

REFLEXÕES SOBRE DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR:

UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Jaqueline Voltolini de Almeida¹

RESUMO

O presente artigo pretende, por meio de um relato de experiência docente, demonstrar o papel e as variáveis que interferem na prática docente da atualidade. Considera-se especificamente, por meio de entrevista, uma vivência docente no perfil de alunos dos cursos de formação superior - tecnólogos. Conceitos fundamentais fazem parte das reflexões propostas: governança corporativa, abordagem sistêmica, abordagem contingencial, andragogia, ser docente, gestão de pessoas e mudanças organizacionais. Como resultado é possível identificar que as responsabilidades do docente da atualidade contemplam o “além da sala de aula”.

1. Especialista, *e-mail*: jaquelineva@gmail.com; jaqueline.almeida@sc.senai.br

PALAVRAS-CHAVE: Docência. Ensino superior. Tecnólogos.

1 INTRODUÇÃO

Tem-se observado na atualidade e em diferentes organizações uma palavra de ordem, gestão. O que vem a ser gestão? A gestão tem como princípio estudar e sistematizar as práticas usadas para administrar organizações.

“O mundo dos negócios na atualidade exige mudanças nas práticas de alta gestão e estas são razões fundamentais para o desenvolvimento da governança corporativa” (ROSSETTI; ANDRADE, 2012, p.89). Nota-se, a partir do conceito, que existe uma preocupação por parte dos dirigentes em gerir seus negócios com transparência, credibilidade e sustentabilidade. Mas o que tem a ver gestão com docência?

Ao tratar de ensino, pode-se dizer que uma instituição de ensino também é uma organização e que tem sob suas diretrizes, um modo de gerir e ou de fazer sua gestão. É neste contexto que estão inseridos os docentes - protagonistas e mediadores na relação aluno, conhecimento e mundo do trabalho.

Assim, o presente artigo apresenta um relato de experiência docente e a vivência em cursos de ensino superior na modalidade tecnólogos em diversas instituições de ensino no Brasil.

O relato leva-nos a algumas reflexões: qual o papel do docente nos dias atuais? Quais variáveis da gestão interferem na prática docente?

Tratar a docência na atualidade compreende a qualidade do ensino, os espaços escolares para os excluídos, às demandas de mercado de trabalho, o ensino-aprendizagem, bem como a motivação necessária para o exercício da profissão.

Os conhecimentos abordados remetem a três ciências: da Administração, da Psicologia e da Educação. Inicialmente serão abordados conceitos fundamentais para possibilitar possíveis reflexões e no segundo momento um resumo sob forma de quadro que pretende apresentar uma vivência docente.

2 INTEGRANDO CONHECIMENTOS

A integração dos conhecimentos propostos neste artigo refere-se aos seguintes aspectos: governança corporativa, abordagem sistêmica, abordagem contingencial, andragogia e o papel do docente na atualidade.

A **Governança corporativa** faz-se necessária na atualidade e tem seu papel fundamental como guardião dos direitos das partes envolvidas, o sistema de relações presentes, a estrutura de poder vigente e o sistema normativo que rege as práticas no cotidiano.

Neste íterim, o sistema de valores que dão sustentação para amarrar as concepções, as práticas e os processos da alta gestão são apresentados a seguir:

Fairness: senso de justiça, equidade no tratamento a acionistas e aos minoritários [...]; *Disclosure*: transparências das informações [...]; *Accountability*: prestação responsável de contas, fundamentadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria; *Compliance*: conformidade no cumprimento de normas e regulamentos [...]. (ROSSETTI; ANDRADE, 2012, p.140-142).

Esses valores estão expressos nos códigos de boas práticas e estabelecem critérios fundamentados na conduta ética que deve estar presente no exercício das funções.

As pessoas são o elemento chave dos sistemas de governança. São as pessoas que militam no interior das empresas os mais delicados e complexos embates para se estruturarem ambientes profícuos. É a partir das relações interpessoais íntegras, movidas por regras morais e harmoniosas, que se mitigam riscos de várias origens. (ROSSETTI e ANDRADE, 2012, p.146).

Ao longo da linha do tempo observam-se marcos histórico: no século XX a era do gerenciamento e, no século XXI, será a governança corporativa de Rolf e Carlsson (2012, p.154 apud ROSSETTI e ANDRADE, 2012).

Dentre as abordagens da administração, cabe citar duas em especial: a teoria dos sistemas e a teoria contingencial.

