Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho

Volume 2

Edward Goulart Junior
Dinael Corrêa de Campos
(Organizadores)

Letraria®

Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho

Volume 2

Edward Goulart Junior
Dinael Corrêa de Campos
(Organização)

Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho

Volume 2

Araraquara
Letraria
2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gestão estratégica de pessoas e psicologia organizacional e do trabalho [livro eletrônico]: volume 2 / organizadores Edward Goulart Junior, Dinael Corrêa de Campos. - Araraquara, SP: Letraria, 2023
PDF.

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-5434-060-1

1. Administração estratégica 2. Gerenciamento de pessoas 3. Pessoas - Gestão 4. Psicologia do trabalho 5. Psicologia organizacional I. Goulart Junior, Edward. II. Campos, Dinael Corrêa de.

24-189946 CDD-658.314222

Índices para catálogo sistemático:

1. Psicologia organizacional : Gestão de pessoas : Administração de empresas 658.314222

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253

SUMÁRIO

Prefácio 10
Dinael Corrêa de Campos

PRIMEIRA PARTE

A CORAGEM DE SER VULNERÁVEL PARA BENEFÍCIO DE UMA ADEQUADA LIDERANÇA 14
Laiz Garcia Guedes
Hugo Ferrari Cardoso

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM MEDIAÇÃO DE DISPUTAS PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL 22
Isabela Guermandi Bacaro
Marianne Ramos Feijó

A IMPORTÂNCIA DO BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO 48
Elton Cesar Rodrigues
Dinael Corrêa de Campos

A IMPORTÂNCIA DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO COMPONDO A EQUIPE DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES 58
Elisângela Cristina Cândido
Dinael Corrêa de Campos

A IMPORTÂNCIA DO PSICÓLOGO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 72
Aquiles Tarcio Grigoleti
Hugo Ferrari Cardoso

A IMPORTÂNCIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO HUMANIZADOS 83
Paula Fernanda Costa Andretta
Hugo Ferrari Cardoso

A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E AS EXIGÊNCIAS PARA LÍDERES MEDIANTE AS NOVAS DEMANDAS NO TRABALHO 90
Anderson Lopes da Silva
Edward Goulart Junior

APROXIMAÇÕES ENTRE SAÚDE MENTAL DE TRABALHADORES E POLÍTICAS PÚBLICAS: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UM MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE DO INTERIOR PAULISTA 102
Natália Delgado Dias
Hugo Ferrari Cardoso

AS CONTRIBUIÇÕES DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A MELHORIA DO PROCESSO PRODUTIVO 111
Jessica Cardoso Leal
Dinael Corrêa de Campos

CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: PAPÉIS SOCIAIS E A BUSCA PELO EQUILÍBRIO 118
Tainá Haniele Marques Parpinelli
Edward Goulart Junior

CONSIDERAÇÕES SOBRE INCLUSÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO E SOBRE AS NORMATIVAS VIGENTES: ÊNFASE NO DEFICIENTE INTELECTUAL 134
Bruna Tocci Martins
Edward Goulart Junior

CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO INFORMAL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O TRABALHADOR 151
Nayara Macera de Oliveira
Edward Goulart Junior

DIVERSIDADE DAS GERAÇÕES NO SISTEMA PRODUTIVO E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS 161
Viviane Martins Ferreira Milagres
Marcos Ricardo Datti Micheletto

ESTUDO SOBRE CARREIRA: PROTAGONISMO, ATUALIDADE E PERSPECTIVAS 172
Priscila Garcia Veiga Oliva
Rose Marli Hess Coelho de Paula e Silva

ENDOCULTURAÇÃO E RECONTRATO PSICOLÓGICO EM UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA COM SERVIDORES DE CARREIRA LONGEVA 183
Ana Lúcia Bincoletto
Marcos Ricardo Datti Micheletto

GESTÃO DE PESSOAS E ERGONOMIA APLICADA EM MELHORIA DE PRODUTIVIDADE 199
Lucas Henrique Camilo Mançan
Luis Carlos Paschoarelli

IMPLANTAÇÃO DO E-SOCIAL E OS DESAFIOS DO DEPARTAMENTO PESSOAL 212
Camila Benedetti
Dinael Corrêa de Campos

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: DIFICULDADES E DESAFIOS ENFRENTADOS 235
Rosangela Cristina Passos Spirandelli
Mário Lázaro Camargo

MULHERES EM TI: A IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER A CULTURA DE EQUIDADE DE GÊNERO 247
Elisângela Danielle da Costa Santos
Marianne Ramos Feijó

NOVAS TECNOLOGIAS NO MUNDO DO TRABALHO E A GESTÃO DE COMPETÊNCIA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: BREVES CONSIDERAÇÕES 256
Sofia de Morais Caetano Soldera
Edward Goulart Junior

O IMPACTO DO *BURNOUT* EM PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM NO CONTEXTO DE TERAPIA INTENSIVA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 265
Rosimeire da Silva Carvalho
Dinael Corrêa de Campos

O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS COM EQUIPES DE VENDAS 274
Pâmela Francine Chaves
Mário Lázaro Camargo

O PAPEL DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO FRENTE A CASOS DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO 286
Isabella Fernanda Rodrigues Felipe
Mário Lázaro Camargo

PLATAFORMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O CASO DA LWART SOLUÇÕES AMBIENTAIS S.A 307
Ana Paula Santana de Brito
Thaís Zerbini

POSSÍVEIS ATRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: UM ESTUDO TEÓRICO 323
Mayara Strongren da Silva
Hugo Ferrari Cardoso

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE ESTÁGIO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 334
Daniela de Carvalho Lima
Dinael Corrêa de Campos

REFLEXÕES ACERCA DA PANDEMIA POR COVID-19 E O IMPACTO NO MERCADO DE TRABALHO PARA AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA 340
Henrique Trassi Molina
Maria Candida Soares Del-Masso

REFLEXÕES SOBRE A ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CONSEQUÊNCIAS E PREVENÇÃO 367
Anelisa Fugita
Edward Goulart Junior

SAÚDE MENTAL E TRABALHO: OS IMPACTOS DA PANDEMIA POR COVID-19 EM PROCESSOS DE ADOECIMENTO E AFASTAMENTO SEGUNDO DADOS DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA (MTP) 378
Gabriela Goes Ghiotto
Edward Goulart Junior

***WORKAHOLIC*: DO IDEALISMO PARA O REALISMO** 393
Hingrid Furquim Gomes
Mario Lazaro Camargo

SEGUNDA PARTE 405

A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS FATORES PSICOSSOCIAIS 407
Letícia Maria Serrano Barros
Matheus Elias Crespilho Tarzoni
Edward Goulart Junior
Hugo Ferrari Cardoso

BURNOUT E SUPORTE LABORAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS 428
Isadora de Martino Prata
Carolina Carvalho de Oliveira
João Vitor Gengo Vendrame
Vitória Oliveira Ferreira
Luisa Aliboni de Toledo e Silva
Hugo Ferrari Cardoso

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA E SUA IMPORTÂNCIA PARA O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL 444
Raphael Mendonça Francisco
Edward Goulart Junior
Dinael Corrêa de Campos

CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTRATO PSICOLÓGICO E SUAS IMPLICAÇÕES PARA OS TRABALHADORES E ORGANIZAÇÕES 456
Edward Goulart Júnior
Mário Lázaro Camargo

DEPENDÊNCIA DE ÁLCOOL E DIFICULDADES RELACIONADAS AO TRABALHO E À CONJUGALIDADE: UM ESTUDO SOBRE VULNERABILIDADE SOCIAL 478
Marianne Ramos Feijó
Mário Lázaro Camargo
Hugo Ferrari Cardoso
Edward Goulart Júnior
Rosemberg Jonatas Gomes Sousa
Eroy Aparecida da Silva
Ana Regina Noto

O FENÔMENO DA TERCEIRIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA NO BRASIL: PRECARIZAÇÃO E PREJUÍZOS À QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR 496
Carolina Infante Messas
Mário Lázaro Camargo
Edward Goulart Júnior

PERCEPÇÃO E PARTICIPAÇÃO FAMILIAR NA ESCOLHA E INCLUSÃO DE PCD NO TRABALHO 512
Ariane Marta de Lima e Silva
Marianne Ramos Feijó
Mário Lázaro Camargo
Hugo Ferrari Cardoso

Prefácio

Há décadas temos pensado sobre o futuro do trabalho e sobre as mudanças no mundo do trabalho que impactam diretamente o trabalhador e as organizações. Pensávamos que a globalização ia pôr em xeque os diversos postos de trabalho – o que ocorreu em certa medida –, mas nada impacta mais o dia a dia das/nas organizações do que a tecnologia (e a próxima onda, a IA, impactará ainda mais).

Não podemos ser ingênuos em advogar que somente a tecnologia por si seja capaz de proporcionar tantas mudanças. Não. Hoje sabemos que as mudanças, as transformações, as disrupturas acontecem pelo ritmo e pela escala das mudanças e são essas duas forças – ritmo e escala – que criam vários futuros possíveis para o trabalho.

Compreender esses diversos cenários se faz cada vez mais necessário e, compreendendo-os, nos prepararmos para eles, afinal, as regras do trabalho que nos trouxeram até aqui não nos servem mais e as exigências do/para o futuro trazem, cada vez mais, uma mudança de mentalidade, aprimorando nossas competências e as formas de interação com outros profissionais, valorizando a interprofissionalidade, compreendendo e convivendo com as incertezas que podem nos cercar.

Pois bem, o curso de especialização (pós-graduação) em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho objetiva capacitar e instrumentalizar seus participantes, oferecendo arcabouço teórico, debates e ensaios de soluções para os desafios que se apresentam na atualidade tanto pessoal como profissionalmente.

Desta segunda "edição" do curso (vencendo desafios de uma pandemia), e nos adaptando ao "novo normal", produzimos as diversas reflexões e pontos de vistas que se seguem. Os textos aqui compilados contemplam as diversas áreas dos saberes psi ou não, assim como os subsistemas da gestão de pessoas/recursos humanos oportunizando aos leitores reflexões que possam auxiliar na compreensão das organizações, cultura e clima organizacional, assim como do sujeito que trabalha.

Sabemos que por si só o conhecimento é ermo, por isso julgamos importante difundi-lo através desses capítulos e com isso nos prepararmos para uma terceira "edição" do curso, reafirmando-nos na certeza de que tudo está em constante mudança, exceto a certeza de que, renovando nossa esperança na humanidade – dos/nos humanos –, as relações, o mundo há de se tornar um lugar melhor para o convívio mútuo, de crescimento, de amadurecimento, de reencontros.

Que tenhamos coragem para não praticarmos o que Jim Morrison descreve em seu adágio: “Eu conheci um menino cego. Ele me perguntou como era o sol e eu descrevi para ele. Ele me perguntou como era o mar e eu descrevi... Me perguntou como era o mundo, e chorando, eu inventei...”

Aproveitem a leitura.

Bauru, novembro de 2023.

Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos
Vice-Coordenador do Curso Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho

PRIMEIRA PARTE

A coragem de ser vulnerável para benefício de uma adequada liderança

Laiz Garcia Guedes
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

Liderança vem sendo um assunto intensamente estudado e trabalhado na literatura da psicologia organizacional desde meados do século XX, entretanto, de acordo com Silva (2008) e Melo (2004), ainda há uma limitada coesão conceitual e empírica nos trabalhos realizados. Por mais que tenham sido feitos vários estudos para tentar descrever e compreender o que há por trás de uma ótima gestão, como gerir pessoas e como ter sucesso nesse cargo, o que se pode dizer é que ele é multifacetado e sofre influências de variáveis intraindividuais e contextuais.

Já no que se refere à vulnerabilidade, muitas vezes esse contexto está associado a pessoas em situações críticas, como: pobreza; estado de calamidade; sem saneamento básico; pessoas consideradas inferiores; prisioneiros; idosos; pessoas desprotegidas etc. Entretanto, os estudos de Brené Brown trazem outra perspectiva, segundo a qual vulnerabilidade é a emoção que o ser humano sente quando vivência fases de incertezas, inseguranças e exposição emocional, não tendo nenhuma evidência empírica de que é sinônimo de fraqueza (Brown, 2021).

Nesse contexto, entende-se que as variáveis intraindividuais são os aspectos contidos em um indivíduo, deste modo, tem-se um olhar diferente ao citar a vulnerabilidade, ou seja, traz a sensação de que é mais sobre o que sentimos do que sobre inferioridade, logo, todos os seres humanos passam por essas emoções em seu cotidiano. Desse modo, ao debater sobre liderança, sendo um cargo de “poder” e muitas responsabilidades com uma “pitada” de pressão, é notável que esses sentimentos de insegurança, medo, instabilidade venham com uma maior frequência. Assim, deseja-se responder neste estudo teórico a seguinte questão: como a vulnerabilidade ajuda os líderes a terem uma equipe com conexão, engajamento e colaborativa?

Diante do exposto, o presente trabalho pretende evidenciar o papel da liderança no ambiente empresarial. Com isso, pretende-se contribuir para os estudos sobre o tema da liderança e, sobretudo, ser um apoio para o desenvolvimento dos líderes que já atuam no

mercado e dos novos líderes. Nesse intuito, serão abordadas algumas teorias de liderança que contribuem para a construção do conceito de liderança, além de abordar os conceitos sobre vulnerabilidade descritos por Brené Brown em seus estudos.

Conceituando liderança

A princípio, é necessário entender a liderança como uma competência do ser humano, que tem a probabilidade de ser favorecida por uma junção de características inatas, entretanto que também são capazes de serem desenvolvidas em qualquer indivíduo que procure conhecimento, prática e expansão de seu potencial. A função do líder sempre foi considerada extremamente importante dentro das organizações, sendo o responsável pelas tomadas de decisões e por liderar um grupo de indivíduos destinados à sua equipe, com a finalidade de conquistar os resultados especificados pela empresa.

