Theory of Needs from Abraham Maslow. In terms of methodological procedures, it was used a semi-structured questionnaire applied to pupils of the course, in the period

2010.1, which purposed pointing opinions and feelings in order to more accurately portray the motivational atmosphere, aiming to achieve the objective of this research. As a result, it was observed that students see the program in it the guiding principle for professional and personal success, although they cautioned that there are adjustments to be implemented, especially on the inseparability between theory and practice, which is essential for achieving the professional success of the students.

Keywords: Motivation. PROEJA. Necessity.

INTRODUÇÃO

A atividade educacional no âmbito do sistema brasileiro tem demonstrado determinada evolução, em especial após a implementação do Plano Real, quando o Governo Federal que acabara de assumir compreendeu a necessidade de intensificar as ações voltadas para o campo da educação, em especial para os jovens e adultos que se encontravam fora da escola, mas necessitavam de apoio para resgatar a cidadania e dar um novo rumo à sua vida. Neste sentido, a implantação do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica de Jovens e Adultos, cujo acrônimo é PROEJA, surgiu para corrigir este déficit.

A necessidade de conquistar adeptos para o programa se mostrou inadiável muito em função do processo de globalização, que desde a década de 90 vêm exigindo das pessoas, dos países e das organizações respostas ágeis, rápidas e consistentes para o enfrentamento das principais questões que dizem respeito à competência, qualificação e capacidade destes agentes, sob pena de serem superados em razão das implicações que o sistema vigente impõe a todos.

Neste sentido, visando à busca desta qualificação, as organizações têm intensificado medidas no sentido de melhor preparar seus profissionais ou exigir dos candidatos a futuras colocações um currículo que contemple um grau de habilidades maior, considerando que o conhecimento se tornou o principal ativo, cuja relevância consiste na formação de um processo que permita à empresa melhor se posicionar em termos de vantagens competitivas. As oportunidades de colocação profissional, desta forma, são disponibilizadas para aqueles que detêm conhecimentos, habilidades e atitudes

compatíveis com a flexibilidade do mercado. Nesta linha, a montagem da matriz curricular de qualquer curso, superior ou não, deve acompanhar o ritmo das configurações organizacionais, porquanto estas são, em muitas situações, respostas às metamorfoses ocorridas no turbulento mercado. Sendo o currículo o resultado de uma seleção de conhecimentos (SILVA, 2010) é natural se imaginar que as empresas indiretamente interferirão no escopo curricular como forma de melhor adequar suas necessidades à preparação prévia que é dada na escola. Neste sentido, os alunos, à busca de um significado, uma identidade, reforçam este desejo contido na mentalidade empresarial.

Resta claro que não apenas as organizações passaram a exigir habilidades amplas dos seus colaboradores, como também instituíram – certamente nem todas adotaram tal medida – mecanismos de avaliação e mensuração de capacidades inerentes não apenas às atividades desenvolvidas, mas em especial visando à possibilidade de ascensão profissional, o que requer competências cada vez mais elaboradas e complexas (FLEURY; FLEURY, 2010). O composto formador da dimensão hábil e cognitiva do indivíduo constitui requisito fundamental ao seu ingresso no mercado, o qual é acrescido de um terceiro componente, que são as iniciativas que o profissional deve possuir, via proatividade, fechando o ciclo da competência. É imperioso ressaltar a importância do sucesso acadêmico para os fins econômicos, desde que atrelado a um embasamento educacional pautado na conscientização ideológica, sem submissão ou servidão política, visto que o êxito profissional e pessoal perpassa pela competência adquirida.

A exigência de que o colaborador detenha competência para administrar as emoções é requisito que muitas organizações estão exigindo, questão esta que apenas será medida no desempenho de suas atividades rotineiras, uma vez que o comportamento é avaliado durante o desenvolvimento das tarefas. De acordo com o pensamento vigente das organizações, a inteligência emocional (IE) é fator fundamental para o estabelecimento do equilíbrio entre as ações vinculadas às tarefas e aos papéis profissionais e a conduta do indivíduo no âmbito pessoal, produzindo efeitos positivos no contato que este indivíduo mantém com os clientes, fornecedores, pares, subordinados e superiores. Goleman (2007) reforça esta posição ao afirmar

que não mais o QI (Quociente de Inteligência), mas o QE (Quociente Emocional) pode mensurar o grau de capacidade de uma pessoa em construir relações sociais que permitirão contribuir para o consubstanciamento das interações com os *stakeholders*¹. Competência, portanto, é subjacente ao desempenho, visto que este é o indicador-mestre das dimensões que compõem o circuito do processo inclusivo do indivíduo no mercado.

No âmbito escolar, Goleman (2007) afirma que o desempenho acadêmico está relacionado à forma equilibrada pela qual os alunos dirigem emocionalmente suas vidas, proporcionando empatia, significativas relações interpessoais e aperfeiçoamento da confiança e da autoconsciência, fatores relevantes na construção de uma visão madura que os conduzirá a um patamar menos vulnerável, pessoal e profissionalmente falando. Por esta razão, emoções perturbadoras e relacionamentos nocivos influem na saúde, que por sua vez compromete e repercute no desempenho acadêmico (GOLEMAN, 2007). De certa forma, esses fatores determinam o grau de motivação que os alunos apresentam em relação ao ambiente onde desenvolvem seu espírito cognitivo. O ambiente, assim, pode interferir na difusão ou bloqueio do conhecimento, influenciando o comportamento das pessoas, em especial quando estas pessoas estão, por intermédio do elemento “educação”, em busca do atendimento das necessidades imediatas (CASSIRER, 1994).