De um lado, a Abordagem dos Sistemas afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos dos seus elementos separados. A compreensão global só é possível quando se envolve todas as interdependências de suas partes. O desempenho global do sistema depende dos esforços conjuntos de todos os seus elementos. Se quisermos melhorar o desempenho do sistema, precisamos conhecer sua principal restrição e atuar nela, de forma a promover um processo de melhoria contínua. (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Considerando o fator de interdependência apontado anteriormente, pode-se dizer que dependemos uns dos outros para aprender e promover a melhoria contínua nas instituições de ensino.

Por outro lado, a Abordagem **Contingencial** afirma que não existe nada correto. É necessário compreender as organizações e o ambiente em que elas estão inseridas. Torna-se necessário partir do pressuposto de que as condições de um dado momento podem proporcionar consequências para as organizações, grupos, indivíduos e sociedade. As mudanças na estrutura, no ambiente, nas estratégias e na tecnologia podem afetar as organizações. O homem é complexo e possui um sistema de valores, percepções, características pessoais e necessidades. (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Pode-se dizer que vivemos um mundo de ambiguidades e incertezas, e precisamos de múltiplas competências para conviver em cenários mutáveis e adversos. É possível observar que vivenciamos e atuamos em organizações sob a ótica das duas abordagens administrativas: sistêmica e contingencial de forma simultânea e que denotam o momento atual das organizações.

Então, cenários organizacionais do momento denotam que precisamos de profissionais mais comprometidos e responsáveis para a realização do trabalho. Mas apontando especificamente, eis por que surgiram os cursos de ensino superior em nível de tecnólogos.

Observa-se no Jornal A notícia (2007) a matéria intitulada “Conhecimento em pouco tempo” na qual, considerando a velocidade das mudanças ocorridas dentro das organizações, cita a necessidade de uma formação mais focada e direcionada para atender às demandas do mercado de trabalho, onde o profissional torna-se um operacional especialista de profissão e em diferentes segmentos de atuação profissional. Sabe-se que há muitas divergências com relação a esta modalidade de ensino, mas não há como negar que o potencial de empregabilidade desses profissionais é alto e rápido.

Observa-se, ainda, que,

As transformações do mundo do trabalho remetem a três questões: inovação tecnológica, mudanças organizacionais e novas demandas de mercado. No Brasil, a terceira questão assume destaque no momento em que o conjunto de reformas em implementação nas instituições educacionais estão sendo submetidas à reestruturação produtiva através da promoção e valorização de programas de qualificação da força de trabalho. A intenção de constituir um modelo de ensino superior alternativo ao modelo atual não é nova. No caso brasileiro, tem suas raízes na reforma universitária, que previa a possibilidade de cursos com mais flexibilidade curricular, prático, rápido, próximos aos setores empresariais e com ofertas adaptáveis. (ALMEIDA, 2007, p.1).

Voltemos para o perfil dos alunos que buscam esses cursos com base na vivência docente do sujeito pesquisado. Inicialmente começou-se por atender lacunas de conhecimentos operacionais principalmente de profissionais que estavam muitos anos nas empresas e sem atualização profissional e tecnológica. Num segundo momento, começa-se a desenvolver jovens com potencial para crescer nas carreiras dentro das organizações. E no terceiro momento formam-se pessoas para sanar problemas do apagão de profissionais. Assim, em sua grande maioria, encontram-se nas salas de aula, os alunos dos cursos superiores de tecnologia, estes já são profissionais atuantes no mercado de trabalho e na sua profissão.

Trata-se de um perfil de alunos “adultos e trabalhadores”. Os métodos de aprendizagem devem ser diferentes dos princípios da pedagogia então, refletamos sobre a educação de adultos com base nos princípios da **andragogia**.

Mas como os princípios da andragogia podem contribuir com a educação dos alunos e ou a formação profissional dos adultos? Qual a relação com a prática docente?

Para Knowles (1976, p.17 apud PACIENVITCH, 2014), andragogia é a “arte e ciência destinada a auxiliar os adultos a aprender e a compreender o processo de aprendizagem de adultos”. A andragogia busca compreender o adulto considerando os aspectos psicológicos, biológicos e sociais. Pacienvitch (2014) salienta que a andragogia tem os seguintes princípios:

- A necessidade dos adultos em saber a finalidade, o “porquê” de certos conteúdos e aprendizagens;
- A facilidade dos adultos em aprender pela experiência;
- A percepção dos adultos sobre a aprendizagem como resolução de problemas;
- A motivação para aprender é maior se for interna (necessidade individual), e se o conteúdo a ser aprendido for de aplicação imediata;
- Os adultos trazem uma bagagem de experiências que podem contribuir para sua própria aprendizagem.