Ainda assim, seu papel não se limita a influenciar pessoas, mas abrange também auxiliar a organização a aprimorar o clima organizacional, coordenando, assim, as relações de trabalho e mantendo um ambiente de trabalho apropriado. Em conformidade com Nascimento (2018, p. 59), a responsabilidade de um gestor entende-se pela inovação, "adaptando-se às mudanças contingenciais do ambiente externo e interno, entendendo e praticando a liderança, a fim de alcançar metas e ter um grupo motivado e sempre pronto para servir".

O mercado está se tornando cada vez mais competitivo e dinâmico; por isso, os líderes têm a necessidade de se adequar às mais variadas condições. Do mesmo modo, os problemas são mais ambíguos, complexos e multidimensionais, requerendo que os líderes estejam habilitados para enfrentar as situações de maneiras diferentes, além de permanecer uma postura e visão de longo prazo (Nascimento, 2018). Neste panorama de constantes transformações e globalização, o lema da adaptabilidade converte-se fundamental. Além disso, um líder deve ter a capacidade de conduzir a equipe em situações de mudanças, possibilitando, assim, que a instituição transforme as ameaças em oportunidades (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010).

Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), um líder necessita assumir posturas especificas, como entender as mudanças, elaborar estratégias, determinar objetivos e possuir características com múltiplos valores e multifuncionalidades. Com base neste seguimento, o líder deve implementar na organização a modificação organizacional, procurando enfrentar instabilidades e incertezas, resultando no sucesso. Em concordância com Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 12), "quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reações rápidas, melhor asseguram seu sucesso em um ambiente altamente competitivo".

De acordo com Gonçalves e Mota (2010), é essencial o líder conhecer os seus colaboradores, identificando as competências mais relevantes de cada indivíduo de sua equipe e, concordando com essa afirmação, Brown (2021) descreve que o líder é qualquer ser humano que possa assumir a responsabilidade de descobrir potencial em processos e pessoas, manifestando coragem para desenvolver esse potencial.

Em harmonia com Brown (2016, p. 135), a competência em descobrir as capacidades individuais ou grupais combinadas ao aproveitamento de oportunidades e diminuição dos perigos contidos em cada contexto, também diferencia o líder, que se torna um conhecedor de indivíduos e estrategista habilidoso. Para a autora, "líder é alguém que assume a responsabilidade de descobrir o potencial de pessoas e situações".

Autoconhecimento e Vulnerabilidade

Autoconhecimento

Analisar e descrever sobre autoconhecimento e suas consequências no desenvolvimento de liderança com impactos positivos é uma tarefa cheia de desafios, à proporção que traz em si a complexidade do conceito "autoexplicativo". Resende (2010, p. 14) compreende autoconhecimento como um processo infinito de observações e percepções do ser humano a respeito de si e dos seus envolvimentos com os outros e com o mundo, e não uma circunstância permanente.

"O autoconhecimento é um processo de autoconsciência", ou seja, "consciência corresponde a um comportamento verbal de autodescrição", na qual o ser humano tem a habilidade de discriminar e perceber o seu comportamento perante uma visão verbal e real. Especialmente, conhecer a si mesmo é entender as mais variadas características intrapessoais e comportamentos que estão continuamente relacionados ao nosso dia a dia, influenciando nossa vida pessoal e profissional (Brandenburg; Weber, 2005).

Dentro do percurso de autoconhecimento, encontram-se competências a serem consideradas que são fundamentais nesse desenvolvimento. A partir das pesquisas de Goleman (1995), essas competências estão associadas entre autoconsciência, autogestão, consciência social e relacionamento (Oliveira e Marinho, 2005, p. 59-61).

Resumindo, autoconsciência e autogestão são habilidades individuais que abordam como o líder atua consigo mesmo, e estão repartidas entre: autoconsciência emocional, autoconfiança, autoavaliação, autocontrole, adaptabilidade, transparência, iniciativa, consecução e otimismo.

Já as competências de consciência social e relacionamento estão envolvidas ao ambiente em que o líder se encontra e como ele consegue lidar com os outros seres humanos. Sendo elas: empatia, serviço, consciência organizacional, influência, inspiração, desenvolvimento de outros indivíduos, solução de conflitos, catalisador de transformações, trabalho em equipe e colaboração.

Obter autoconhecimento não é tão fácil assim, reivindica muito esforço pessoal de autoavaliação. Por outro ângulo, por meio da interação em sociedade é que se desenvolve autoconhecimento, diz Brandenburg e Weber (2005, p. 88). Ao nos envolvermos uns com os outros, aprendemos muito sobre as atitudes alheias e, deste modo, compreendemos a nós mesmos. Por este ponto de vista, visualizamos a importância de interações que o líder tem diante seus colaboradores. "O comportamento do indivíduo explica o fenômeno do grupo" (Skinner, 2003, p. 326).

Consequentemente, a realidade organizacional e os elementos internos influenciam o comportamento dos líderes, assim como seus resultados. O autoconhecimento se insere nesse momento como um esclarecedor de eventos, auxiliando o líder a tomar decisões por si mesmo e a interpretar ocasiões internas e externas, desenvolvendo e analisando suas potencialidades e adversidades no âmbito da liderança.

Vulnerabilidade

Ser vulnerável é o mesmo que estar se expondo a perigos. É reconhecer suas fraquezas e compreender que, mesmo com todos os seus defeitos, você ainda é capaz de ser merecedor de ganhar amor e respeito (Brown, 2021).

De acordo com a autora, "vulnerabilidade não é ganhar ou perder, é ter coragem de agir quando não se pode controlar o resultado. Vulnerabilidade não é fraqueza, mas, sim, nossa maior medida de coragem" (Brown, 2021, p. 35). Assim, pode se dizer que estar vulnerável é experimentar e encarar períodos de incertezas, instabilidade e a exposição emocional.

Ao se deparar com a vulnerabilidade, terá a possibilidade de perceber que em alguns períodos os líderes sentirão emoções e sensações de incapacidade/imperfeição. Esta identificação e percepção da vulnerabilidade fará despertar para as outras características, do mesmo modo que confrontará os seis mitos da vulnerabilidade, na qual será a chance de deixar explícito que vulnerabilidade não é uma fraqueza; que qualquer pessoa consegue lidar com ela; que não será um percurso solitário; que a confiança não vem antes da vulnerabilidade; que não há maneiras de se libertar do desconforto e da incerteza da vulnerabilidade e que não é o nível de exposição que designa vulnerabilidade (Brown, 2021).

Assimilando e vivenciando a vulnerabilidade pelas perspectivas apresentadas, será possível ir além e sentir. Para a autora (Brown, 2021), a vulnerabilidade é o princípio das emoções e vivências que desejamos, entretanto, para isso é necessário encarar e se permitir sentir. Dessa forma, será provável exercitar a vulnerabilidade, tornar-se autoconsciente e ter conversas difíceis.

Diante do que foi exposto, e confirmado por Brown (2016), vulnerabilidade está relacionada a compartilhar os sentimentos e as vivências com os indivíduos que conquistaram o direito de conhecê-los. Estar aberto e vulnerável percorre a reciprocidade e é um componente do processo de desenvolver confiança.

Liderança com impactos positivos

No capítulo "O desafio da liderança na sociedade da escassez", Brené Brown descreve que para promover um ambiente sincero, acolhedor e uma cultura voltada à criatividade, inovação e aprendizado – que em equipe provocam a evolução – é essencial que se conserve a motivação. Nesse contexto, a autora declara que os líderes necessitam reconhecer o que ela determinou de "compromisso perturbador", que diz respeito ao compromisso em voltar a humanizar a educação e o trabalho, "entender como o padrão de escassez está afetando a maneira como lideramos e trabalhamos, aprender a abraçar a vulnerabilidade, reconhecendo e enfrentando a vergonha" (Brown, 2021, p. 137).

É característica intrínseca à capacidade de liderança a competência de incentivar iniciativas e exposição ampliada, concordar com tentativas experimentais sujeitas a fracassos e estimular uma cultura de ressignificação do erro. "Não solucionaremos questões complexas que enfrentamos hoje sem criatividade, inovação e aprendizado estimulante" (Brown, 2021, p. 145). Para tal propósito, Brown recomenda estratégias em prol da conscientização e combate à vergonha nos locais de trabalho e em escola e, entre elas, gerar motivação, auxiliando os seres humanos a saberem o que querem, quais as adversidades em comum e como os indivíduos lidam com elas.

Nesse caminho, será capaz de analisar se a liderança se direciona por uma liderança ousada ou uma liderança com armadura. A liderança ousada está predisposta a se arriscar, o líder que a adota compreende o risco, tem ciência que vai fracassar em algum momento durante o percurso, porém está pronto para continuar enfrentando as situações. Em contrapartida, a liderança com armadura elabora um armamento contra a vulnerabilidade como se tivesse a probabilidade de se proteger dela e utiliza emoções, pensamentos e comportamentos como armas (Brown, 2021).

Segundo Brown (2021, p. 81), um líder que lidera com ousadia, “diz respeito a servir outras pessoas, e não a nós mesmos. É por isso que escolhemos ser corajosos”, assim é liderar sem medo da vulnerabilidade, possibilitando que novos vínculos de confiança entre líder e seus colaboradores possam ser edificados, abrindo espaço para um ambiente não só focado no resultado, mas uma equipe comprometida, unida, com confiança, encorajada, aberta, assim tendo boas chances de crescimento.

Para a autora, o líder que veste uma armadura, aquele que procrastina, mente, esconde, evita, racionaliza, culpa, manipula, como também o que foge das situações que o faz se sentir inseguro, instável e exposto emocionalmente, acaba por fugir da dor ou do desconforto, deixando, assim, escapar a alegria, o amor, o se sentir pertencente a todas as outras emoções que contribuem para o sentido da vida. “O problema é que, quando trancafiamos o coração, matamos a coragem” (Brown, 2021, p. 85).

É de muita relevância que o líder compreenda sobre suas limitações e saiba acerca de suas habilidades não apenas para si, pois isso espelha nos relacionamentos com seus liderados. O líder é um inspirador e influenciador, suas atitudes são contagiantes e deve-se muito ao seu desempenho individual.

Assim, para praticar a liderança, é fundamental se reinventar, modificar o estilo de ser e não somente o comportar-se. Os hábitos e comportamentos necessitam ser verdadeiros, com a finalidade de transmitir integridade na dignidade de um líder. Se conhecer bem é não deixar o primórdio da prepotência tomar conta, porque ela ludibria a razão, deixando, assim, o ser humano sem saber o que fazer (Skinner, 2003, p. 317). É necessário entender bem os estímulos individuais, logo, a partir deles os comportamentos são desempenhados. Isto é que vai mostrar se o líder desempenhará autocontrole ou não. “Liderança é uma arte. E, na arte de liderar, o instrumento do artista é o seu próprio ser. Dominar a arte de liderar é dominar a si próprio. Em última instância, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento” (Kouzes; Posner, 1997).

Considerações finais

Liderar é um desafio de alto valor social há muito tempo. A liderança consiste em um papel essencial na criação, organização e no desenvolvimento das ações que impactam e mudam os rumos da história. Funções de liderança, formais ou não, possuem uma responsabilidade intrínseca com o desenvolvimento social e as modificações que levam os indivíduos e comunidades inteiras a crescer.

Quando se fala em modificações e crescimento dentro de uma instituição, tem-se como objetivo a mobilização de pessoas e recursos em prol dessa evolução e, diante de tudo que foi apresentado nesse capítulo, concluímos que para esse caminho é preciso descobrir e aprimorar as potencialidades dos liderados sob sua influência, criando e mantendo motivações, logo, é imprescindível uma conduta de inspiração e exemplo. É necessário que o líder, através de suas ações, estilo de pensar e decidir, tenha caráter e autocontrole. O caráter dispõe dos princípios, valores e crenças, que regem os limites e a maneira como o ser humano pensa, age e se comunica. Nesse sentido, o autoconhecimento e o saber lidar com as próprias emoções fazem o indivíduo autoconsciente, desenvolvendo, assim, a consistência do caráter e da habilidade de controlar e entender o seu eu interior, o que, portanto, amplia a competência de liderar. Logo, com base no que foi descrito nesse texto, para estimular que os seres humanos tenham liderança eficaz, é necessário incentivá-los à prática do autoconhecimento, da vulnerabilidade e do desenvolvimento pessoal.

Referências

ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010. Disponível em: http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRANDENBURG, O. J.; WEBER, L N D. Autoconhecimento e liberdade no behaviorismo radical. **Psico-USF**, v. 10, n. 1, 2005.

BROWN, B. **A coragem de ser imperfeito**. Tradução de Joel Macedo. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BROWN, B. **Mais forte do que nunca**. Tradução de Vera Lucia Ribeiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BROWN, B. **A coragem para liderar:** trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Rio de Janeiro: Best Seller, 2021.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. 82. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. de M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Revista Produção**, v. 21, n. 3, p. 404-416, 2010.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2013.

MARINHO, R.; OLIVEIRA, J. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia:** organizações e trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

NASCIMENTO, M. A. do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018. Disponível em: https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831. Acesso em: 25 fev. 2023.

RESENDE, M. **Autoconhecimento**. Brasília: Teosófica, 2010.

SILVA, W. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial:** um estudo de caso no setor público. 2008. 167 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano.** São Paulo: Martins Fontes, 2003. (Trabalho original publicado em 1953).

A importância da formação em mediação de disputas para uma Gestão Estratégica em Organização Educacional

Isabela Guermandi Bacaro
Marianne Ramos Feijó

Apresentação

O mundo corporativo é um espaço cada vez mais abrangente e nele há pessoas em processo de aprendizagem, com diversas formações e bases educacionais. São pares e gestores de diferentes gerações, com experiências e tempo de trabalho diversos, que provavelmente se depararam e lidaram com situações de conflito e de disputas interpessoais e intergrupais ao longo de sua carreira. Estudando gestões estratégicas e situações de disputa em um ambiente corporativo, o objetivo deste trabalho é investigar e entender como líderes de uma organização educacional lidam com a mediação de disputas: que situações vivenciaram, como as enfrentaram e se têm formação e conhecimentos sobre mediação de disputas. Por meio de pesquisa de campo, com entrevistas estruturadas, foram obtidos dados que, organizados e analisados, permitiram compreender que a mediação de disputas é essencial em organizações de trabalho e que, assim como os estudos sobre cultura de paz e sobre gestão estratégica de pessoas, as bases e práticas da mediação vem sendo mais procuradas por gestores.