Em razão desta revolução socioeconômica, que repercutiu sobre todos os segmentos da sociedade, especificamente àquelas atividades, onde até então o nível de qualificação não era fator de diferenciação, pois o consumidor não era tão exigente, as empresas viram-se impelidas a rever conceitos, processos, mecanismos, estratégias e posturas, subjacentes à inadiável condição de sobrevivência. O consumidor, atualmente, encontra-se no comando dessas inadiáveis ações. Neste composto, um repensar acerca da escolha dos melhores talentos também emergiu o que requereu, também, uma reposição estratégica no tocante aos recursos humanos. O que se vê é o aumento do número de empreendedores, por oportunidade ou por necessidade, em ritmo ascendente, tanto que atualmente o Brasil conta

¹ Conjunto de interessados em uma organização, podendo influir ou não nas estratégias empresariais.

com mais de 19 milhões de empreendedores, sendo 47% deste plantel formado de mulheres (DORNELAS, 2008). Assim, comprova-se que a mulher passa a ser também a mantenedora de muitas famílias, o que exige dela uma formação compatível para a construção de um novo modelo na relação de trabalho.

Feitas estas considerações, atesta-se que o papel das instituições de ensino revela seu mais importante domínio no campo da preparação dos discentes rumo à vida profissional. São estas unidades escolares – especialmente os Institutos Federais de Educação, que têm a incumbência de desenvolver instrumentos capazes de dotar os alunos de conhecimentos, habilidades e comportamentos compatíveis com o exigido pelo mercado, este em constante mutação, turbulência e transformação. Estas organizações escolares (superiores ou técnicas) devem focar suas ações para a preparação dos discentes, haja vista que o Brasil tem aberto grandes flancos para a emergência de novos negócios, especialmente aqueles formados por cooperativas, *clusters* e microempresas. O empreendedorismo, com destaque aquele operado em regiões carentes de incentivo e apoio governamentais (federal, estadual, municipal), surge como alternativa para o estabelecimento do equilíbrio socioeconômico local.

Esta abordagem é reforçada através da ação conduzida pelos Institutos Federais no tocante à implementação do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica de Jovens e Adultos – PROEJA, lançado pelo Decreto 5.478 (24 de junho de 2005), revogado pelo Decreto 5.840 de 13 de julho de 2006, o qual adveio para suprir uma lacuna que existia na faixa etária intermediária de pessoas que há muito haviam abandonado ou deixado de ambicionar perspectivas educacionais. Oportunamente, o surgimento do PROEJA revitalizou o sentido de pertencimento e a autoestima de muitos jovens e adultos, de forma que hoje é um programa tido como referência para a formação de novos talentos e a inclusão social, além de instrumento para a viabilização de projetos e sonhos de caráter profissional. Mais do que seu aspecto cognitivo, vê-se que o programa contribui para a retomada de expectativas que foram deixadas para trás pelos alunos, uma vez que os conduz a uma formação mais sólida e motivadora.

Observa-se, neste modelo, que o jovem e o adulto, antes colocados à margem das opções educacionais, sentem-se valorizados e envolvidos com sua formação, porque internalizaram a importância de sua qualificação, visando à realização de projetos pessoais, profissionais e familiares. A origem destas pessoas é interessante, pois a grande maioria advém de famílias de baixa renda e normalmente moram em regiões cujos recursos e oportunidades são escassos, como a Região Nordeste. Inseridos no programa, os jovens e os adultos compreendem que o caminho é este e que a sorte é o encontro da oportunidade com a competência (DORNELAS, 2008). E competência adquire-se na escola, através de dedicação, envolvimento, participação, foco e visão voltada para o futuro. Não há qualquer garantia de que o futuro será melhor para quem dele esperar alguma mágica. A ajuda emerge quando a pessoa toma a iniciativa de sinalizar o interesse e este advém com uma atitude proativa e consciente, alimentada por um processo de íntima motivação e autoestima.

Esta consciência forma a base da inteligência emocional. Optar por ingressar no programa é uma atitude inteligente e, mais do que isso, uma ação necessária para a recondução destas pessoas para o seio de uma sociedade que produz, transforma, realiza e constrói, não aquela composta de pessoas que são reféns dos beneplácitos políticos. Assim, este grupo estabelece novos padrões de dignidade, cidadania e oportunidade, visto que a decisão está atrelada a uma expectativa patrocinadora de resultados compensadores. A Teoria da Expectativa do psicólogo Victor Vroom (MONTANA; CHARNOV, 2006) explica esta situação: quando o que se espera é atendido sem qualquer variação, para mais ou para menos, tem-se a satisfação; quando sua percepção é maior que a expectativa preconcebida, produz-se o encantamento; quando a percepção é superada pela expectativa que foi construída, ocorre a frustração.

O objetivo deste artigo é investigar os elementos motivadores que conduzem os discentes do IFPI - *Campus* Floriano, a ingressar e permanecer no PROEJA e que possíveis situações podem estar produzindo desmotivação para aqueles já presentes no programa. Para tanto, o problema é expresso da seguinte forma: *É possível ajustar o arcabouço curricular do PROEJA (Campus Floriano) de forma a atender às motivações profissionais e pessoais dos alunos, sem induzir a*

desvios na essência do programa, visando satisfazer as novas configurações organizacionais, reflexo de contingências regionais?

IMPLICAÇÕES AMBIENTAIS: O COMPORTAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

A dinâmica das organizações e dos mercados impõe um perfil comportamental diferenciado aos seus colaboradores, daí a necessidade de se estabelecer a auto-reflexão e o senso crítico como pressupostos para a formação de um estágio mais evoluído da racionalidade. Assegurar essa iniciativa, apoiada no direcionamento pedagógico que se faz imperioso, é medida inadiável para que estes jovens sejam estimulados a prosseguir nos seus propósitos mais genuínos (particulares e profissionais), cujo desafio é o enfrentamento das muitas ameaças e a retenção/busca das poucas ou submersas oportunidades que o atual mundo econômico propicia neste longo percurso vivencial.