Este modelo para a educação de adultos é caracterizado pela participação dos alunos, pela flexibilidade e pelo foco no processo, em vez da ênfase no conteúdo.

EIS O DESAFIO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO E DOCENTES QUE TRABALHAM PARA CONTRIBUIR COM A FORMAÇÃO DE ALUNOS ADULTOS.

É possível considerar outra perspectiva no olhar do autor Pozo (2002). Em sua obra “Aprendizes e mestres” são contemplados dez fatores que influenciam no processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Entre eles, destacam-se o papel docente como mediador entre o conhecimento e o aluno. O professor deixa de ser o “sujeito suposto saber”, porém tornar-se o mediador de saberes, incluem-se os saberes prévios dos alunos. Observe-se o que diz o autor ao tratar dos dez mandamentos representados na figura 1, a seguir:

Figura 1: Tábuas da Lei de aprendizagem

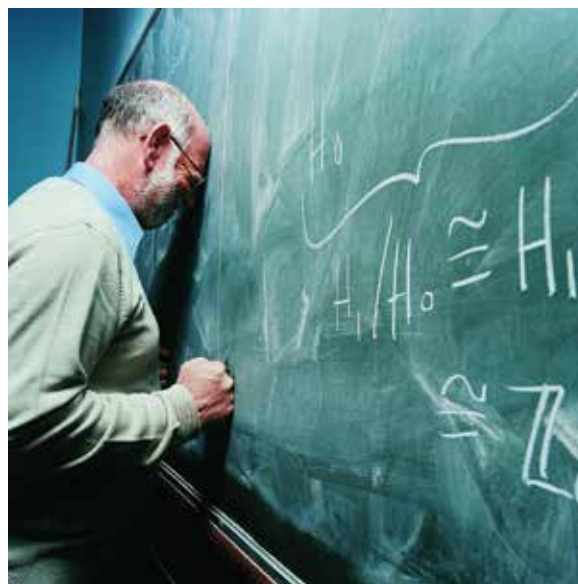
- I. Partirás dos interesses e motivos.
- II. Partirás dos conhecimentos prévios.
- III. Dosarás a quantidade de informação nova.
- IV. Farás com que condensem e automatizem os conhecimentos básicos.
- V. Diversificarás as tarefas e aprendizagens.
- VI. Planejarás situações de aprendizagem para a sua recuperação.
- VII. Organizarás e ligarás as aprendizagens umas às outras.
- VIII. Promoverás a reflexão sobre os conhecimentos.
- IX. Proporás tarefas abertas e incentivarás a cooperação.
- X. Instruirás no planejamento e organização da própria aprendizagem de cada um.

Fonte: Pozo (2002)

Então, o professor deverá ter condições necessárias para trabalhar com adultos num modelo andragógico diferente do modelo adotado para crianças e/ou adolescentes. Eis mais uma reflexão: é mais fácil ensinar crianças, adolescentes e ou adultos? Sabe-se da complexidade e dos desafios que envolvem a prática em sala de aula e seus diferentes atores envolvidos.

Nota-se que os princípios apontados por Knowles (1976 apud PACIENVITCH, 2014) e Pozo (2002) refletem um modo diferente de ensinar remetem aos conhecimentos prévios e às experiências que devem ser considerados no processo de ensino-aprendizagem.

Mas quem é o professor da atualidade? Um “guerreiro solitário”. Sem voz e sem porta-voz. Aquele que sobrevive a tantos embates, desafios de sala de aula, desafios institucionais e desafios da categoria de classe.



Ser docente na atualidade implica estar conectado com o mundo contemporâneo, e não somente com os saberes. Vejamos as reflexões de um docente no capítulo a seguir.

3 UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Para refletir o cenário contemporâneo no qual está inserido, o professor recorda-se de um relato de experiência de um docente de ensino superior nos cursos de formação tecnólogos. A entrevista segue um roteiro semiestruturado considerando as categorias apresentadas a seguir e as respostas foram gravadas.