Introdução

O mundo corporativo é composto por pessoas que apresentam diferentes valores, crenças e necessidades e que quando em divergência encontram posicionamentos opostos e em certas situações ocasionam disputas. Gestores cuidam das organizações, consequentemente cuidam de pessoas e de relações. A eficiência e a eficácia nas organizações dependem de pessoas, portanto, de certo entendimento entre elas. Nesse cenário, surge a mediação de disputas, que é um meio adequado de tratar controvérsias interpessoais e intergrupais. Cabe aqui ressaltar a importância de uma gestão estratégica e preparada para lidar e mediar disputas de forma pacífica e para intervir quando as pessoas se desentendem ou conflitam. A importância de estar preparado para saber identificar, compreender e mediar disputas no âmbito corporativo é evitar desgastes nas relações de trabalho e evitar violências, o que prejudica relações e processos organizacionais.

Um conflito pode ter inúmeras causas, quando consideradas suas diversas dimensões: relações, processos e contextos, além de fatos. Dentro do universo corporativo, os gestores precisam entender e levar em conta que há diversos ângulos de visão a respeito de uma disputa, além de parcelas de corresponsabilidade. Os conflitos continuam a dirigir nossas reflexões e nossos propósitos, estudá-los, captar-lhes as fontes profundas é se oferecer os meios de ser não apenas mais inteligente, mas também mais livre (Ferry, 2010).

O conflito pode ser visto como uma oportunidade de melhoria de relações e de processos, mas é preciso que o gestor esteja preparado para identificar e mediar disputas e cuidar de relações de forma assertiva e colaborativa, sabendo respeitar as diferenças ali presentes, as necessidades, crenças, opiniões e visões de mundo e de negócios.

Para formar um gestor em mediação de disputas são necessárias algumas ferramentas, começando por conhecimentos e desenvolvimento de habilidades de comunicação. O uso da comunicação assertiva, não violenta, é um elemento fundamental da atuação do gestor, principalmente em situações que demandam a sua mediação. Rosemberg (2006) define uma comunicação não violenta, como um processo pautado em habilidades de linguagem e de comunicação que fortalecem e humanizam. No caso de gestores, quando escutam profundamente as necessidades de pessoas, inclusive as que se encontram em condições adversas, facilitam as relações. A comunicação afeta a relação que por sua vez define a comunicação (Cerveny, 2004). Um gestor que sabe se comunicar se aproxima dos seus colaboradores. A comunicação assertiva e não violenta aliada à escuta ativa, além de aproximar, traz a confiança ao espaço organizacional.

A confiança, palavra originária do latim (*fides*), traz em seu significado a fé, e esse processo de acreditar em uma gestão muitas vezes é estabelecido por meio de negociações satisfatórias e eficazes após disputas. Fischer (2005) descreve a negociação como uma verdade de vida, ela é feita o tempo todo, para conseguir algo que se queira de outrem, uma comunicação bidirecional concebida para se chegar a algo, a partir de uma disputa. A negociação é adequada para resolver conflitos com outras pessoas diretamente, sem a participação de um mediador.

As pessoas diferem e precisam saber lidar com as diferenças. Gestores, até chegarem aos cargos de liderança, construíram sua formação, negociaram, trabalharam e provavelmente tiveram o reconhecimento e a confiança nos cargos de gestão. Em sua jornada, lidaram e lidam com situações de conflito, muitas vezes até de disputas, já que competição, sobrecarga e outros fatores podem acirrar conflitos, gerando impasses.

Entretanto, de acordo com Carvalhal (2012), são variados campos corporativos e públicos com os quais o gestor se depara: no contexto intraorganizacional, nas relações com membros

de sua equipe, pares ou dirigentes, ou no contexto interorganizacional, nas relações com fornecedores ou clientes, na execução de projetos, nas fronteiras em que a interdependência cultural está presente, ou ainda no contexto no qual aliados e concorrentes atuam. Os dilemas associados a construir valor ou reivindicar valor normalmente estão presentes no dia a dia corporativo.

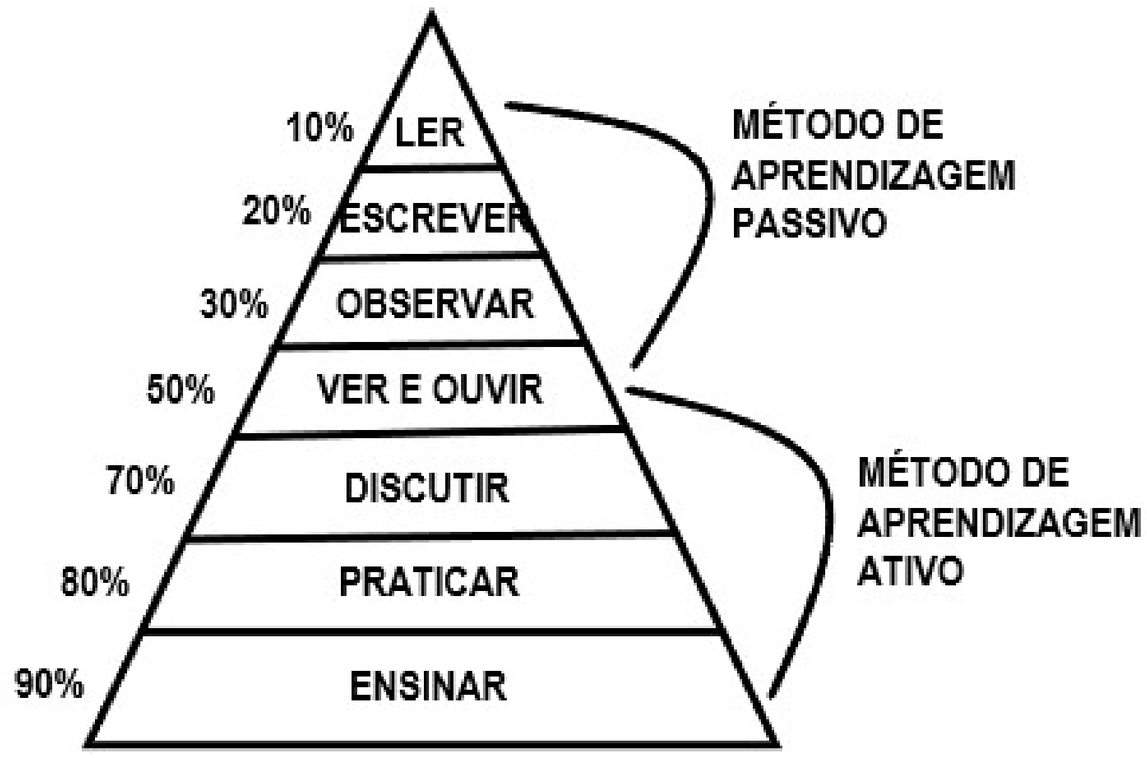
Sendo assim, faz-se necessário investigar e entender o conhecimento e o preparo de gestores para o uso de meios adequados para o tratamento de disputas: que situações vivenciaram, como as enfrentaram e se têm formação e conhecimentos sobre mediação de disputas. No caso de gestores de instituição de ensino e formação profissional, tal conhecimento e preparo são importantes para o exercício da liderança e para a propagação de uma cultura de paz por meio do ensino.

Outros meios de solução de controvérsias e de conflitos como a arbitragem, os círculos restaurativos de diálogos, a conciliação e a negociação, além de recursos e técnicas da própria mediação podem ser também campo de ampliação de conhecimento e de repertório para gestores. Mas é necessário conhecimento, desenvolvimento de habilidades sociais e de comunicação e prática que envolva o trabalho com valores, necessidades e emoções em contextos de conflitos e de disputas. Dados obtidos em entrevistas realizadas foram analisados para reflexão sobre caminhos utilizados pelos entrevistados na solução de conflitos e para discussão da literatura sobre mediação de disputas e gestão estratégica. Identificar as ferramentas utilizadas e os meios de possíveis melhorias em gestões que buscam ser eficientes, eficazes e pacíficas na tratativa de mediação e negociação em situações de conflitos e de disputas interpessoais e intergrupais constitui-se o foco principal da pesquisa.

Fundamentação teórica

Todo processo de aprendizagem, ou seja, como as pessoas aprendem e desenvolvem os conhecimentos em processos, como a mediação de disputas, pode ser feito conforme algumas teorias. Aqui estão elencadas algumas teorias possíveis como forma de aprender sobre mediação de disputas, para entendimento do tema, sendo que cada pessoa pode se identificar mais com algum processo do que com outro. As pessoas aprendem a lidar com conflitos ao longo da vida e geralmente repetem alguns modelos de comportamento e relação que vivenciam nas famílias (Cerveny, 2011). O aprendizado posterior de teorias e de novas possibilidades de enfrentamento de conflitos pode contribuir para o cuidado com relações e para a gestão (Feijó, 2017). O desenvolvimento de habilidades sociais também tende a melhorar as relações e a gestão, da mesma forma que a aplicação de conhecimentos de mediação pode facilitar o desenvolvimento das habilidades (Feijó *et al.*, 2021).

O processo de aprendizagem pode ocorrer pelo modelo da Pirâmide de Aprendizagem, desenvolvido por William Glasser, psiquiatra americano, o praticante pode aprender por método passivo: lendo, escutando, vendo, ou pode aprender pelo método ativo: conversando, perguntando, reproduzindo, debatendo, praticando, ensinando aos outros. Essa teoria transita entre o teórico e o prático, sempre observando as necessidades e o perfil das pessoas que querem aprender.



O processo das inteligências múltiplas, conceito criado em 1983, por Howard Gardner, psicólogo americano, em que pode-se aprender por meio dos múltiplos processos de inteligência, como o lógico-matemático – como os quociente de inteligência (QI); espacial-visual – com as interpretações dos ambientes; processos verbo–linguísticos – como a fala, escrita, movimentos gestuais; inter e intrapessoal – como se colocar no lugar do outro e como lidamos com nosso interior; naturalista – aprendendo com o mundo natural, plantas, animais; processo de aprendizagem corporal – cinestésica, com o controle do corpo, e musical – reconhecimento de sons e ritmos. De acordo com a teoria das inteligências múltiplas, a aprendizagem é pelas potencialidades, por meio da experimentação, descobrindo e combinando inteligências, cada um aprendendo por uma realidade. Nesse processo, ressalta-se a plasticidade, flexibilidade e complexidade do sistema nervoso humano, com suas conexões e estudos de mapeamento de como as áreas do cérebro respondiam.

A aprendizagem significativa (Moreira, 1999), estudada pelo psicólogo americano David Ausubel, traz um conhecimento prévio somado a uma nova informação resultando em uma criação de significado. A teoria de Ausubel olha para a história do sujeito, as suas memórias, o conhecimento prévio, pois o aprendizado só terá sentido se houver significado para quem aprende, estabelecendo relações entre o aprendiz e seus conhecimentos prévios.

No século XX, Lev Vigotski, psicólogo bielo-russo, aborda em seus estudos o socio interacionismo, em que o desenvolvimento cognitivo ocorre por meio de interação social. Construímos conhecimento por meio da linguagem e nas interações. Tais interações ocorrem imersas em relações, processos e contextos (Morin, 2006). Quem ensina faz a mediação, despertando no aprendiz a necessidade de apropriação de novos conhecimentos, propiciando formação e transformação das funções psicológicas superiores por meio da aquisição dos conhecimentos.

Gestores, assim como qualquer pessoa dentro de uma organização, passam em sua jornada profissional por um processo de aprendizagem, e a forma como eles aprendem pode refletir na forma como tratam, conduzem e reproduzem conflitos na organização.

Em uma gestão estratégica, faz-se necessário trabalhar com as pessoas de forma que valores como o respeito e a colaboração sejam disseminados, fazendo com que a organização seja exitosa em seus propósitos de aprendizado conjunto e de melhorias de relações e de processos. A cultura influencia a visão dos que ali estão inseridos, portanto não basta ensinar teorias e práticas de mediação sem cuidar da cultura organizacional, que quando competitiva e intolerante prejudica as relações e a saúde de quem trabalha.

Aprender a mediar disputas, avaliar uma situação de conflito, pressupõe definir quais princípios se pretende trabalhar para estabelecer instrumentos e objetivos para a ação, escolhendo assim quais caminhos seguir, e continuamente verificar essa caminhada, com criticidade.

Conceitos sobre mediação de disputas

Os conflitos são inerentes às pessoas, ou seja, onde houver pessoas haverá disputas (Feijó, 2017). Os conflitos fazem parte da natureza humana e podem ou não ocorrer quando há diferenças de opiniões. A forma como são encaradas diferenças de ideias e de necessidades impacta as relações, tanto quanto é impactada por essas. A cultura da paz depende da construção de saídas dialogadas para os conflitos e para as diferenças de necessidades. De acordo com Carreira e Feijó (2017), a mediação de disputa é o processo de diálogo e de reestruturação do mesmo, mediado por profissional, com efetiva participação dos envolvidos.

Para Carvalhal (2012), o conflito é uma indústria em crescimento, e os mais importantes tipos de conflitos que impactam em relações organizacionais são os intrapessoais, interpessoais, intergrupais e interorganizacionais. Aprender e entender quando se trata de uma disputa e de um conflito é necessário para fazer a ação correta de mediar e intervir. Conflito e disputa são diferentes.

Conforme o dicionário Oxford, conflito é uma profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes, um enfrentamento, já a disputa é definida como uma confrontação verbal em que cada lado defende, com argumentos, pontos de vista, discussão, debate, polêmica. No presente texto, considera-se que disputa envolve impasse e gera demanda por mediação.

A disputa é decorrente de um conflito, ela é instaurada quando uma das partes envolvidas quer o ganho e luta para alcançá-lo. A disputa precisa ser mediada, já o conflito se instaura em um desentendimento, incompatibilidade e assim precisa de intervenção, como o diálogo e, em alguns casos, a restauração.