Canopf, Festinalli e Ichikawa (2005, p. 95) relatam a transformação das organizações educacionais superiores, que no sistema capitalista migraram “da interpretação do aluno como sujeito em processo de formação para o aluno cliente e da instituição de ensino superior como entidade produtora de serviços educacionais”, reforçando a implicação curricular subjacente às orientações do mercado, colocando à margem do processo aqueles interesses particulares que naturalmente solapam o processo de construção social e de cidadania, que devem corresponder aos objetivos primeiros das unidades educacionais (SEVERINO, 2007).

Ausentes os pressupostos qualificadores do novo perfil profissional, as chances de ampliação do grau de risco se tornam evidentes, o que proporcionará sérios reflexos na vida destas pessoas. Esta ruptura conceitual é essencial para a reposição do curso na linha que margeia a motivação discente. Não se trata da criação de um modelo engessado, inerte, mas transversal e inclusivo, o qual permeará um novo paradigma educacional no terreno das instituições de ensino.

Como organização que é, ao IFPI cabe definir os instrumentos necessários para implementar os ajustes necessários para proporcionar equilíbrio entre os propósitos estabelecidos. Segundo Morgan (2009, p. 56), para que a organização

atinja a eficácia ela deve “encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo”. Esse composto está definido no âmbito do instituto por algumas razões: o ambiente externo impõe restrições ao conteúdo presente na matriz curricular na medida em que evolui e se torna contingente, exigindo que ajustes sejam feitos de forma a acompanhar o processo de transformação do mercado; a estrutura física da unidade deve conciliar com o desenho teórico definido e os propósitos contidos nas ementas; a tecnologia está no âmago da discussão por vários aspectos, dentre eles que a preparação para o enfrentamento na vida profissional depende de sólidos investimentos na área de maneira a dotar os alunos de capacitação compatível com os requisitos exigidos pelo mercado; a estratégia se relaciona à decisão embutida no campo da direção escolar e da coordenação, que pontuam os passos para o atendimento às demandas locais, e finalmente as pessoas, que são o elo que contempla e dá impulso à sinergia do sistema.

Para tanto, diz Silva (2010, p. 23), seguindo conceito de Bobbit, que o objetivo teleológico da educação é definido pela ocupação profissional e que as finalidades “estão dadas pelas exigências profissionais da vida adulta”, através de um currículo que contemple os aspectos desenvolvimentistas, justificando a interferência das organizações no arranjo curricular, isto é, adaptando sua estrutura às necessidades mercadológicas. Obviamente que as necessidades dos alunos do PROEJA precisam ser atendidas visando ao atendimento das demandas estruturais e neste sentido ao programa se impõem determinadas adequações.

Inobstante ser o IFPI uma organização burocrática, não prescinde a mesma da condução das ações subjacentes à formatação orgânica, que acentua o aspecto contingencial e adaptativo na estrutura estratégica educacional. Assim, o enfoque orgânico deve pressupor um sistema aberto, o qual estabelece constante interação e integração com o meio externo. Isto é fundamental para compreender a dinâmica mercadológica, produzindo as mudanças necessárias para fomentar o mecanismo motivacional nos atuais e futuros alunos do PROEJA, respeitando a dinâmica comportamental destes indivíduos. Esta flexibilização do modelo burocrático (WOOD Jr., 2007) deve instituir um

novo formato que responda adequadamente às mudanças socioambientais, partindo da constatação que as organizações estabelecem mecanismos de defesa e que estes interferem na adequada alocação de recursos humanos, muitos dos quais são angariados nos institutos Federais, que devem estar preparados, proporcionando credibilidade, oportunidade e motivação ao corpo discente.

É razoável considerar que sendo um organismo burocrático, o IFPI mantenha uma linha de atuação focada na estabilidade e na previsibilidade do ambiente. Como o ambiente que absorverá a nova massa crítica que está sendo formada nas salas do instituto não é previsível, mas complexo e mutante, a estruturação do sistema educacional do PROEJA deve adotar um processo sistêmico que acompanhe as modificações que surgem fora das fronteiras e dentro das salas de aula. Estes esquemas interpretativos servem como instrumento de transformação cognitiva para o aluno, na medida em que eleva, através das ações dirigidas pelos docentes, a autoestima e a auto-reflexão crítica acerca da necessidade de reposicionamento comportamental. Conforme demonstra os resultados da pesquisa, o estímulo que eles esperam está concentrado na condução didático-pedagógica do professor do que mesmo numa auto-análise sobre sua forma de pensar, agir e se relacionar, o que requer um foco específico no setor de ensino. A inovação de processo (BESSANT; TIDD; 2009) é análoga à inovação de sistema, em que o modelo é revisto e ajustado às demandas regionais, respeitando as especificidades.

Parece existir um conflito em evidência, conforme se observa nos resultados obtidos das Tabelas 4 e 5, pois os interesses parecem ser antagônicos. Segundo Silva (2008), citando Mary Parker Follet, quando emerge o conflito há quatro formas de solução. A mais indicada é a integração dos objetivos e interesses, pois esta maneira atende às demandas das partes envolvidas no conflito. O instituto é um espaço onde subsiste um sistema social e como tal deve tentar atender aos interesses da comunidade, respondendo afirmativamente às peculiaridades locais. Portanto, o IFPI, campus Floriano, precisa identificar possíveis gargalos contidos no curso, adotando mecanismos corretivos, de sorte a manter aceso o determinante motivacional no

corpo discente atual e futuro através da reconfiguração da matriz curricular.

A HIERARQUIA DE MASLOW: NECES-SIDADES EVIDENTES, MOTIVAÇÕES OBSCURAS?