Em se tratando de pesquisa participante: O processo de inserção é uma fase crítica da observação participante. Via de regra, as realidades são duras e não há como deixar de se envolver

com os problemas, a partir do momento em que se vive com os mesmos. (RAUEN, 2002, p. 222).

As informações foram coletadas em março de 2014. O docente atuou em quatro instituições de ensino no Brasil no período de 2009 a 2014. O resultado da entrevista contempla 20 categorias percebidas pelo docente em diferentes instituições de ensino, são elas: E1, E2, E3, E4. O quadro 1 apresenta resumidamente as informações coletadas.

Quadro 1: Comparação: categorias & instituições

CATEGORIAS INSTITUIÇÕES	E1	E2	E3	E4
1. GESTÃO	Definida.	Irregular.	Não se conhece.	Confusa/ Despreparada.
2. ESTRUTURA FÍSICA: MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	Equipes para atender cada andar da instituição.	Uma pessoa para atender toda a instituição.	Suporte <i>online</i> 100% funcionando.	Chamado <i>online</i> : demora no atendimento, atrasos e retrabalhos
3. ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO DE PROCESSOS/ ATIVIDADES	Programadas e cumpridas no prazo sob a orientação da Coordenação de curso.	Sem planejamento e sem a participação da Coordenação de curso.	Totalmente planejadas antes do período letivo pelo Coordenador do Projeto.	Orientações por meio da Formação continuada anual. Não existe planejamento. Muitas mudanças e retrabalhos.

CATEGORIAS INSTITUIÇÕES	E1	E2	E3	E4
4. RELAÇÃO COM ALUNOS	Perfil exigente-ótimo.	Perfil trabalhador – ótimo.	Não se conhece o perfil.	Perfil estudante trabalhador - bom. Alunos apresentam carências visíveis do ensino fundamental e médio.
5. DOCENTES PERFIL	Profissionais especializados e do mercado externo.	Profissional acadêmico, pouca interação com mercado externo.	Profissionais altamente especializados.	Mix de perfil: trainee, acadêmico e especializado.
6. VALORIZAÇÃO DOCENTE	Tratamento diferenciado, relação de confiança e respeito profissional - valorizado pela instituição.	Valorizado pelos alunos.	Valorizado pelo respeito à competência do profissional.	Valorizado pela instituição e equipes diretas. Pouca atuação por parte da Coordenação.
7. RELAÇÃO COM LÍDERES: COORDENAÇÃO	Confiança.	Desconfiança.	Transparência.	Desmotivação e apatia.
8. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Seleção pela competência e referência de mercado.	Seleção pela indicação interna de colaborador.	Seleção pelo tema e referência de mercado.	Seleção tipo concurso público.
9. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Na integração por meio da Coordenação de curso.	Formação continuada em período de férias. Pouca participação. Conteúdos fora do foco.	Reunião Geral no início do projeto com Dirigentes, Coordenação e equipes envolvidas.	Formação continuada no início do ano letivo. Média adesão. Muitas reuniões improdutivas no ano letivo.

CATEGORIAS INSTITUIÇÕES	E1	E2	E3	E4
10. SALÁRIOS	Faixa salarial acima do mercado.	Faixa salarial média de mercado.	Faixa salarial acima do mercado.	Faixa salarial média/baixa de mercado.
11. BENEFÍCIOS	Não existe.	Somente seguro de vida. Outros: não existe registro de ponto. Cotas de xerox mês. Brinde de natal.	Jantar no Natal.	PL anual. Banco de horas. Vale Alimentação. Brindes: páscoa, jantar de natal. Outros flexíveis: plano de saúde e odontológico, convênio farmácia, ginástica laboral.
12. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Pesquisa com alunos. <i>Feedback</i> verbal por meio da Coordenação de curso.	Não existe.	Resultado do trabalho, envio da versão final por e-mail pela Coordenação do Projeto.	Pesquisa com alunos. <i>Feedback</i> por meio de envio de relatório assinado pela Diretoria.
13. CLIMA ORGANIZACIONAL	Ótimo para todos os envolvidos da instituição.	Com os alunos é ótimo. Com a Coordenação de curso é inexistente.	Tranquilo com todos os envolvidos da instituição.	Com os alunos é ótimo. Com a Coordenação é indiferente.