Entender a disputa e o conflito já é uma forma de agir com eficácia. O conflito vem pelas mudanças de interesses, de desejos de uma pessoa ou na interação dela com outros, ele reflete, reavalia e atualiza ideias e valores. É necessário intervir, com o diálogo, comunicação não violenta, processos circulares e cuidado com as condições e relações de trabalho mais amplas. Círculos restaurativos são importantes quando há danos às pessoas e às relações, geralmente após atos de violência e de trauma social. Os conflitos podem gerar novos conhecimentos, trazem potencial dependendo da forma como são tratados. As disputas, resultantes dos conflitos, podem ser permeadas por injustiças e precisam ser mediadas. A mediação e seu aprendizado colaboram para boas relações, aprendizado conjunto, reduzindo a hostilidade e prevenindo a violência.

Meios adequados de tratamento de conflitos

No mundo corporativo, organizacional, lidar com os conflitos interpessoais, analisando as necessidades que ali não foram atendidas, as motivações que levaram àquela situação, os impactos que ocasionaram ou podem ser ocasionados a partir dali é um constante desafio. Mediar essas disputas de forma adequada é uma habilidade que pode ser desenvolvida, principalmente pelos gestores, visto que as disputas interferem no clima organizacional e na saúde do trabalhador, afetando, portanto, aspectos psíquicos, físicos e sociais. Quando analisado um conflito com uma visão unilateral e linear sobre os fatos, há risco de aumentar falhas de comunicação, violência, distorções e muito retrabalho.

Em abordagens gerenciais, com administradores e líderes de projetos e em relações organizacionais, os conflitos que mais impactam:

> São os interpessoais e intergrupais. No primeiro tipo, o perfil comportamental dos protagonistas tem um peso importante. No segundo tipo, o pano de fundo ambiental no qual os conflitos organizacionais se desenrolarão cria referências próprias, associadas à cultura e ao momento político da organização, que precisam ser considerados (Carvalhal, 2012, p. 24).

Mediar disputas em uma organização educacional é buscar solucionar conflitos de forma pacífica. Esse processo envolve a atuação de um mediador, que seja imparcial e capacitado a facilitar a comunicação entre as partes envolvidas na disputa, cujo objetivo é buscar uma solução satisfatória para todos. Ter pessoas preparadas para mediação de disputas em uma organização é essencial. O mediador precisa ser imparcial, não neutro. Em algumas organizações, há o psicólogo organizacional preparado, entretanto mesmo que este acolha e faça o encaminhamento para outros profissionais também preparados, quando o problema encontrado for o mesmo que ele vivencia na organização, a imparcialidade não ocorrerá. Em situações como esta pode-se contratar serviços externos de uma câmara de mediação e até psicólogo clínico para intervir com visão sistêmica, pautada em relações, processos e contextos que sustentam a dificuldade apresentada por trabalhadores e equipes. Processos que envolvem sucessão e outras decisões e definições em empresas familiares são um exemplo.

Conhecer os diferentes meios para se tratar conflitos intergrupais e interpessoais em uma organização é importante. Os meios adequados para tratamento de conflitos são:

1. Arbitragem: o árbitro tem o conhecimento técnico sobre o que está sendo discutido, ele aconselha e emite sua opinião, participando assim da solução do problema. Intervenção ativa do árbitro;
2. Conciliação: o conciliador necessariamente não tem o conhecimento técnico (pode ter formações variadas), geralmente sua atuação é pontual, focando na solução do problema, pode facilitar uma negociação. Ocorre mais após a constituição da disputa e não em casos de relacionamento continuado (família, trabalho), a conciliação enfoca mais o acordo;
3. Mediação: o mediador evita interferir e dar sugestões. Utiliza o diálogo, pode ser transformativo, conduzindo o processo, a forma de se comunicarem, querendo desatolar a disputa, melhorando a relação e a comunicação, sendo mais interventivo. O mediador circular narrativo é menos interventivo, se preocupa com a participação das pessoas, tem voz ativa e equilibra o poder entre as partes, pois para ele a realidade é construída por alguém e cada parte dessa disputa significa a disputa de alguma maneira. As partes constroem a solução e a mediação deve ser voluntária;
4. Círculos restaurativos de diálogos: profissional que atua em comunidades, escolas e no âmbito judiciário. São feitos com quem sofreu traumas, violência, danos, cometeu o ato, pessoas que precisam conversar para que não aconteça mais o problema.

Em cada papel desempenhado por um terceiro, seja como árbitro, conciliador, mediador e nos círculos, o nível de participação na solução da disputa muda, podendo ter maior ou menor interferência.

A disputa e o conflito também podem ser tratados pela Negociação de três maneiras: a primeira é a de impedir ou manter o conflito dentro dos limites, modificando as condições e sendo mais estrutural; a segunda é a intervenção no processo, enquanto ele ocorre e a terceira é a abordagem mista, trazendo as duas primeiras formas de intervir em conjunto. A negociação busca uma solução ganha-ganha, ao invés de ganha-perde e diferentemente da arbitragem, conciliação, mediação e círculos restaurativos, a negociação é diretamente tratada pelas partes envolvidas, sem um mediador, conciliador.

A utilização da mediação circular narrativa e o círculo restaurativo de diálogos são meio de tratar conflitos que fomentam a inclusão social, dando voz, protagonizando e educando as pessoas a participarem dos problemas em que estão inseridas e afetadas, evitando discriminação e desigualdade. Além da inclusão, há a valorização e manutenção das diferenças, pelo diálogo, por meio da cultura de paz.

Cultura de Paz

Aprender formas de enfrentamento de conflitos e disputas dentro da organização é uma tarefa que um gestor atento consegue prever e lidar, pois conhece os perfis dos trabalhadores e seus padrões de enfrentamento. Privilegiando sempre a escuta e o diálogo, a paz é ação e, conforme Dikins (2008),

> A educação para a paz é um "processo pelo qual se promovem conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para induzir mudanças de comportamento que possibilitam às crianças, aos jovens e aos adultos a prevenir a violência (tanto em sua manifestação direta, como em sua forma estrutural); resolver conflitos de forma pacífica e criar condições que conduzam à paz (na sua dimensão intrapessoal; interpessoal; ambiental; intergrupal; nacional e/ou internacional)". Referenciais interessantes emergem desta definição. A educação para a paz é um processo que dura toda nossa vida, permeia todas as idades, seu campo de atuação é por essência complexo e multifacetado. Além de acontecer nas escolas, tem que estar presente em nosso cotidiano: nos meios de comunicação, nas relações pessoais, na organização das instituições, no meio da família.

Construir um ambiente que trabalhe a cultura de paz é privilegiar valores como cooperação, solidariedade, justiça e respeito. É a promoção e construção de uma cultura em que todas as formas de vida tenham importância.

Um conceito definido por Hannah Arendt (1983) como a atuação de pessoas com pensamentos e posicionamentos diferentes em espaços comuns, todos com a mesma condição de se expressar e debater ideias, independentemente de suas crenças, baseia-se, portanto, na pluralidade dos seres e na liberdade. Trata-se da arte de viver como um ser distinto entre iguais, com oportunidades equitativas.

A prática da empatia, escuta ativa, negociação, acordos de convivência e o pensamento complexo, são ferramentas utilizadas nos caminhos para uma convivência pacífica e ética, por meio da prática do diálogo, uso da comunicação não-violenta e a mediação de disputas.

Morin, antropólogo, filósofo e sociólogo francês, em seus estudos sobre o pensamento complexo, avalia que o paradigma da complexidade trata de uma visão de mundo que comporta e acolhe a confusão, a desordem e a incerteza, na medida em que procura respostas e possibilidades para as insuficiências do pensamento simplificador (Morin, 2006). Morin colocava a complexidade como o desafio de pensar além, pensar através das incertezas e contradições, pois, para ele, a ideia de complexidade comporta a imperfeição. E o que poderia ser mais imperfeito do que um conflito gerando disputas e a afirmação da irredutibilidade e impossibilidade de uma onisciência?

> Para sermos nós mesmos, precisamos aprender uma linguagem, uma cultura, um saber, e é preciso que essa própria cultura seja bastante variada para que possamos escolher no estoque das ideias existentes e refletir de maneira autônoma. Portanto, essa autonomia se alimenta de dependência; nós dependemos de uma educação, de uma linguagem, de uma cultura, de uma sociedade, dependemos claro de um cérebro, ele mesmo produto de um programa genético, e dependemos também de nossos genes (Morin, 2006, p. 66).

Comportar e acolher são processos encontrados em uma mediação para que se consiga, em meio às disputas, encontrar uma resposta em conjunto que satisfaça aqueles que ali estão. “Uma vez que as guerras se iniciam nas mentes dos homens, é nas mentes dos homens que devem ser construídas as defesas da paz.” (UNESCO, p. 2).

Comunicação não-violenta

Um dos fundamentos da Mediação é a comunicação humana, sistêmica e complexa. No contexto de comunicação, há a emissão de uma mensagem por meio de um canal, há então a emissão de uma resposta a essa mensagem. Essa comunicação, que poderá ser verbal (falada e escrita) ou não verbal (gestos, desenhos, imagens e posturas), traz ao contexto a relação entre emissor e receptor e alguns obstáculos.

Na comunicação, as palavras têm poder, dependendo da construção em que são inseridas, resultam em ações positivas ou não e para isso é necessário saber usá-las, trabalhando não só o lado linguístico, mas psicológico e social. Acrescenta-se aqui a questão histórica de grandes conflitos, guerras, iniciadas por meio das palavras de quem possuía o poder.

A construção da mensagem, a forma como ela será apresentada e interpretada deve ser feita de modo que o emissor pondere para que o receptor a receba da melhor maneira.

> A maior parte do que entendemos tem a ver com o contexto, com as antecipações de discurso e do poder que fazemos, com o tom de voz, com a forma como inferimos coisas sobre o outro a partir de sua aparência e circunstância. As propriedades paralinguísticas da fala consomem outra grande parte do nosso pré-entendimento do sentido e das pessoas: o tom de voz, a velocidade da fala, a troca de turno, a entonação e a melodia, quase tudo nos coloca em um clima específico de humor e de afeto que parece decidir a maior parte das partidas. Parece que sobra pouco para as palavras. Mas justamente por isso que o pouco que depende das palavras é tão decisivo assim (Dunker, 2019, p. 114).

Um conflito e uma disputa podem ser iniciados pela comunicação, ou falta dela, podem ocorrer desde uma informação ser perdida aos ruídos e quantidade de informações, que podem atrapalhar na atenção devida à mensagem. Pode-se com isso trabalhar uma forma de comunicação assertiva e não-violenta. De acordo com Marshall B. Rosenberg (2006), para o processo de uma comunicação não-violenta deve-se primeiramente utilizar o componente da observação, observar o fato que está ocorrendo, evitando julgar ou avaliar e com isso manifestar o que agrada ou não no que o outro está fazendo, em seguida identifica-se sentimentos, como se sentem na situação apresentada, reconhecendo as necessidades ligadas a esses sentimentos, e assim, o último componente, o pedido, bem específico, enfocando o que se quer do outro, para uma completa satisfação, valendo aqui receber esses mesmos quatro componentes do outro.

Trabalhando a arte da escuta, com a solidariedade intelectual, o uso da comunicação autêntica e trazendo o exercício dos componentes da comunicação não-violenta, torna-se possível desenvolver formas de mediação de conflitos, entendimento e satisfação das partes.

> À medida que mantivermos nossa atenção concentrada nessas áreas e ajudarmos os outros a fazerem o mesmo, estabeleceremos um fluxo de comunicação dos dois lados, até a compaixão se manifestar naturalmente o que estou observando, sentindo e do que estou necessitando; o que estou pedindo para enriquecer minha vida; o que você está observando, sentindo e do que está necessitando; o que você está pedindo para enriquecer sua vida... (Rosenberg, 2006, p. 26).

O exercício de uma boa comunicação começa, então, com um componente essencial na comunicação, a observação, mas esta, de acordo com Rosemberg, deve ser separada da avaliação, ou seja, para se conseguir uma linguagem dinâmica e livre de violência, deve-se separar observação de avaliação, desestimular o uso de generalizações nas avaliações e se basear sempre em observações específicas de cada momento e contexto.

A dificuldade em trabalhar uma observação separada de uma avaliação atrapalha a comunicação, trazendo opiniões que podem ser vistas como críticas e instalando um conflito. Um exemplo disso pode ser encontrado em uma conversa sobre política, em que os interlocutores acabam unindo suas observações e avaliações, pois é difícil fazer observações isentas de uma opinião, um julgamento sobre o que foi observado e vivenciado. Encontra-se aqui o conflito, a construção da mensagem, como é recebida, o ambiente em que é compartilhada e a forma como tudo foi feito.

Para se mediar um conflito é importante pensar e elaborar uma oratória livre de julgamentos, mas que traga essa observação, que em uma comunicação autêntica se adquire pela escuta, de si e dos outros, e com isso trabalhar as observações de maneira dinâmica e não-violenta.

Trabalhar a comunicação não-violenta e não colocar a responsabilidade no outro antes de dizer o que se pensa ou se sente sobre. Um exercício de comunicação não violenta é refletir antes: O que eu penso? O que eu sinto? O que eu faço? (discernir para entender as ações em cada contexto) quando alguém faz determinada ação.

Prevenir também é educar dentro das organizações e essas ações de desenvolvimento ajudam a exercitar esse discernimento.

Escuta ativa

A escuta faz parte das relações humanas, diferentemente de ouvir, condição humana, a escuta faz parte da chamada arte da escuta e traz em si um cuidado com as palavras e com as pessoas que a utilizam. Para Thebas e Dunker (2019), existem quatro “agás” da escuta, ou seja, quatro palavras que exprimem atitudes ou lugares que um bom escutador deve cultivar, são elas: Hospitalidade, Hospital, Hospício (como lugar de abrigo e acolhida) e Hospedeiro.

> Como uma pequena viagem, na qual deixamos hospitaleiramente que a voz do outro ecoe em nós mesmos, para em seguida ler sentidos intrusivos e imprevistos, perguntando e investigando a fonte de nossos problemas e inquietudes, tal como se estivéssemos em um hospital. Quando a loucura do hospício, particular de cada um puder vir à luz, ser reconhecida

> e recriada, poderemos em seguida brincar de vivê-la mais uma vez ao contarmos a história desta viagem para tantos outros. É assim que escutar os outros torna-nos hospedeiros de um vírus, portadores de uma experiência que se completa quando a passamos adiante (Thebas; Dunker, p. 28-29).