Os estudos de Abraham Maslow (1908-1970) foram conduzidos com foco na motivação do indivíduo no âmbito das organizações. Certamente que os indicadores motivacionais obtidos em um campo (administração) podem estar presentes em outro campo (educação), mas com configurações distintas. É relevante colocar que a origem da motivação das pessoas está presente na sua formação, no ambiente em que vive e na autoconsciência que possui. Lacombe (2009, p. 129) diz que “o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas”, e por isso há um ciclo motivacional que estabelece as prioridades no processo de escolhas das necessidades. Cassirer (1994, p. 12) afirma que “para todas as suas necessidades imediatas e interesses práticos, o homem depende de seu ambiente físico”, admitindo a adaptação às condições postas. Marques (2004) pactua desta concepção. Todavia, é o aspecto prático que sustenta a trilogia motivação-confiança-segurança, em razão da percepção de que a necessidade foi plenamente atendida, produzindo a sensação de realização, induzindo o indivíduo para uma nova rodada de necessidades. A iniciativa, portanto, exige movimentação e aderência, sob pena de ser esmagada pela estagnação, produzindo a frustração.

São vários os motivos que induzem ao comportamento das pessoas, por isso a complexidade se personifica em cada indivíduo (SILVA, 2008; CARAVANTES, PANNON, KLOECKNER, 2005; LACOMBE, 2009). Ao construir a sua pirâmide (ou hierarquia) das necessidades, Maslow procurou estabelecer uma lógica subjacente ao grau de necessidade das pessoas. Segundo ele, atendidas as necessidades de caráter iminente, o ser humano busca novas necessidades, que surgem naturalmente à medida que os estágios vão sendo satisfatoriamente atendidos. Conforme Silva (2008, p. 210) “uma necessidade de nível mais alto não pode se tornar uma força motivadora ativa, até que uma necessidade de ordem mais baixa esteja essencialmente satisfeita”. A hierarquia de Maslow respeita a seguinte ordem de satisfação das necessidades: necessidades fisiológicas;

necessidade de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima e, no 5º estágio, as

necessidades de auto-realização. O Quadro 1 apresenta as características de cada estágio.

Necessidades de auto-realização	Autodesenvolvimento, realização do potencial, necessidade de trabalho desafiante e criativo	Necessidades de motivação (crescimento)
Necessidades de estima	Auto-apreciação, autoconfiança, auto-respeito, aprovação social, <i>status</i> , prestígio, reconhecimento do mérito	
Necessidades sociais	Participação em grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto, amor, relações interpessoais harmoniosas etc.	Necessidades de sobrevivência (básicas)
Necessidades de segurança	Proteção contra doenças, incertezas, desemprego, roubo, planos de aposentadoria, poupança, investimentos, seguros	
Necessidades fisiológicas	Alimentação, repouso, sono, abrigo (frio e calor), desejo sexual, melhor remuneração imediata, melhores condições de trabalho	

Quadro 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: SILVA, 2008, p. 211; LACOMBE, 2009, p. 129-131

Segundo Morgan (2009, p. 45), a Teoria da Motivação de Maslow apresenta “o ser humano como um tipo de organismo psicológico que luta para satisfazer suas necessidades numa busca de complemento crescimento e desenvolvimento”, assegurando, assim, que a integração entre os interesses da instituição e dos alunos podem ser combinados de sorte a proporcionar uma ferramenta motivadora de alto impacto. Certamente que a hierarquia não deve ser considerada um referencial rígido, porque a motivação das pessoas muda ao longo do tempo. Mas ao satisfazer os alunos através de políticas instrumentais e teóricas compatíveis, a organização educacional contribui para a motivação, o desenvolvimento e o crescimento do grupo, levando o aluno a reivindicar novos estágios na escala das necessidades.

De acordo com SILVA (2008, p. 204), os estudos de Mitchell sobre motivação estabelecem que o desempenho do indivíduo decorre do produto de dois fatores: habilidade x motivação. Neste sentido, ao adquirir as habilidades necessárias e se afirmar motivado, o desempenho do indivíduo evolui. O PROEJA – IFPI, através dos seus docentes e de sua formatação, trabalha no sentido de dotar os alunos de habilidades que possam assegurar um senso motivacional ampliado, proporcionando o incremento do seu desempenho, tanto escolar como em termos de maturidade. Tais aspectos contribuem para a formação da competência, que se torna requisito indispensável em processos de seleção nas organizações, tema já discutido.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 109) trazem interessante visão ao afirmar que “uma pessoa que tenha vivido sua existência em um nível extremamente baixo – uma situação de desemprego crônico ou de subemprego, por exemplo – talvez possa continuar satisfeita o resto de sua vida, desde que não lhe falte alimentação”. Essa posição excepcionaliza a teoria de Maslow, mas não a desqualifica. Nestes termos, o indivíduo pode não ter motivação ao conviver em uma situação de nulidade ou imobilidade. Por outro lado, emergindo o conhecimento, novas relações pessoais e sólidas perspectivas profissionais, uma atmosfera positiva se instaura, o tempo é recuperado e a motivação se restaura, estendendo o pensamento de Cassirer (1994) a um espaço maior, na medida em que o ambiente comporta na pessoa novas visões, provocando desejos em satisfazer estágios mais avançados na hierarquia das necessidades. Algumas pessoas “pulam” estágios, certamente.

Desta forma, a motivação é um processo que nasce com a identificação de uma lacuna, cuja reação seminal é sua satisfação. Ao evoluir, o indivíduo responde com um grau de desempenho maior que produzirá novas percepções e expectativas, gerando maturidade, que provocará novas lacunas a serem atendidas. O ciclo se renova quando os estágios são superados, emergindo o crescimento e o desenvolvimento (emocional, espiritual, pessoal e profissional). Sendo assim, o discente pode ter no PROEJA um forte elemento motivador para realizar seus projetos pessoais e satisfazer suas necessidades, visto que é propósito essencial do programa

permitir que os alunos materializem novas conquistas como requisito para o recrudescimento de sua motivação.