CATEGORIAS INSTITUIÇÕES	E1	E2	E3	E4
14. O QUE É POSITIVO NA INSTITUIÇÃO	Estrutura física de trabalho. Salário atrativo.	Ótimo relacionamento com os alunos.	Relação de confiança com todos os envolvidos da instituição.	Participação nos lucros anual. Pagamento em dia. Vale refeição.
15. O QUE É NEGATIVO NA INSTITUIÇÃO	Nada a declarar.	Troca constante de Coordenação, insegurança no trabalho.	Nada a declarar.	Inexperiências dos Coordenadores, poucas condições de estrutura para a realização dos trabalhos. <i>Turnover</i> de profissionais.
16. O QUE MARCA A IMAGEM DA INSTITUIÇÃO	Excelência na estrutura física.	Instabilidade profissional.	Confiança & credibilidade.	Desgaste emocional e físico desnecessário em função de fazer cumprir as normas vigentes – burocracia.
17. CULTURA ORGANIZACIONAL	Inovadora.	Conservadora.	Inovadora.	Divisão: conservadora & inovadora.
18. META	Cursos de qualidade.	Não se conhece.	Material didático de qualidade.	Esforço para cumprir regimentos internos.

CATEGORIAS INSTITUIÇÕES	E1	E2	E3	E4
19. ALGUNS IMPACTOS	Crescimento da instituição/ aquisição de outros centros de ensino.	Fechamento de unidades, redução de cursos e alunos.	Crescimento por segmento e demanda. Fase de expansão.	Redução de número de alunos e <i>turnover</i> de profissionais.
20. RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE	Aberto.	Fechado.	Voltado para atender demanda.	Misto entre aberto e fechado, porém aprendendo esta modalidade.

Fonte: Da autora (2014)

A consolidação dos resultados apurados e apresentados no quadro 1 permite múltiplas reflexões e olhares aos diferentes leitores. Não cabe julgar qual o modelo institucional mais adequado, até porque organizações são diferentes no seu modo de gerir e estão no seu momento de maturidade organizacional.

Assim, na entrevista é possível identificar alguns saberes, considerando a integração dos conhecimentos abordados anteriormente neste estudo:

- a) a gestão de uma instituição de ensino está sob o olhar da governança corporativa – disto depende a sustentabilidade do negócio;
- b) a abordagem sistêmica nos ensina uma compreensão global: de fatores de sucesso e ou insucesso – disto depende a melhoria contínua;
- c) a abordagem contingencial nos aponta constantes cenários de mudanças – disto dependem as competências das pessoas;

- d) a andragogia nos ensina que precisamos “tratar adultos como adultos” – disto depende o desenvolvimento de pessoas no processo de ensino-aprendizagem;
- e) ser docente na atualidade resulta em estar conectado com o mundo contemporâneo. Este mundo engloba: os alunos e as diferentes realidades; o conhecimento que não é mais de nosso domínio; a instituição de ensino onde se trabalha e sua gestão corporativa que nos afeta; o mundo do trabalho, pois é para lá que se pretende enviar os nossos alunos.

É importante salientar que a formação educacional no Brasil inclui-se as tendências educacionais, a tecnologia da informação, os aspectos políticos, econômicos e sociais, que se fazem presentes no cotidiano dos docentes.

A partir do relato de experiência é possível ainda, ampliar outros conhecimentos que influenciam na prática docente.

Dutra (2012) aponta para um modelo de gestão que deva abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam a um só tempo as condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir sobre ela. Aponta ainda que um sistema de **gestão de pessoas** integrado e estratégico favorece maior sinergia entre pessoas e organização. A consolidação de legitimidade e credibilidade é possível quando integram-se interesses organizacionais e pessoais, efeito este que mantém as pessoas na sua relação de trabalho.

A questão do desenvolvimento é a pedra de toque para a competitividade profissional da pessoa e organizacional da empresa, a estimulação mútua neste sentido será o alicerce para uma relação que pode suportar as adversidades do futuro. (DUTRA, 2012, p. 174).



Os autores Zanelli; Andrade; Bastos (2004) enfatizam que a rapidez de respostas que antecipam ou direcionam as **mudanças** tem sido a grande ambição dos dirigentes. Para tanto, precisam estar atentos à maneira como são organizadas as atividades, o grau de interação entre as políticas, a estratégia geral, a estrutura, as tecnologias utilizadas e o alinhamento das ações humanas. Estes estão cada vez mais sujeitos à pressão para o desenvolvimento tecnológico e as mudanças nas regras de mercado. Paralelamente cresce um apelo para um equilíbrio de vida profissional e familiar, sobre ética, transparência e justiça. Os novos modelos de gestão devem dispor de condições emancipadoras e participativas que respeitem e promovam a pessoa no âmbito do trabalho.