Stephen R. Covey (2007) ressalta que um dos hábitos para gestores eficazes é a prática da escuta empática. Um gestor eficaz segue diretrizes para entender as necessidades, preocupações e prioridades das pessoas com quem trabalham, sendo os integrantes da equipe, supervisores, colegas e clientes.

Ele recomenda o exercício primário da compreensão, não julgando de forma a concordar ou discordar com o que o outro está dizendo, não investigar com o uso de perguntas para obter informações e não aconselhar sugerindo soluções ou fazendo recomendações. O ideal seria fazer a reflexão do conteúdo, colocando o significado das palavras da outra pessoa em suas próprias palavras "Você está dizendo que..." e a reflexão dos sentimentos, concentrando na pessoa, em como ela se sente, refletindo sobre esses sentimentos "Você está frustrado em relação a...".

Depois de compreender, procurar a compreensão, com *feedbacks* honestos e precisos, equilibrando assim coragem e consideração, não rotulando e nem usando comparações, evitando a falta de confiança e sentimento de insegurança. Um *feedback* eficaz envolve sentimentos e preocupações, focando em fatos ao invés de opiniões, com o objetivo de ajudar o outro com a escuta empática em resposta ao *feedback*.

Um gestor precisa criar sinergia, buscando opiniões diferentes; boas ideias resultam de bastante diálogo e discussão para assim ter equipes eficazes, procurando novos formatos. Para um gestor lidar eficazmente com grandes conflitos, é preciso ter escuta empática e sinergia. Escutar o outro e refletir sobre o sentimento e conteúdo do que ouviu, tendo certeza de que a pessoa se sentiu compreendida e a partir daí o gestor precisa se fazer ouvir, para que ela tenha compreendido perfeitamente, antes de buscar a solução e assim criar sinergia.

Conversas difíceis precisam ser conduzidas de forma eficaz, a escuta ativa e empática é uma das ferramentas para que as pessoas envolvidas consigam expressar seus sentimentos, expondo seus problemas, em um ambiente receptivo. Poderão ocorrer conflitos na equipe, advindos de prioridades, personalidades e recursos. Faz-se necessário que as partes se escutem ativamente, empaticamente, utilizando comunicação não violenta, liberando seus sentimentos, buscando sinergicamente e posteriormente uma solução.

Método

Para entender como os gestores de uma organização educacional têm sido preparados para a mediação de disputas em ambientes de trabalho e investigar se do ponto de vista desses gestores é importante a prática da mediação em organizações e o porquê dessa ação, foram convidados a participar do estudo cinco profissionais de uma mesma organização educacional no estado de São Paulo, Brasil, gestores em diferentes unidades espalhadas pelo estado.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e via plataforma Microsoft Teams, após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) da Faculdade de Ciências da Unesp, Bauru.

Após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, esclarecendo os objetivos e a metodologia da pesquisa, foi realizada a entrevista com roteiro semiestruturado sobre o tema.

A entrevista trouxe os seguintes questionamentos aos gestores educacionais:

- Qual é a sua identidade de gênero (sexo) e idade?
- Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
- Você teve outros cargos antes da gerência aqui? Se sim, quais?
- Como você avalia o seu caminho profissional até chegar ao cargo de gerência?
- Enquanto gestor, quais foram as situações mais desafiadoras com as quais se deparou?
- Para você o que é um conflito? E uma disputa, o que é para você?
- Quais conhecimentos e habilidades você considera necessários para lidar com conflitos e para mediar disputas? Por quê?
- Como você avalia seus conhecimentos, habilidades e atitudes em lidar com conflitos e disputas? Teve algum tipo de treinamento sobre mediação de disputas? O que aprendeu de útil?
- Já passou por alguma situação de disputa que não conseguiu mediar? Se sim, poderia compartilhar?
- Diante de uma situação de conflito na organização, onde buscar ajuda?
- Para saber se está fazendo uma gestão eficiente, você utiliza alguma forma de avaliação? Qual?

- Com que frequência você procura dar e receber *feedbacks?* Como acha que deve fazê-lo?
- Qual a sua opinião sobre a mediação de disputas em gestão estratégica? Explique.
- Qual a sua opinião sobre comunicação não-violenta e mediação para a paz?

As respostas foram registradas por meio de gravação e captação de voz e transcritas posteriormente para organização dos dados e análise, conforme anexo ao final deste trabalho. Os dados aqui serão mantidos em sigilo, para a manutenção do anonimato dos participantes e serão utilizados apenas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Resultados e discussão

Com o intuito de compreender o conhecimento sobre a mediação de disputas e a utilização de tal conhecimento pelos participantes, foram correlacionados os dados obtidos pelas entrevistas com a literatura sobre o assunto.

As entrevistas foram respondidas por gerentes de uma mesma organização educacional, mas de unidades diferentes, com perfis diferentes, todos acima de 40 anos e com mais de 14 anos na empresa. Dos cinco entrevistados, apenas um passou pelos cargos de base da empresa, os demais já iniciaram em cargos de gestão de pessoas.

44 anos. 19 anos na empresa. Comecei como técnico de desenvolvimento profissional, depois me tornei assistente de gerência e depois gerente/diretor de unidade.
40 anos. 17 anos na empresa. Professora, apoio administrativo, estagiária, coordenadora/técnica educacional.
52 anos. 25 anos na empresa. Técnico de Desenvolvimento Profissional, Coordenador Administrativo, Coordenador Operacional, Gerente de unidades e Gerente funcional.
48 anos. 22 anos na empresa. Assistente de gerência, técnica e analista de sistemas, entrei com analista.
41 anos. 14 anos na empresa. Entrei na gerência de atendimento corporativo, como executiva de contas especialista em educação à distância, depois tive uma mudança para a coordenação de projetos na gerência de atendimento corporativo ainda e depois participei do processo seletivo para movimentação gerencial e gerência em uma unidade.

Fonte: Elaboração própria

Para Capra (2014), o ambiente de negócios atual, com suas turbulências e complexidades, é também o ambiente em que a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de aprendizagem, que acompanham a vitalidade da organização, se revelam necessários no mais alto grau. As organizações são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar umas às outras e tornar suas atividades diárias significativas em um nível pessoal.

Quando questionados sobre o entendimento de conflito, percebe-se a interpretação de conflito como algo natural ao ser humano, em situações de ideias e visões diferentes, abertas e claras, fácil de identificar, podendo se ter postura agressiva, comprometendo a comunicação, e então é preciso fazer uma escolha em buscar um acordo que seja bom para todos.

Conflito é uma situação, que eu diria natural, a partir do momento que você tem, às vezes acho que nem só duas pessoas, às vezes a pessoa com ela mesma está em uma situação de conflito em relação aos seus valores, as suas decisões, então, encaro com uma coisa muito natural.
Conflito quando temos interesses diferentes e, não necessariamente, quer ganhar alguma coisa, mas tem visões diferentes e a gente quer uma mesma coisa, mas não necessariamente precisa ganhar, se talvez, dentro de um conflito, a gente consiga ter um acordo onde se tenha um ganha-ganha, o conflito para ali.
Conflito é quando você tem ideias que elas não podem conviver, então, você precisa fazer uma escolha, ou é uma ou é outra ou é qualquer coisa que não é nenhuma nem outra, mas que satisfaça, elas não vão conviver da forma como elas estão descritas na sua essência. Isso acho que é um conflito.
O conflito ele traz a sensação de que é uma coisa que está visível, que é aberta, que a gente identifica.
O conflito eu entendo que ele tem algumas características em relação a como as pessoas agem, em relação a sua comunicação, a sua postura, e na minha percepção é algo que chega a ser até um pouco agressivo, pessoas acabam adotando uma postura ou defensiva ou agressiva, enfim, a comunicação fica comprometida.

Fonte: Elaboração própria

Sabendo que se pode ter variadas conceituações e definições de conflito, Suares (2005) traz uma definição, diferenciando conflito e disputa, em que conflito, na mediação, é um processo interacional entre duas ou mais partes, que nasce, cresce, desenvolve-se e pode, às vezes, se transformar, desaparecer e/ou dissolver, e outras vezes permanecer estacionário, um processo complexo.

Uma gestão estratégica precisa lidar com pessoas, lidar e entender conflitos, fazendo um bom uso da comunicação para isso. Os conflitos quando não observados e trabalhados podem se tornar disputas e, pelo entendimento dos gerentes entrevistados, seguem as definições de disputa:

Disputa é quando você tem pessoas em torno de um objetivo comum, tentando atingir o mesmo ponto, só que, quando eu ouço a palavra disputa me parece que não é de uma forma muito colaborativa, alguém vai ter que ganhar, vai sair um vencedor, se é uma disputa, vai sair um vencedor ali, ou, vencedor assim, na cabeça de quem está envolvido na disputa o ideal é vencer aquela disputa.
A disputa já é algo que tenho que ganhar mesmo, quero para mim, não consigo dividir com mais ninguém, precisa ser meu, não tem muita negociação nisso.
Uma disputa você encontra duas pessoas, duas forças querendo que, apesar de aquilo ser parecido, que uma ganhe vantagem na outra.
Disputa, ela é velada para mim, nem sempre é clara, ainda mais na nossa instituição que pela própria forma de trabalho, de não ter plano de carreira, por exemplo, então, penso nas disputas que as pessoas vão buscar um caminho para atingir um objetivo, se comparando com outros, mas não necessariamente dizendo para o outro “eu estou competindo com você”, é mais velado.
Uma disputa, a sensação que eu tenho é que as pessoas elas tentam se mostrar de várias maneiras, de várias formas, independente se elas vão incomodar outras pessoas, para que elas conquistem aquilo que elas querem. A gente sempre conecta a palavra disputa com questões relacionadas ao esporte, então, a pessoa está disputando vida, enfim está tentando buscar ali uma performance melhor e aí, independente de quem ela pode impactar, ela vai fazer o melhor dela, mas às vezes ela não vê o impacto que ela gera no entorno. Agora uma disputa no ambiente organizacional, trazendo esse termo pro nosso contexto, eu acabo vendo um pouco dessa forma, às vezes a pessoa ela tem uma meta e às vezes tem duas pessoas com a mesma intencionalidade, com o mesmo objetivo e aí, de forma muito intencional, elas acabam entrando em uma disputa, o que pode não gerar um conflito diretamente, mas aquela competição para conquistar algo, para enfim ser reconhecido por algo e que isso pode sim ou gerar um conflito futuro ou então uma das partes ali tentar ceder e sair de cena.

Fonte: Elaboração própria

Com as definições, pode-se entender a disputa, para esses gestores, como uma competição, não colaborativa, egoísta, ganhando vantagem sobre o outro e de forma velada, impactante, ressaltando aqui a busca por um objetivo a ganhar, ocasionando sempre a disputa e o ganho do reconhecimento e a vitória.

Um gestor lida com muitos desafios, sendo necessário adequar seu estilo de liderança com cuidado ao ambiente em que está inserido, fazendo bom uso da comunicação assertiva, trabalhando a escuta ativa, a empatia, identificando as necessidades das pessoas, mostrando apoio e legitimação da equipe. Por isso é importante sempre estar se aperfeiçoando e com treinamentos contínuos, se desenvolvendo e aprimorando seu potencial, como é possível perceber nas seguintes respostas a como avaliam seus conhecimentos sobre mediação e o que acham importante para o desenvolvimento de competências e habilidades para lidar com situações de conflito e disputa:

É necessário ter paciência, importante que a pessoa estude sobre gestão de conflitos, que procure se capacitar em relação a isso, para trabalhar sua capacidade de negociação, de escuta e para o desenvolvimento cada vez melhor de um senso de justiça. Existem capacitações hoje para isso, mas só o fato de ela ter boa escuta, paciência e tranquilidade para saber lidar com uma situação, às vezes pode ser até uma criança, você e vê ela com essa vontade de querer resolver uma situação conflituosa, acho que ela pode ter êxito se ela tiver um pouco dessas competências e características. Imagino que vá um pouco por essa linha, para nós que estamos no meio profissional é importante se capacitar em relação a isso, nem sempre a gente está pronto, logo de cara, mas enxergo que pro momento que a gente vive de sociedade uma pessoa para assumir um cargo de liderança ela tem que, minimamente, ter habilidades para saber lidar com situações de conflito. Acho que é a parte mais crítica hoje do trabalho, você saber lidar com as relações humanas, mais até do que as técnicas.
Já fiz vários treinamentos, e eu me entendo como um aprendiz ainda. Acho que carrego uma bagagem, mas me vejo ainda como uma pessoa aberta a aprender novas técnicas e me aprimorando cada vez mais para saber lidar com situações cada vez mais complexas.

Para lidar com conflitos, em um primeiro momento, alguns vão convergir, outros não, resiliência, a comunicação não violenta e a escuta, escuta de contexto, às vezes eu acho que quero algo, mas de verdade eu não quero ou preciso, e quando escuto todo o contexto e consigo ajudar os envolvidos no conflito a entender de fato o que eles precisam. Pensando no nosso ambiente, nos conflitos que temos, são conflitos normalmente porque no fundo não se sabe o que se precisa ou quer daquela situação, do que por que de fato haja um embate muito severo. No caso da disputa, acho que algumas dessas mesmas habilidades, na disputa em algum momento tem que entrar com assertividade e contundência, pois a disputa num momento para fazer mediação e até o encerramento dela, em algum momento você precisa ser mais contundente, do tipo não faz sentido isso, então acabou, ninguém ganha, ou fulano ganha, porque isso faz sentido por esse e esse motivo. Então, em algum momento você tem que ter esse posicionamento que é desagradável para o ser humano, pois o ser humano gosta de ser amado e eventualmente quando você não agrada o outro, você não vai receber de volta essa massagem no seu ego e isso é difícil, para todo o ser humano.
Tive alguns treinamentos, que me lembre pelo menos uns 10 e a gente continua tendo esses treinamentos, que são válidos, importantes, eles me dão muitos *insights*, mas a constante e autoeducação emocional é o que me deixa mais hábil para lidar com esses tipos de conflito. Eu tenho uma diretividade, uma assertividade muito latente, e que a depender no nível de assertividade do meu interlocutor, isso fica inclusive agressivo, para mim é muito mais importante esse equilíbrio emocional, inclusive para eu me tirar de cena quando percebo que aquilo vai me tirar a paciência de uma maneira que eu vou perder o tom doce que eu preciso ter, aí coloco um representante para me auxiliar nessa mediação, que tenha esse tom mais doce. A capacitação é excelente, porque eu consigo ver o que eu preciso modificar, mas não é mágica. Quando a gente fala de comportamento, existe um processo, se perceber, tentar evoluir sempre, inclusive saber quando você tem que sair de cena, é isso que ajuda. A gente trabalha em um ambiente que mesmo quando existe disputa, ela é tão velada, que até pela cultura organizacional, de como as pessoas querem ser vistas.