METODOLOGIA

Metodologia é o conjunto de métodos que permite a evolução do processo de conhecimento e concomitantemente busca da solução de um dado problema. Neste estudo, o dilema emerge em razão da questão: *É possível ajustar o arcabouço curricular do PROEJA (Campus Floriano) de forma a atender às motivações profissionais e pessoais dos alunos, sem induzir a desvios na essência do programa, visando satisfazer as novas configurações organizacionais, reflexo de contingências regionais?*

A escolha da metodologia deve estar a serviço do objeto de pesquisa. Quanto à abordagem do problema e à natureza dos dados, o estudo é de caráter quali-quantitativo, e no tocante aos fins a pesquisa é de caráter exploratório-descritivo. Richardson (1999, p. 70) afirma que o método quantitativo é “frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos”. Cervo e Bervian (2002, p. 67) afirmam que “os estudos descritivos, assim como os exploratórios, favorecem, na pesquisa mais ampla e completa, as tarefas da formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução”, o que converge para a intenção de se buscar respostas sem haver manipulação dos fatos ou fenômenos. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, realizada mediante um *survey* (SEVERINO, 2007). O universo pesquisado é a turma do PROEJA do Campus Floriano, cuja amostra obtida foi de dezesseis alunos que responderam ao questionário aplicado, correspondendo a 70% do universo em tela.

LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo junto aos alunos do PROEJA, IFPI – Campus Floriano, foi realizada

entre os dias 25 de maio e 08 de junho de 2010. Foram feitas entrevistas com base em um questionário semi-estruturado. Na análise dos questionários, foram utilizados os recursos da planilha Excel, técnica de estatística descritiva e análise de conteúdo (BARDIN, 2009) como forma de se manusear as informações obtidas junto aos dezesseis participantes. A utilização dessas ferramentas possibilitou a ampliação da análise com base no cruzamento dos dados dos respondentes. Deste modo, as questões foram analisadas tomando-se como referência a natureza de seus conteúdos, conduzindo-se a interpretação das informações agregadas em torno da temática do estudo: motivação.

RESULTADOS

O homem vive em meio a emoções, sonhos, expectativas, ilusões, esperanças e coexiste também com suas formas antagônicas (CASSIRER, 1994), por isso a sua mobilidade depende da projeção que elabora com base em experiências passadas e presentes. Nesta navegação dialética e temporal, o ambiente de convívio intercede e intercepta alguns sentidos menos consistentes, exacerbando o lado obscuro do pensamento, provocando as desilusões e frustrações, que povoam o imaginário e aniquila a motivação. A seguir, são apresentados os resultados obtidos através da aplicação do questionário aos alunos do PROEJA do Campus Floriano.

O Quadro 2 revela a situação socioeconômica dos respondentes e traz algumas importantes reflexões, como: comprova-se que a faixa etária dos educandos foge do padrão normal do ensino médio no país; há um interessante índice de alunos casados, em que se percebe a prevalência das mulheres no contexto, denotando a necessidade de se buscar, através do aprendizado, novas oportunidades profissionais; percentual elevado de pessoas desempregadas (57%), e alto índice de dependência financeira dos entrevistados.

FATOR	ELAS	ELES
SEXO	62,5% dos respondentes	37,5% dos respondentes
ESTADO CIVIL	20% são solteiras 80% são casadas	50% são solteiros 50% são casados
FAIXA ETÁRIA	18 a 25: 50% 26 a 30: 20% 31 a 40: 30%	18 a 25: 33,3% 26 a 30: 33,3% 31 a 40: 33,3%
FILHOS POR GÊNERO	7 filhos (47% do total)	8 filhos (53% do total)
FILHOS POR ESTADO CIVIL	Casadas: 57% Solteiras: 43%	Casados: 87,5% Solteiros: 12,5%
IMÓVEL PRÓPRIO	90% são próprios 10% são alugados	67% são próprios 33% são alugados
ATIVIDADE PROFISSIONAL (QUANTIDADE)	Estudante: 1 Sem carteira registrada: 1 Doméstica: 1 Desempregadas: 4 Não responderam: 2 Autônoma: 1	Estudante: 1 Com carteira registrada: 1 Sem carteira registrada: 1 Funcionário público: 1 Desempregado: 1 Autônomo: 1
DESEMPREGADOS	40%	17%
MANTENEDOR DA FAMÍLIA	SIM – 10%; NÃO – 90%	SIM – 33%; NÃO – 67%

Quadro 2 – Pesquisa socioeconômica

Fonte: Dados da pesquisa (maio/junho 2010)

A Tabela 1 reflete os indicadores relacionados ao Quadro 1 – Hierarquia das Necessidades, de acordo com os dados da pesquisa. Optou-se por dois grupos de relevância aspirando ao

balanceamento dos pólos: Grupo 1 (sem, pouca e média importância) e Grupo 2 (importante, muito importante e extremamente importante).