É nesse contexto que estão inseridos os docentes. Eis o desafio de levar os conhecimentos, as informações e a vivência ora aqui apresentados, para que todos os envolvidos com as instituições de ensino possam refletir sobre a sua atuação profissional no presente momento, e o que isto impacta na atuação docente, bem como, na instituição de ensino.

4 CONCLUSÃO

O relato de experiência de um docente provoca algumas reflexões: o papel do docente na atualidade mediante as variáveis da gestão que interferem na prática docente, são elas: gestão corporativa, estrutura física, organização do trabalho, relacionamento com alunos,

relacionamento com lideranças, relacionamento com a comunidade, perfil dos profissionais docentes, valorização docente, políticas e práticas de gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, gestão de resultados e os impactos no negócio das instituições de ensino.

Nota-se que os papéis do docente da atualidade modificam-se, ampliam-se e transformam-se em outras responsabilidades que vão “além da sala de aula”, como, por exemplo: o de colaboradores da gestão corporativa.

Assim, sensibilizar os docentes para o entendimento desta nova linguagem e os múltiplos papéis, faz-se necessário.

Ainda, se a liderança da instituição de ensino “não pegar no timão” e conduzir suas pessoas para a excelência, haverá um forte retorno da governança corporativa.

O momento atual, o país chama “todos” para melhorarmos a qualidade do ensino e esta depende de uma visão sistêmica e contingencial frente ao cotidiano educacional.

Vale enfatizar que uma sala de aula sem professor perde a sua essência e a razão de existir da instituição de ensino. O professor é fundamental nos espaços escolares sejam presenciais, sejam virtuais.

Para finalizar: o que nós estamos fazendo efetivamente para contribuir?



REFLECTIONS ABOUT TEACHING IN HIGHER EDUCATION:

A REPORT ON AN EXPERIENCE

ABSTRACT

This article aims, through an account of teaching experience, to show the role and the variables that interfere with the current teaching practice. It specifically considers, through interviews, a teaching experience in the profile of students of higher education – technologists. Fundamental concepts are part of the proposed reflections: corporate governance, systemic approach, contingent approach, andragogy, being a teacher, people management and organizational changes. As a result it is possible to identify that the responsibilities of the teacher today contemplate the “beyond the classroom” attitude.

Key-words: Teaching. Higher education. Technologists.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jaqueline Voltolini de. Conhecimento em pouco tempo. **Jornal ANOTICIA**. Joinville, 20 abr. 2007. Disponível em: <<http://www.an.com.br/2007/abr/20/0opi.jsp>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Fundamentos de administração**. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

PACIENVITCH, Thais. **Andragogia. Infoescola**. [S.l.: s.n.], 2014. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/andragogia/>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e mestres: a nova cultura de aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de Investigação Científica**. Tubarão/SC: Unisul, 2002.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2012.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Data de recebimento: 11/06/14

Data de aprovação: 17/12/14

SOBRE A AUTORA



Jaqueline Voltolini de Almeida

Mestranda em Educação pela Univali. Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela UFSC. Psicóloga pela UCS Universidade Caxias do Sul. Psicóloga Perita Examinadora do Trânsito pela UFSC. Coordenadora de TCC, Estágio e Bolsas de Estudos no SENAI/SC em Florianópolis. Docente no ensino superior: pós graduação em gestão de pessoas, tecnólogos e técnico profissionalizante. Foi Editora Gerente e membro equipe editorial da Revista E-tech (anos 2012 e 2013). Representante do Comitê Gestor do Prêmio Ser Humano, Estado SC, comissão científica do sistema ABRH SC. Trabalhou na Intelbras e em instituições de ensino no estado SC. Consultora independente em Gestão de Pessoas nos subsistemas de RH: políticas e procedimentos de RH; Recrutamento e Seleção; Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa; Avaliação de Desempenho por Competências; Projetos de Responsabilidade Social Empresarial; Educação inclusiva, entre outros. Elaborou material didático EAD para ensino superior nas seguintes disciplinas: Psicologia do Desenvolvimento Humano, Recrutamento e seleção, e Projeto Escola de Fábrica. Outras informações na plataforma *lattes*, CNPq.