O primeiro é esse conhecimento que somos nós humanos a raiz de tudo, de entender que somos incapazes de fazer tudo que se espera, que nós temos limitações, tanto racionais quanto emocionais para se colocar no lugar do outro, entender de onde ele fala e por que ele deseja o que ele deseja. Acho que é uma habilidade importante para compreendermos por que que essas coisas existem, por que a gente discute e por que que a gente tem relações conflituosas, porque a nossa natureza é imperfeita. Sabendo disso, acho que aí entra um pouco o que hoje está na moda dizer, as *soft skills*, ter um pouco de empatia, ter um pouco de capacidade de dialogar, pensamento crítico para entender se o que o outro está dizendo faz algum sentido, mas eu diria que em uma organização, principalmente em uma organização profissional, você sempre tem alguém, ou um amigo ou um gestor ou alguém de fora que te ajuda a receber uma mediação ou a mediar um conflito ou uma disputa e nesse sentido, o que acaba fazendo falta é essa pré-disposição inicial da pessoa se reconhecer como um humano, imperfeito que pode ter pensamentos que não são coerentes ou condizentes. Quando eu e você dialogamos, sabendo

que somos humanos, fica mais fácil de aceitar que a nossa disputa ou nosso conflito pode ser uma intransigência minha, e talvez um terceiro qualquer, que não precisa ser o nosso chefe, mas qualquer pessoa que aparecer pode me ajudar a entender que eu não tenho razão ou que você não tem razão, ou que um de nós acredita em uma coisa sem sentido, ou, mais bacana ainda, que as nossas ideias não são tão diferentes assim, que elas podiam fazer parte de um outro, outra coisa mais bacana.
Tenho algumas competências que me ajudam, algumas são minhas de criação, de escola básica, agora efetivamente, treinamento focado nisso eu tive alguns treinamentos na empresa que não fala em mediação de disputas, fala em resolução de conflitos, como se todos pudessem ser resolvidos, também tem uma proposta pedagógica educacional que trabalha muito fortemente a questão do diálogo, são todas referências que vão me ajudando, sou educador também e pesquisador da área de educação e isso me ajuda. Sempre ligado ao conflito e não à disputa.

Pra lidar com o conflito, entendo que é mais claro, mais evidenciado, acho que precisa ter uma habilidade de escuta, pra entender o contexto que aquele conflito aconteceu, então ouvir as partes pra entender como que aquilo se configurou e aí trabalhar, se houver possibilidade, em uma negociação, num equilíbrio dessa relação, é uma relação que iniciou de alguma forma e teve um momento ali, ou alguns momentos, de muito estresse, então a gente tem que identificar o que ocasionou isso, então tem que escutar muito, tem que entender muito, trazer as pessoas pra trocarem de lugar uns com os outros, empatia, tem que tentar trabalhar para que haja um processo de empatia nessa negociação, para mim é uma negociação, não necessariamente você vai passar a amar a outra pessoa, mas quando você consegue entender um pouco do lugar onde a outra está, você abaixa um pouco a guarda também, no sentido de que vai reconhecer o humano que está no outro, o que ele sente, as necessidades dele, por que que ele está tomando algumas decisões, que às vezes parece que são para te prejudicar, mas não são. Tem mil variáveis.
Agora a disputa, como entendo que é uma situação mais velada, acho que tem que trabalhar e olhar para qual é o sistema de recompensa que essa pessoa está buscando, ver como é que essa pessoa ela está entendendo que ela vai ser recompensada de se esforçar nessa disputa, o que ela está buscando, o que ela está entendendo que está ganhando com isso.
Ela vai se esforçar nesse sentido, se a recompensa dela é alguma coisa que é benéfica, a disputa também pode ser benéfica, agora se a gente tem um sistema que ele por si só causa ao outro mal entendidos, gera em consequência conflitos, porque a disputa não necessariamente pode gerar conflitos, dependendo da situação pode sim, a gente precisa entender e rever o que eles estão disputando e por que, acho que também envolve ouvir, entender e rever essas recompensas, se for uma situação maléfica, não necessariamente são dinheiro ou emprego, às vezes é uma posição, às vezes é ter razão em alguma situação e aí isso gera outros malefícios. Eu, nesses quase 23 anos de empresa, durante uns 10 ou 15 anos eu acho que eu não conseguia, claro que buscava me desenvolver, mas acho que teve um ponto que foi uma mudança de chave pra mim que foi um curso de negociação que eu fiz fora da empresa, foi em São Paulo e o que ficou para mim depois desse curso é que a minha competitividade, no sentido dessa questão também de querer ter razão e poder colocar minha opinião, mudou no sentido de que a gente ganha mais quando todos ganham, e é difícil isso, é muito complexo, não é em todas as situações, mas eles deram várias ferramentas, exercícios para a gente trabalhar nisso, mas a gente exercitava muito o ganha-ganha, o que eu ganho quando o outro também ganha.
Então depois disso, para mim foi um alívio pensar que a gente não precisa ficar gastando tanta energia para convencer alguém, então, o que o outro ganha se eu fizer determinado movimento, o que ele vai ganhar com isso para que eu também ganhe e isso fez bastante diferença para mim, então, toda vez que eu tenho alguma negociação que eu preciso de alguma coisa, e o tempo todo a gente tem trabalhado o momento de negociar, a primeira questão que eu tento encontrar é assim, preciso levar algum ganho para essa pessoa também, para que eu possa conseguir o mínimo, e outra coisa desse curso que eles falaram é: qual é o mínimo que você aceita nessa negociação, qual o menor ganho, então você vai para uma negociação e aí o que você não pode sair daquela mesa sem conseguir, para que você também saiba aonde precisa chegar, quais caminhos que eu posso usar, se eu não conseguir tudo que eu pensei, pelo menos eu tenho isso daqui que é o mínimo que eu preciso. Então eu acho que eu vim buscando desenvolver essa competência, já ouvi muito para entender o outro para poder saber o que nós dois juntos conseguimos ganhar, e aí a pessoa estar junto comigo e não perder a pessoa ou o esforço dela, acho que essa é a principal competência ou habilidade de escutar e trazer a pessoa junto comigo.

Acho que primeiro é uma autopercepção, um autoconhecimento para saber aquilo que nos afeta, a questão da comunicação muito assertiva, muito clara, que seja sem rodeios, sem floreamento, mas bem objetiva, a questão do respeito, acho que ele é a base de tudo, independente dos pontos de vista, em relação a determinada situação que vai gerar um conflito ou uma disputa, acho que o respeito é a base. Acho que seriam essas três coisas: o que me afeta, a questão da inteligência emocional, eu ter essa percepção, como que eu exploro toda a minha comunicação, de forma mais respeitosa possível.
Eu nunca tive um treinamento formal sobre conflitos, mas sempre li a respeito, enfim, ou vivenciei situações onde delas eu tirei algum aprendizado, eu acho que das competências, habilidades, atitude, valores que eu tenho, a questão da transparência, acho que é um ponto que eu considero que é forte em mim, eu tento sempre ser muito transparente com as pessoas, mas sempre de forma muito respeitosa, a minha comunicação é sempre uma comunicação mais pacífica, eu não gosto de conflitos, eu tendo a evitá-los, talvez por alguma questão que eu nem consiga identificar, mas que veio até mais anterior à minha vida profissional, mas eu não gosto de conflitos, então eu tento sempre apaziguá-los, mas tem hora que não é possível. Tem horas que a gente precisa chamar as pessoas envolvidas, ou mesmo se sou eu que estou envolvida diretamente no conflito, encará-lo e tentar colocar o meu ponto de vista de forma respeitosa, mas geralmente como gestora, em uma situação assim, geralmente eu converso com as partes, tento entender o ponto de vista, se eu acho que é possível ter ali um alinhamento de expectativas, enfim, eu convido as duas partes a vir conversar e eu entro como papel de mediadora, acho que essa é uma competência que eu tenho, habilidade em mediar essas situações, tentar ajudar as pessoas a pelo menos a compreender o outro lado. Não que vá aceitar a opinião das pessoas envolvidas, mas estar aberto a compreender, então eu acho que a questão da transparência, da comunicação e da mediação são habilidades que eu tenho, que fui desenvolvendo ao longo da vida.

Fonte: Elaboração própria

Aprender demanda tempo. Em uma organização, relacionamentos e comportamentos importam. Segundo Marshal Rosenberg (2006), em algumas situações é necessário o uso da força para proteger a vida ou os direitos individuais, quando a outra parte não está disposta a se comunicar, entra o uso da força protetora, não o uso punitivo:

> A intenção por trás do uso protetor da força é evitar danos ou injustiças. A intenção por trás do uso punitivo da força é fazer que as pessoas sofram por seus atos percebidos como inadequados [...] quando praticamos o uso protetor da força, estamos nos concentrando na vida e nos direitos que desejamos proteger, sem julgarmos nem a pessoa, nem o comportamento (Rosenberg, 2006, p. 224).

O trabalho de gestão demanda muito do ponto de vista emocional, são tomadas de decisões que muitas vezes vêm pelo poder, mas de forma protetora, como algumas respostas em situações desafiadoras que já vivenciaram:

Caso clássico, quando você tem, mas aí não é disputa, quando a gente tem que fazer um desligamento de algum funcionário, de certa forma representa que se estava relacionado a uma disputa ou a um trabalho de mediação de conflito, chega em um ponto de ter que tomar uma decisão pelo desligamento de alguém é porque em algum ponto ali não fomos 100% exitosos, porque tivemos que tomar uma decisão que era do afastamento “olha, infelizmente essa parte aqui não dá mais para ficar conosco”, então, como já fiz alguns desligamentos, normalmente acaba sendo não situação de conflito, mas situação de avaliação da própria pessoa.

Toda situação que tem que fazer um desligamento, principalmente de uma pessoa que você entende que ela se esforçou de fato para corresponder ao que era esperado, é sempre uma situação traumática pra mim ou pra todo gestor, porque você percebe no outro a intenção de melhorar, de corrigir, de fazer o que é esperado, mas por uma dificuldade de criação ou psicológica, limitações de outras naturezas acabam impedindo que a pessoa se movimente para aquele local onde o emprego pede que ela esteja, aí para mim é sempre uma situação delicada porque é uma falência da minha atuação: eu não consegui, enquanto gestor, contribuir pra que aquele outro ser humano entendesse o que precisava ser feito ou conseguisse chegar lá onde era necessário, enfim, entendo que falhei enquanto gestor, não pude contribuir com o que deveria, porque acredito que todo mundo tem capacidade de, a pessoa só não faz quando ela não compreende o que é esperado ou quando ela não encontra ajuda necessária.
Outro momento que é bem delicado é quando a gente lida com algum tipo de fatalidade, e acho que a que mais me ocorre é quando a gente lida com a morte de algum colega de trabalho, a morte de algum colaborador, a morte de um aluno, acho que essas fatalidades são as mais difíceis de lidar, tanto pessoalmente, pelo estresse pessoal de todo mundo que se envolve com isso, mas também enquanto gestor de aquietar, acalmar, acolher, ajudar a equipe que entra em sofrimento, que às vezes eu sou capaz de compreender e acompanhar, e às vezes sou incapaz de acompanhar e preciso de ajuda também de alguém da própria equipe pra me ir me orientando: isso aqui ainda não ficou bom, a gente está precisando de outro tipo de abordagem, acho que são essas as situações em geral, as mais delicadas, mas aí entra junto também as doenças, situações mais fatalistas mesmo.

Acho que o mais desafiador dessa função de gestão é quando a gente tem que lidar com o fato de que não existe mais possibilidades de resolver determinada situação e a gente tem que caminhar com o desligamento, acho que é o mais desafiador ainda hoje para mim. Eu tento sempre buscar possibilidades para dar oportunidades de desenvolver essa pessoa, mas tem horas que não é possível e não é justo nem com a empresa nem com a equipe que está conectada a determinada pessoa ou com própria pessoa. Então, acho que esse é o ponto mais desafiador.

Fonte: Elaboração própria

Além das questões de desligamento e fatalidades, outros pontos foram levantados como o relacionamento entre pares, equipes, são desafiadores, pois uma equipe precisa de comprometimento e responsabilidade, e hoje isso depende muito de colaboração, senso de confiança entre as pessoas, senso de justiça e que elas podem ser elas mesmas.

As situações mais desafiadoras como gestora, a relação entre as equipes, a motivação para o trabalho, entender como ajudar as pessoas a entenderem o que são angústias pessoais que eventualmente são projetadas ao ambiente de trabalho, pelo tempo que se passa nesse ambiente, e o que são frustrações e angústias pessoais que de fato tem a ver com esse ambiente de trabalho, no sentido de às vezes projetar para o trabalho uma tristeza, um clima, uma sobrecarga que na hora que se olha tecnicamente ela não é do ambiente de trabalho, ela é da pessoa, e ela projeta isso no trabalho, o que ao mesmo tempo contamina pares, clima, ambiente e eventualmente até contamina alunos. Dar educação emocional é o principal para as pessoas, apesar de sermos adultos, nossa geração, em boa parte não foi educada emocionalmente, então, por mais que se estude, não tem essa prática, e confunde e reproduz essa confusão, e isso prejudica inúmeras áreas, essa é uma das mais complicadas.