Tabela 1 – Fatores motivacionais de ingresso e permanência no PROEJA (IFPI – Campus Floriano)

ITEM	Sem importância	Pouca importância	Média importância	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Socialização, formação de rede de amigos, colegas, integração social	ND	7%	44%	14%	21%	14%
Bolsa financeira	20%	27%	13%	20%	13%	7%
Ambiente e estrutura proporcionados pelo IFPI Floriano	ND	31%	ND	46%	15%	8%
Perspectiva de progresso pessoal	13%	7%	7%	26%	34%	13%
Perspectiva de progresso profissional		ND	ND	7%	7%	86%
Lazer, ocupação do tempo, passatempo	64%	18%	ND	9%	9%	ND
Auto-realização, autoestima, satisfação íntima	15%	ND	31%	8%	31%	15%

Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010

Constata-se que no topo da pirâmide de Maslow, onde repousa o estágio máximo do processo motivacional, fatores como auto-realização correspondem à superação dos estágios anteriores, embora 54% dos respondentes identifiquem que se trata de elemento importante no contexto. Não

se há de negar o grau de importância que é dado ao item “perspectiva de progresso profissional” (segurança) com 100% das respostas em termos motivacionais, destacando-se que um percentual considerado dos entrevistados está desempregado (31%), é autônomo (12,5%), atua sem registro em

carteira, isto é, são trabalhadores informais (12,5%), além de uma trabalhadora doméstica sem registro formal e estudantes (18,7%), perfazendo um número extremamente alto (74,7%) dos entrevistados que sequer têm assegurado o atendimento às necessidades básicas e de segurança. Nestas circunstâncias, justifica-se a não percepção da auto-realização como item relevante em sua perspectiva futura, frente às restrições de caráter essencial.

Por outro lado, chama à atenção a baixa importância da bolsa financeira para 60% dos entrevistados, significando que há fatores motivacionais mais expressivos para o ingresso no programa do que o aspecto pecuniário. Por exemplo, o ambiente proporcionado pelo *Campus* (69%) e a perspectiva de progresso pessoal (73%) foram relatados. O uso do curso como passatempo ou lazer é desconsiderado por 82% dos pesquisados. Ou seja, a grande maioria tem

convicções sobre a importância do curso, buscando levar a sério a oportunidade de aprendizado e crescimento. No estágio 3 (necessidades sociais), há um equilíbrio, com 51% não dando importância a este aspecto. No estágio 1, os 69% relativos à estrutura/ambiente do *campus* denotam grande significância.

Discurso, estrutura e ação devem caminhar juntos, formando um tecido emblemático da relação teoria-prática em consonância aos interesses dos discentes. Esta inquietação dos alunos parece supor um dilema, mas ela se descortina ao se identificar o significado que o curso tem na vida dos educandos, conforme pode ser visto nas respostas às questões 12 e 13, de acordo com as Tabelas 2 e 3, respectivamente. Neste sentido, a importância do curso para o crescimento pessoal e profissional atesta que a política adotada em sua forma está surtindo efeito, mas carece de ajustamento em seu conteúdo.

Tabela 2 – Expectativas futuras sobre o curso

Questão 12 – O que você espera do PROEJA?	
Obter um emprego	44%
Concluir o Ensino Médio	25%
Melhoria no curso	12,5%
Passar no vestibular	12,5%
Aprimorar meus conhecimentos	6%

Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010

Tabela 3 – Expectativas sobre o curso

Questão 13 – O que você acha que obterá na vida após a conclusão do curso?	
Um emprego	44%
Passar no vestibular	25%
Aprovação em concurso público	12,5%
Melhor emprego que o atual	12,5%
Conhecimento/cultura	6%

Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010

Em corrente inversa ao pensamento de Cassirer (1994), que sustenta que o homem se amolda às formas que lhe conduz aos caminhos do agir e do aceitar, os alunos do PROEJA, ao expressar descontentamento com a vida prática do curso, estabelece um canal de negociação visando rediscutir o estilo didático imposto. Pode parecer uma mensagem cifrada, mas esta vem colimada por alguns indicativos, que devem ser melhor interpretados. As Tabelas 4 e 5 apontam nesta direção, reforçando a necessidade de oxigenação no modelo vigente. O curso não tem atendido às

necessidades dos alunos em seu aspecto aplicativo. Alguns afirmam que a estrutura do laboratório impede que o aprendizado teórico seja convertido em prática. Alguns alegam que nem sabem formatar um computador ainda, mesmo já no final do módulo IV. Tal indicativo revela uma disfunção, gerando grande preocupação para os alunos em relação à obtenção de habilidades para assegurar a conquista de oportunidades de emprego. Na falta de habilidades, a motivação se enfraquece, fomentando um processo de frustração e indefinição em relação ao futuro.

Tabela 4 – Fatores de insatisfação com o curso

Questão 15 – O que não lhe agrada no curso (escreva quantos motivos quiser)?	
Pouca aplicação prática do conhecimento teórico obtido em sala	32%
Serviços e/ou estrutura da unidade deficientes	31%
Desatensão da direção e/ou coordenação do curso	25%
Nada a comentar	12%
Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010	

Tabela 5 – A atendimento das necessidades pelo curso

Questão 11 – O curso tem atendido às suas expectativas?	
Não	62,5%
Sim	25%
Em termos	12,5%
Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010	

A Tabela 6, por outro lado, reproduz a percepção de que o nível dos docentes proporciona

satisfação quanto à qualidade do curso, demandando, portanto, medidas de reforço.

Tabela 6 – Causas de satisfação com o curso

Questão 14 – O que lhe agrada no curso (escreva quantos motivos quiser)?	
Nível dos professores	50%
Obtenção de conhecimento	39%
Estrutura do Campus	11%
Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010	

A Tabela 7 aponta que o curso tem contribuído para os crescimentos pessoal e profissional dos alunos e que tal aspecto induz à permanência no curso, conforme pode ser observado na Tabela 8, a qual sinaliza que nenhum dos entrevistados tem

intenção de abandonar o programa, embora desejem que o curso sofra os devidos ajustes de conteúdo, para dotá-los de condições favoráveis na busca de melhores oportunidades de mercado.

Tabela 7 – Contribuição do curso para a formação do aluno

Questão 16 – O curso tem contribuído para seu crescimento profissional ou pessoal?	
Ambos	56%
Só pessoal	19%
Só profissional	19%
Não tem contribuído	6%
Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010	

Tabela 8 – Indicativo de permanência ou evasão do curso

Questão 17 – Você pretende manter-se no curso até o seu desfecho?	
Pretende	100%
Não pretende	0%
Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010	

No tocante à disciplina Relações Interpessoais, o aspecto individualista inicialmente constatado em sala cede espaço para um processo de interação-integração através do sistema didático adotado pelo titular da disciplina. De acordo com os dados das Tabelas 9 e 10, o grupo sente que a disciplina

tem contribuído para ampliar o envolvimento coletivo, o que pode ser detectado no percentual elevado que foi dado ao item “socialização, formação de rede de amigos/colegas, integração social”. O item constitui o estágio 3 da hierarquia das necessidades de Maslow, caracterizando seu

caráter valorativo no constructo motivacional dos educandos. “Relações interpessoais harmoniosas” (LACOMBE, 2009, p. 129) compõem as necessidades sociais da teoria de Maslow.

Evidentemente é o conjunto das disciplinas que deve proceder à motivação dos alunos, combinando seu aspecto teórico com suas características práticas, mas a disciplina Relações Interpessoais tem colaborado para criar uma atmosfera mais positiva. Com mostra Marques (2004, p. 127), “a pessoa é o elemento-chave na produção de mudanças” e, neste sentido, o papel do docente na formação dos educandos conserva um aspecto evolutivo e contagiante. Embora as

relações interpessoais, às vezes, em razão de certas turbulências, são “capazes de perturbar desempenhos, conquistas e realizações tanto dos indivíduos como das instituições”, conforme afirma Marques (2004, p. 118), é fácil perceber que os alunos têm demonstrado interesse na elaboração de um novo pensar através do envolvimento com as linhas gerais da disciplina, porque identificam nela fatores motivadores para a realização de seus projetos pessoais e profissionais, embora 25% dos entrevistados afirmem que não são ainda pessoas bem relacionadas (Tabela 11).

Tabela 9 – Contribuição da disciplina Relações Interpessoais

Questão 22 – Você acha que a disciplina Relações Interpessoais contribui de que forma para sua formação?	
Melhora o meu relacionamento com as pessoas	75%
Contribui para o desenvolvimento profissional/pessoal	19%
Permite adquirir novos conhecimentos	6%

Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010

Tabela 10 – Influência da disciplina Relações Interpessoais no relacionamento

Questão 26 – Você acha que a disciplina melhorou seu relacionamento com as outras pessoas?	
Melhorou	87,5%
Em termos	12,5%
Não melhorou	0%

Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010

Tabela 11 – Auto-análise sobre relacionamentos

Questão 23 – Você se considera uma pessoa bem relacionada?	
Sim	69%
Não	25%
Em termos	6%

Fonte: Dados da pesquisa – maio/junho de 2010

Portanto, não se pode tratar estas questões de forma reducionista, como se inexistissem aspectos de naturezas psicológicas, estruturais e emocionais envolvidos no dilema educacional observados no programa. Estudam-se as matérias isoladamente sem uma sinergia com o mundo exterior, que impõe a todos reações inteligentes e maduras. É esta resposta que os alunos talvez estejam procurando. Esta visão crítica, fundada em uma concepção heurística, traz à baila as vicissitudes e disfunções do programa, o que

remete ao repensar coletivo e direcionado. Trata-se de uma questão menos instrumental e mais relacionada ao terreno estratégico, sociológico e antropológico, cujas arestas estão situadas de forma assimétrica se tomada como referencial o *core*² do programa (MARTINET, 2006).

Deve-se excluir do contexto o espírito corporativista se a instituição não almejar difundir o espírito monopólio-cognitivista, de bases

² Essência; parte mais importante; núcleo; fundamento.

claramente duvidosas. O tecido real, cuja orientação científica aqui se delineia, clama por reformulação em bases imediatas. Como diz Romelaer (2006, p. 120) “o presente contém os germes do futuro” e, neste sentido, os alunos do PROEJA aguardam ansiosos que a cúpula decisória da unidade de ensino faça do presente uma poderosa arma revolucionária na educação dos jovens e adultos na cidade de Floriano e região.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da formação analítica aqui presente, embasada na identificação e interpretação de inconsistências, remete à construção sintética, que tem como pano de fundo a propositura de soluções viáveis. Não se pode negligenciar a situação. A todos é imperioso aperfeiçoar o aspecto didático do PROEJA (*Campus* Floriano), desde que atrelado a uma reelaboração do desenho funcional do programa, apurando e desfazendo as lacunas evidentes. A permanente adaptação da matriz curricular às especificidades regionais e às imposições mercadológicas é premissa que não prescinde uma ação pragmática e eficaz.

Semelhante a um processo de adoção, que ao longo dos anos se transforma em construção progressiva de um relacionamento que se espera de confiança e duradouro, o acolhimento dos alunos no PROEJA deve conter idêntico raciocínio, uma vez que o aluno é “adotado” pela instituição transferindo para o mesmo a sensação de segurança, apoio e conforto na transformação da realidade vivida, mesmo porque o cenário observado está desajustado em relação ao momento da abordagem, desconstituindo as restrições que supostamente possam impedir a construção social. A evolução, neste sentido, está contida na revisão dos conceitos que sustentam a mecânica vigente. A organização, ou instituto, assim, aprende e evolui, ajudando com sua conduta a reduzir a turbulência psicológica que se vê na presente pesquisa.