Eu trabalhei com um colega na empresa e nós concordávamos com quase tudo e conceitualmente era bem parecida a nossa forma de pensar, mas eu quase nunca concordava com a forma como a gente tratava as questões, e esse foi um desses casos que eu não precisei desligar, mas no fim essa pessoa foi desligada e eu me senti derrotado, porque eu não consegui ajudar e eu trabalhei junto com essa pessoa um tempão, não consegui fazer com que ele compreendesse, nem do meu ponto de vista e nem

a cultura da organização onde a gente trabalha, porque mesmo supondo que eu pudesse estar errado eu sabia que o que ele estava fazendo não atendia os requisitos básicos da cultura da empresa que a gente trabalha, então, eu sabia que um dia ele ia acabar sofrendo as consequências da forma de lidar com os temas, eu fui incapaz de ajudar. Não consegui resolver, eu era parte e não consegui ajudar. O Outro era uma proposta educacional, muito clara, movimento que a empresa estava investindo forças, e eu trabalhava com uma colega, era minha liderada, que ela tinha um entendimento diferente do caminho que a empresa devia seguir, e nesse caso também eu tentei mediar uma disputa dela com o técnico/ supervisor educacional, sobre essa questão que para mim era fácil de lidar, tecnicamente, porque sou educador, mas eu tive dificuldade de fazer com que ela se movesse de onde ela estava, da posição que ela tinha, pra tentar compreender que existia uma outra posição e que dessas posições a empresa, como instituição, havia escolhido uma, e que apesar de ela ter o direito de pensar diferente, que é direito dela, ela deveria contribuir para construir essa uma que foi escolhida. Eu não fui eficiente em fazer esse trabalho, se eu tivesse sido eficiente, talvez ela ainda estivesse aqui na empresa.
Acho que o desfio de sempre da gestão, hierarquicamente tem o gerente, tem uma esquipe de gestão, a equipe de docentes e as equipes administrativas, o grande desafio é não se prender na primeira camada hierárquica, poderia trabalhar diretamente e somente com essa equipe, mas as questões todas, e aí acho que casa muito com a linha de pesquisa, porque quando você fala de conflito de divergências, a gente tenta ouvir vários lados, não existe uma verdade absoluta, então a gente tem que “descascar a cebola”, esse é um grande desafio, ter o olhar de onde é que você vai começar descascando essa cebola, onde você vai puxar, ou, usando outra analogia onde você puxa o fio do novelo, por onde você puxa esse fio de novelo para conseguir desatar determinadas situações que são apresentadas, podem vir às vezes um funcionário que está insatisfeito com determinada situação, mas todo o contexto, tem toda uma situação histórica e acho que percebo nesses 4 anos como gerente, eu percebo muito isso, o grande desafio é esse: ter o cuidado de como chegar nessas visões, como encontrar os caminhos de resolução disso, porque é pra tudo, por mais que a gente tenha os processos administrativos desenhados, a gente está falando de pessoas, são elas que fazem o processo e cada uma tem uma visão de mundo, cada um tem uma forma de abordagem, de trabalhar e entender aquela demanda, acho que os grandes desafios para mim sempre foram nisso, onde que eu vou resolver essa parada que se apresentou, às vezes são mais complexas, não só dos funcionários, dos alunos também.

Fonte: Elaboração própria

A importância da formação em mediação de disputas para o desenvolvimento da gestão auxiliará em processos de comunicação e relacionamento, pois com essa visão sistêmico novo paradigmática, voltada para a construção de significados, é necessária a compreensão do indivíduo, das equipes ali presentes e da organização em si.

Uma gestão estratégica envolve definir objetivos de melhoria com as equipes, trabalhando comunicação, participação e o foco. O reconhecimento e a atenção às diferentes formas de resolução de conflito, lidando com eles de forma pacífica e criativa, mediando, construindo relações e assim prevenindo que ocorram disputas.

Seguem as interpretações dos gestores entrevistados sobre gestão estratégica e mediação de disputas:

Iniciar entendendo que, se você está em uma posição de liderança, precisa encarar isso com naturalidade, é muito mais propenso você ter situações de disputa aonde as equipes ainda ou não estão maduras suficiente ou as informações não estão claras, o plano de voo não está bem definido, é um terreno fértil para as disputas, o trabalho do mediador é justamente entender qual é o momento da sua equipe, se ela já tem maturidade, suficiente ou não, e se ela não tem, que trabalho você vai fazer para ela ir se desenvolvendo, e o mediar as disputas vai ser parte desse processo, não só no sentido de você fazer a mediação, mas servir como exemplo e você também promover para que essa equipe cada vez mais vá desenvolvendo sua própria autonomia, pra fazer a gestão dos seus próprios conflitos. Assim, cada vez mais você vá assumindo um papel de mediador e não de alguém que tenha que tomar a decisão relacionada a uma disputa. O tempo de experiência contribui para isso, o tempo é um fator essencial nesse aprendizado, na criação "dessa musculatura". Não dá para você falar hoje eu enfrento uma mediação de disputa de uma determinada maneira, eu vou sair com alguns aprendizados sobre ela, erros e acertos, no próximo processo, normalmente a gente vem mais preparado, repetindo menos os erros e buscando trabalhar a partir dos aprendizados que houve no conflito anterior. Vejo isso como um processo, é uma escada que não tem fim, vai subindo constantemente, igual o aprendizado, ele acontece ao longo da vida, mas com certeza a gente vai se aprimorando nesse processo. Por isso que é importante atuar como mediador, se você vê a situação de conflito e nada faz, você não vai ter esse aprendizado. Pode até ser que as coisas se resolvam, mas a que custo, a que preço, e você como líder, o líder quando ele resolve não atuar, é porque ele entende que do outro lado há maturidade suficiente para que as pessoas envolvidas resolvam sozinhas, mas isso precisa estar claro, claro inclusive para as pessoas que fazem parte dessa disputa. Hábitos e costumes diferentes dificilmente são conflitos para mim.

Acho importante a mediação em uma gestão estratégica porque a disputa é uma coisa perigosa no sentido de que cega você para escutar, ouvir, para uma questão maior, eu não posso ter, a depender dos cargos que essas pessoas ocupam, que são eles estratégicos também esse tipo de disputa na equipe, porque isso vai comprometer o resultado, vai comprometer o todo. Essa mediação é importante para que se evite esse lastro de possíveis danos, para que amadureça e fortaleça o comportamento dessas equipes.

A experiência sempre ajuda, é todo mundo gente, então tem algumas coisas no ser humano que é ser humano, pode ter uma nuance de modificação, mas são pessoas. O fato das mudanças pode impactar em não acompanhar a execução de um trabalho, dar continuidade a determinados processos, é mais uma frustração pessoal, do que de fato atrapalhe o contexto todo, mas eu confio que a empresa troca essas gestões conforme ela entenda que é o perfil que a unidade precisa naquele momento. Existem equipes que você consegue fazer um trabalho muito rápido, pois estão em um grau de maturidade emocional e de uma série de outras coisas e outras que, às vezes, você vai demorar mais e eventualmente não sei se vai conseguir executar até o fim. De modo geral, as experiências contribuem mais do que pioram o processo.

Acho fantástica e acho uma pena que a empresa não tenha isso, mas a minha referência disso é bem pobre, a minha referência vem do direito, que forma pessoas para serem mediadoras de disputa, de coisa grande, grave, problema de terra, vara de família. Eu nunca tinha ouvido falar que isso pode acontecer dentro das organizações, me interessei inclusive. Temos um problema na empresa que temos um grupo grande de pessoas que pensa profundamente sobre muitas coisas e é muito comum ocorrer disputas sobre espaço para fazer determinada coisa. Exemplo tema da moda, quando falamos sobre violência nas escolas, eu enquanto Gerência de pessoal dou palpite, gerência de operações dá palpite, gerência de educação dá palpite, no fim você tem cinco gerências diferentes palpitando sobre um tema e todo mundo acha que tem razão, se alguém aqui soubesse mediar esse diálogo, acho que a empresa teria melhores resultados.

Então, fico imaginando que mesmo disputas entre grupos pequenos ou entre duas pessoas até essas grandonas que são para propostas institucionais caberia muito bem ter um mediador ou uma pessoa que soubesse fazer isso com um pensamento isento que ajudasse a encontrar um caminho.

Acho que é importante haver, se as pessoas estão disputando é porque elas têm algum tipo de recompensa, isso pode ser benéfico ou pode ser um sistema ruim, para as pessoas e para a empresa, então, se você não trabalha isso estrategicamente, no sentido de colocar e entender que o ser humano é competitivo, ele vai olhar para o trabalho, no geral, não estou dizendo todas as pessoas, mas tem muitas pessoas que vão buscar crescimento, aumento de salário, etc. e aí elas disputam isso e se você não elabora estrategicamente o que que elas estão disputando, nem por que, você pode gerar uma alta rotatividade de funcionários, porque eles não se adaptam àquele processo ou não entendem o que eles estão competindo, por exemplo, vendedores, o exemplo mais básico, eles têm a comissão, mas talvez eles tenham uma bonificação e só ganha a bonificação quem atingir uma determinada pontuação, então eles estão disputando aquilo, se esse sistema de recompensa não é claro ou ele tem distorções, você pode perder as pessoas, porque elas vão cansar de se esforçar e não vou conseguir ou vão se sentir injustiçadas e elas desistem, então acho que a gente precisa entender que olhar o formato de trabalho que gera a disputa é estratégico para o resultado da empresa inclusive, para que determinados resultados sejam obtidos.

Entendo que em uma gestão estratégica, quando a gente está falando de decisões estratégicas, planejamento estratégico, enfim, a gente tem um olhar mais macro para as situações do que se precisa desenvolver, coisas que precisam ser realizadas, enfim, para atingir determinado objetivo, determinado resultado. A não ser que seja algo muito forte assim, por exemplo, em uma empresa você tem ali duas lideranças que cuidam de áreas extremamente estratégicas e que elas estão abaladas por uma questão de conflito, de disputa e isso vai afetar toda a instituição. Agora, se não tem isso, isso fica mais no trato operacional, mais no trato da gestão de pessoas, do dia a dia, enfim, acho que olhando, analisando assim, a gente tem que identificar, se a cultura organizacional daquela determinada corporação, empresa, instituição, ela proporciona conflitos e disputas, por conta do segmento do mercado, e aí sim é necessário você fazer algo pensando nisso, por exemplo, a gente sabe que tem segmentos extremamente competitivos e que geram muitas disputas entre equipes, vou pegar um segmento: cervejarias ou bancário, é o clima da instituição. Então, a instituição tem que ter um olhar estratégico, já pensando em incentivar isso, a questão da disputa, porque ela vai conseguir tirar o melhor das pessoas, enfim, fazer ter esse olhar meio quase que mercantil em relação às pessoas, tipo, vou criar esse clima para que as pessoas realmente deem tudo de si, independente dos conflitos que serão criados para isso. Agora, tem instituições, como a nossa, por exemplo, que não é uma cultura presente, essa coisa da disputa, do conflito, é lógico que eles acontecem, variavelmente, porque somos uma instituição formada por muitas pessoas, que pensam diferente, enfim, mas como é uma cultura que favorece muito mais o diálogo, o respeito, a gente tem o programa de cultura de paz, até porque a gente lida com público de alunos de outras realidades, enfim, não vejo que a gente precisa olhar para isso de uma forma estratégica, mas no nível operacional, que é o que nós gerentes de unidades buscamos, por mais que a gente fale “a gente é gestor”, mas a gente está em um nível operacional, então, a gente tem que ter esse olhar para gestão de pessoas muito forte, agora quando a gente pensa em um nível mais estratégico, e estou pensando em sede, nas nossas gerências corporativas e nas nossas superintendências, que seja realmente algo que esteja pegando muito forte, aí sim vai precisar de um olhar mais estratégico para isso, se não, eu acho até que vai depender da cultura organizacional no final das contas.

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que, nas respostas dos gestores sobre a relação de gestão estratégica com a mediação de disputas, surgem termos como maturidade e experiência, que geram confiança. A falta de confiança dificulta as ações coletivas, quando uma gestão está preocupada com os relacionamentos humanos, o diálogo, a valorização e a saúde dos seus trabalhadores, isso impacta no clima e na cultura organizacional e nos objetivos de melhoria que essa gestão estrategicamente desenvolveu.