Foucault (1987) afirma que a melhor força é a da paixão e da sensibilidade, não aquela revestida de armas. O enfrentamento é simbólico, supostamente polarizado, mas consistente e necessário para que uma reflexão em direção à correção de rumo seja estabelecida. Transformar esta realidade construída sobre abstrações em resposta pragmática é o desafio que se impõe. A

sensibilidade contribui neste processo. Este suposto constrangimento didático, pautado pelo suposto não atendimento ao objetivo maior do programa, não deve alimentar retaliações ou frustrações, mas serve como referência para a elaboração de uma política focada em convergência às aspirações institucionais, mercadológicas, sociais e particulares dos atores envolvidos. Pelo visto, a questão não é de forma, mas de conteúdo e a esta problemática abre-se a análise sobre a reformulação do modelo vigente, cuja aspiração deve conduzir a um caminho promissor na mente dos discentes. É o mínimo que se deve fazer para evitar uma eventual queda na credibilidade do curso, que tem como escopo a inserção dos jovens e adultos na sociedade pela porta da frente.

Supõe-se que o desempenho será melhor observado se os indicadores apontados na pesquisa forem considerados como caixa de ressonância dos apelos dos atores envolvidos. Tornar o programa menos clientelista e mais objetivo, fomentando seu crescimento e voltado para as expectativas iminentes, é medida voluntária que se impõe à gestão pedagógica. Estas reflexões não podem escassear as perspectivas contingentes que se alternam ao longo do percurso, considerando a alternância de fatores motivacionais que se observa no corpo discente. Há uma densa complexidade no meio, uma vez que inúmeras causas são atribuídas aos mais diversos motivos.

Entender o curso como fórum de acomodação de conflitos pessoais é subestimar sua relevância num contexto além de mera retórica. O curso deve ser capaz (e os docentes também) de criar e atribuir uma significação, mesmo simbólica, aos propósitos coletivos instalados, referenciada na matriz curricular, na influência do meio externo e nas expectativas individuais. Parece que os docentes já fazem sua parte, ao sinalizar interesse em construir uma perspectiva pragmática de ação coletiva. Mas o programa é maior que medidas pontuais, requerendo iniciativas mais eficazes.

Neste sentido, o objetivo do programa deve ser móvel, eclético e flexível do ponto de vista dos fundamentos, pois a noção de atendimento às necessidades com base em experiências passadas e motivações presentes forma o composto que subjaz à visão de transferência de responsabilidade, na medida em que muitos dos discentes atribuem à escola o papel de

solucionador das questões mais envolventes e conflitantes. As pessoas evoluem pelas tensões que sofrem, quando buscam identificar novas configurações para lidar com os constantes conflitos. Nesta linha, a proposta é recontextualizar a essência do curso, visando à mitigação deste estado de tensão que se observa no caso em estudo, conforme a sondagem realizada. Estas pessoas buscam significado no que realizam e não prescindem de reconhecimento. Tal fator pode estar conectado à dimensão psicológica, afetando suas convicções e artefatos simbólicos, resvalando em fatores motivacionais. Às vezes, pela pesquisa realizada, falta-lhes autoestima.

Desta forma, os interesses dos discentes não podem estar circunscritos à metodologia fria do programa, mas devem ser estimulados a ampliar os horizontes mediante a implementação de instrumentos adaptáveis às particularidades locais. Ora, sendo o mercado limitado e uma vez que a bolsa financeira não é um indicador de ingresso, o que motiva os alunos é realmente a possibilidade de auferir conquistas em termos pessoais e profissionais, olhando para o mercado como algo a ser conquistado. Percebe-se, então, que no curso repousa um expressivo contingente de motivos. Muitos alunos veem no PROEJA a ponte que os retirará da inércia e os levará para o sucesso.

Através da pesquisa pôde-se constatar que o desenvolvimento de alianças contribui para a valorização e o amadurecimento das relações. A construção social que transcorre no âmbito escolar fortalece a liga entre alunos e instituição, seguramente perpassa pela ação efetiva e eficaz do docente. Os alunos se sentem entusiasmados e motivados com o corpo docente e com algumas disciplinas. Por outro lado, as expectativas, e com elas a desconfiança e o medo do futuro, subsistem em relação ao aspecto instrumental do curso (PROEJA – IFPI – *Campus* Floriano), isto é, em sua dimensão funcional e aplicativa. A unidade educacional avançará no programa caso opte por rever alguns conceitos, aprendendo que é negociando e debatendo que a construção social se consolida.

O desenho aqui apresentado não se esgota. Há, certamente, inúmeras e interessantes visões que vêm contribuir para a formação de uma mentalidade contemporânea, que eficazmente atualiza-se e ajusta-se aos anseios da comunidade

e do corpo discente. Neste sentido, sugere-se o aprofundamento do tema, em especial junto aos municípios que compõem a região Nordeste, em razão das especificidades que cada município aponta no tocante à educação de jovens e adultos, com desafios, dificuldades, complexidades e, seguramente, sucessos peculiares.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CANOPF, Liliane; FESTINALI, Rosane C.; ICHIKAWA, Elisa Y. A expansão do ensino superior em administração no Sudoeste do Paraná: reflexões introdutórias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 79-97, jul./set. 2005.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASSIRER, Ernst. **Ensaio sobre o homem: introdução a uma filosofia da cultura humana**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARQUES, Juracy C. Relações interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional. In: BITENCOURT, Claudia. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 116-131.

MARTINET, Alain C. A pesquisa francófona em gestão estratégica: uma abordagem topográfica e epistêmica. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Análise das organizações**: perspectivas latinas: olhar histórico e constatações atuais. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, v.1, p. 91-112.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMELAER, Pierre. O futuro das pesquisas nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Análise das organizações**: perspectivas latinas: olhar histórico e constatações atuais. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, v.1, p. 113-154.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Tomaz T. **Documentos de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

WOOD JR, Thomaz. Configurações organizacionais no Brasil: transições, rupturas e hibridismo. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Análise das organizações**: perspectivas latinas: poder, cultura, subjetividade e vida simbólica. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007, v.2, p. 327-349.