Quando questionados sobre a Comunicação não violenta e a cultura para paz, percebe-se que a formação já está ali, já é parte da estrutura da organização em que atuam:

São essenciais para você conseguir fazer com que esse processo de entender a disputa ou entender um conflito como algo inerente as nossas vidas, é essencial que os instrumentos que você utilize sejam uma comunicação não violenta e uma educação voltada para a paz.
Se bem aplicada e bem entendida é excelente. Tenho uma reticência com isso, que é ter de fato ter treinamento para uma abordagem muito boa, porque a comunicação não violenta ela não fala da gente não se posicionar, não fala da gente dar tantas voltas de modo que a pessoa não entenda o que a gente está querendo falar, às vezes é um pouco confundida com isso. Você não ter uma comunicação não violenta é você ser fofa, boazinha, então, ela me preocupa nesse aspecto, que não é ela, conceitualmente, ela é ótima, mas na implementação e na disseminação, às vezes a gente tem uns desvios no caminho que são perigosos. Ela é uma excelente ferramenta, deveria acontecer inclusive em todas as esferas, mas com muita responsabilidade, com muita consciência do que estamos falando. Você, essencialmente, se colocar com respeito e olhar para o bem coletivo, que inclusive é o seu próprio.
Sou fã, adoro, não sou muito letrado no assunto, tenho aqui pessoas que fazem isso muito melhor que eu, fazem isso instintivamente, faz parte da forma da pessoa pensar, e o diálogo ele fica já refinado nesse ponto. Admito que preciso às vezes pensar antes de falar para que o diálogo fique adequado, pra mim demanda treinamento, pra alguns já é instintivo, a minha intenção é que ele seja instintivo, que eu consiga pensar de forma não violenta sempre, às vezes me escapa e eu cometo erros e em geral os erros que cometo são os que me afastam das pessoas que eu não consigo ajudar, por incapacidade minha de dialogar, eu imagino que não tenha sucesso em todas as interferências, em todas as propostas de ajuda que eu faça, então, admiro, gosto e reconheço, mas admito que não sou letrado suficiente.
Acho super bacana e gostaria de saber usar mais, acho que na prática eu conheço, já fiz treinamentos, mas sinto que às vezes acabo não usando, mas acho que são ferramentas excelentes, desarma muitas situações de conflito que poderiam acontecer, acho que é um investimento importante de fazer, de aprender a usar essas ferramentas para evitar mal entendidos, conflitos, para ter transparência no uso delas.
Hoje acho que ela se faz mais necessária do que nunca, até por conta de várias situações que a gente vem vivenciando na última década, saímos de um país "*good vibes*" total para um país extremamente polarizado, por questões políticas, por questões ideológicas, a gente precisa tirar essa máscara de que pra gente tudo bem, que nós brasileiros somos super de boa, enfim, e entender que a gente é cheio de preconceito, a gente não está aberto às vezes a ouvir a opinião do outro que é totalmente diferente da nossa, então, a questão da cultura de paz e da comunicação não violenta se faz extremamente necessária nesse contexto de polarização que a gente vive hoje de insegurança, instabilidade social e econômica, porque as pessoas acabam se tornando agressivas quando elas se sentem inseguras, quando elas sentem que elas podem perder alguma coisa, o espaço, o direito, o benefício ou o privilégio, acredito que a gente precisa, como instituição educacional, fortalecer cada vez mais esses eixos, tanto a cultura de paz como a comunicação não violenta e de que isso esteja realmente presente na nossa formação do profissional que está passando por aqui, dos nossos alunos, ela não pode ser só momentos específicos, ela tem que estar presente desde a entrada do aluno, quando ela vai no primeiro dia de aula, pra gente falar do nosso espaço, espaço de respeito, espaço plural, mas que a gente também espera essa mesma postura dele, tanto colegas quanto funcionários, mas hoje a gente vê situações, não só na nossa instituição, mas escolas, esse receio do que vem acontecendo, aumento da violência nas escolas e que as pessoas precisam entender que opiniões diferentes existem que a gente não precisa aceitar, se conformar com as respostas do outro, o posicionamento do outro, mas que a gente precisa encontrar caminhos pacíficos de levar a nossa ideia ou a nossa proposta ou a nossa intenção adiante.

Fonte: Elaboração própria

Considerações finais

Para compreender os fenômenos humanos, é importante entender as relações, os processos e os contextos. Independente da forma como um gestor possa aprender, em uma organização é preciso entender e aprender a prática da mediação e, pelas entrevistas deste estudo, conclui-se que há a preocupação com as relações humanas, os processos vivenciados no ambiente corporativo e os contextos em que estão inseridos, ainda mais por ser uma organização educadora e formadora de novos profissionais.

Mediação precisa de tempo e de segurança. Compreender a vida significa compreender seus processos de mudança inerentes. Reforçando, conforme Rosemberg (2006), quando duas partes em disputa tiveram cada uma a oportunidade de expressar plenamente o que estão observando, sentindo, precisando e pedindo, e quando cada uma entrou em empatia com a outra, geralmente se pode chegar a uma solução que atenda às necessidades de ambos os lados, e quando não se chega pode-se até utilizar a força, como uso protetor e não punitivo. O uso protetor da força é aquele que serve para evitar danos ou injustiças. Prevenir também é educar dentro das organizações. Ações de desenvolvimento para exercitar esse discernimento. Aprender formas de enfrentamento de conflitos e disputas, no dia a dia dentro da organização, traz uma gestão atenta, estratégica, que já conhece os perfis dos colaboradores e seus padrões de enfrentamento.

Quando você vê apenas duas alternativas – a sua e a errada – você pode buscar uma Terceira alternativa que crie sinergia. Quase sempre existe uma Terceira Alternativa (Covey, 2007).

Referências

ARENDT, H. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.

CARVALHAL, E. **Negociação e administração de conflito**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CAPRA, F.; LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida:** uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix, 2014.

CARREIRA, V.; FEIJÓ, M. Mediação e outros meios adequados de tratamento de disputas. **II CPOT Unesp**, Bauru, 2017.

CERVENY, C. (org.). **Família e comunicação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** 30. ed. Tradução de Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro e Claudia Gerpe Duarte. Consultoria Tereza Campos Salles. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007

DISKIN, L.; ROIZMAN, L. G. **Paz, como se faz? Semeando cultura de paz nas escolas.** 4. ed. Brasília: UNESCO, Associação Palas Athena, Fundação Vale, 2008.

DUNKER, C.; THEBAS, C. **O palhaço e o psicanalista:** como escutar os outros pode transformar vidas. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019.

FEIJÓ. M. R. **Pensamento sistêmico e complexo aplicado às organizações**. 2017.

FEIJÓ, M. R.; GOULART JUNIOR, E.; BUENO dos SANTOS, G. S.; PASCOAL, I. O. **Mindfulness and Social Skill Development**: association of health promoting toolsin organization. 2021.

FERRY, L. **Aprender a viver**. Tradução de Véra Lucia dos Reis. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

FISCHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim:** negociação de acordos sem concessões. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.

MOREIRA, M. A. **Teoria de aprendizagem**. São Paulo: EDU, 1999.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

ROSEMBERG, M. B. **Comunicação não-violenta:** técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

SUARES, M. **Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas**. Buenos Aires: Paidós, 2005.

UNESCO. Constituição da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147273. Acesso em: 27 nov. 2002.

A importância do bem-estar no ambiente de trabalho

Elton Cesar Rodrigues
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

O bem-estar no trabalho é um tópico cada vez mais relevante no mundo corporativo. Com uma conscientização crescente sobre a importância da saúde mental e física dos funcionários, muitas empresas estão investindo em programas e políticas que visam melhorar o bem-estar deles.

O bem-estar no trabalho pode ser definido (Cameron, 2012) como um estado de equilíbrio físico, emocional e psicológico que permite que os funcionários se sintam bem e realizados em seu ambiente de trabalho. Isso pode incluir ter uma boa qualidade de vida no trabalho, ter um senso de propósito e significado, ter um equilíbrio adequado entre vida pessoal e profissional e ter um ambiente de trabalho saudável e positivo.

As empresas que investem em programas de bem-estar no trabalho geralmente apresentam uma série de benefícios, incluindo maior satisfação e motivação dos funcionários, maior retenção de funcionários, menor absenteísmo e redução de custos com assistência médica e sinistros trabalhistas.

Existem muitas estratégias diferentes que as empresas podem usar para melhorar o bem-estar dos funcionários. Alguns dos mais comuns incluem oferecer opções de trabalho flexíveis, como horários flexíveis ou trabalho remoto, fornecer acesso a atividades físicas, como aulas de ginástica ou programas de yoga e suporte de saúde mental, como sessões de aconselhamento ou treinamento de habilidades emocionais.

Além disso, as empresas também podem se concentrar em melhorar o ambiente de trabalho, promovendo a comunicação aberta e o trabalho em equipe, incentivando a colaboração e a inovação e sentindo o estresse e a sobrecarga de trabalho.

O objetivo geral deste estudo é analisar como a qualidade de vida no trabalho contribui para minimizar os impactos gerados ao trabalhador; já os objetivos específicos são: discorrer sobre o bem-estar no trabalho, qualidade de vida no trabalho e os impactos da pandemia do covid-19 no bem-estar e na qualidade do trabalho.

Em termos metodológicos, para realizar este estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Uma pesquisa bibliográfica possibilita, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 44),

[...] a coleta de dados de pesquisa e é considerada uma forma de literatura indireta. Os dados coletados podem ser usados como base de conhecimento para o tema selecionado, fornecendo informações prévias sobre o tema a ser estudado, ajudando a evitar duplicidades e exercícios necessários, podendo levar os autores a abordarem novas questões ou utilizarem diferentes fontes de coleta.

Bem-estar no trabalho

O tema bem-estar tem sido estudado há décadas. Pesquisadores de várias nacionalidades, como Diener (1999), Seligman (2002) e Helliwell (2018), buscam descobrir o quanto as pessoas pensam que são felizes ou até que ponto são capazes de viver de acordo com seu potencial. Ou seja, os estudiosos buscam ampliar a compreensão dos fatores que contribuem para uma vida mais saudável. Nesse sentido, enquanto os filósofos, psicólogos e antropólogos ainda não chegaram a um acordo sobre a natureza da felicidade, os pesquisadores, principalmente nas últimas três décadas, trabalharam para construir conhecimento e estabelecer evidências científicas sobre o bem-estar.

O bem-estar no trabalho é um tema cada vez mais presente na sociedade atual. O trabalho é uma parte significativa da vida das pessoas e passamos grande parte do nosso tempo trabalhando. Portanto, é essencial, segundo Carvalho (2010, p. 63), garantir que esse tempo seja aproveitado de maneira saudável e produtiva, resultando em benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as empresas.

Uma das principais razões pelas quais o bem-estar no trabalho é importante é porque impacta diretamente a saúde mental e física dos trabalhadores. Quando as pessoas se sentem estressadas, cansadas ou insatisfeitas com o trabalho, isso pode levar a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão. Além disso, um ambiente de trabalho insalubre pode levar a doenças físicas, como dores de cabeça e problemas controlados.

Por outro lado, quando os funcionários se sentem felizes e satisfeitos no trabalho, isso pode aumentar a produtividade e a motivação. Isso pode levar, conforme afirma Pereira *et al.* (2012, p. 165), a uma melhoria no desempenho da empresa, gerando benefícios financeiros e o fortalecimento da opinião da organização.

Já na primeira década dos anos 2000, Siqueira e Padovam (2008, p. 12) afirmavam existir várias maneiras pelas quais as empresas poderiam promover o bem-estar no trabalho. Uma delas oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável. Isso inclui garantir que os funcionários tenham acesso a equipamentos e instalações adequadas, como cadeiras confortáveis, iluminação adequada e ar-condicionado.

Além disso, a promoção de um estilo de vida saudável pode ter um impacto positivo no bem-estar dos funcionários.

> Isso pode incluir lanches saudáveis e incentivar a prática de atividades físicas, como caminhadas durante o intervalo de almoço ou aulas de ginástica no local de trabalho. Outra maneira de promover o bem-estar no trabalho é através de uma cultura organizacional positiva. Isso inclui incentivar a comunicação aberta e transparente, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e garantir que os funcionários sejam reconhecidos e valorizados pelo trabalho que merecem (Siqueira; Padovam, 2008).

Também é importante que as empresas mantenham um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Isso pode incluir horários flexíveis de trabalho e políticas que incentivam os funcionários a tirar férias e feriados quando necessário. Os benefícios do bem-estar no trabalho são variados. Quando os funcionários se sentem felizes e satisfeitos no trabalho, isso pode levar a uma maior lealdade à empresa, redução do absenteísmo e aumento da produtividade. Além disso, Silva, Porto e Paschoal (2010, p. 20) afirmam que um ambiente de trabalho saudável e feliz pode melhorar a imagem e a credibilidade da empresa.

No entanto, a promoção do bem-estar no trabalho não deve ser vista apenas como uma estratégia empresarial. É importante lembrar que o bem-estar dos funcionários é um objetivo em si mesmo e deve ser prioridade para todas as organizações.

Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida é um conceito abrangente que pode ser compreendido sob diferentes perspectivas. Limongi-França (2013) destaca alguns desses pontos:

- percepção de bem-estar em múltiplas dimensões humanas (biológica, psicológica, social, mental, física, espiritual);
- resultado da intervenção de políticas e práticas coletivas, de ordem econômica ou organizacional, por exemplo, o índice de desenvolvimento humano (IDH);
- política pública municipal, que envolve melhoria de indicadores locais, como o índice de violência urbana, a proteção ao meio ambiente e o reuso de recursos hídricos;
- resultado de boas práticas de gestão de pessoas, notadamente nas áreas de segurança e saúde do trabalho, promoção da saúde, inclusão e justiça social e responsabilidade socioambiental, sendo exemplos dessas práticas a ginástica laboral, a orientação nutricional, a prevenção ao assédio moral e o apoio a pessoas com dependência química;

- como parte de outros processos de gestão, como os programas de qualidade e produtividade no Brasil e as certificações e indicadores de excelência produtiva, em outros países;
- como resultado de fundamentos e boas práticas de enfermagem e conhecimentos relacionados, que visam potencializar, ao máximo, o bem-estar do paciente.

Diferentes atributos relacionados à qualidade de vida demonstram sua abrangência e relevância para as pessoas. Quanto à relevância, ela é mais expressiva no trabalho, já que é onde muitas pessoas ficam a maior parte do dia (Couto; Paschoal, 2012). Nesta perspectiva, Limongi-França (2013, p. 121) afirma que a qualidade de vida, nesse sentido, pode ser definida como a percepção do bem-estar de um indivíduo em um ambiente de trabalho e tem como base o biológico, a psicologia, a sociedade e a organização.

A autor ainda defende que esta percepção de bem-estar individual, que implica a consideração da pessoa como um todo, com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, resulta de um leque de escolhas de bem-estar que regem a QVT (qualidade de vida no trabalho), que:

> [...] pressupõe uma visão integrada e dinâmica das necessidades biológica, psicológica, social e organizacional, que se concretizam em programas, ações, ferramentas gerenciais, inovações tecnológicas, melhorias ergonômicas, entre outros elementos da cultura organizacional e das condições de vida de uma organização (Limongi-França, 2013, p. 40).

No que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, Ferreira (2006) afirma que existem duas perspectivas interdependentes: a perspectiva organizacional e a perspectiva do trabalhador. Em primeiro lugar, a QVT é um conjunto de princípios de gestão destinados a promover o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal e a cidadania organizacional. Em segundo lugar, o ambiente de trabalho tem como foco a felicidade, o reconhecimento institucional e coletivo, o crescimento profissional e o respeito à identidade individual.

Ferreira (2006, p. 239) propõe uma abordagem preventiva que busca eliminar

> [...] o desconforto nos cenários de produção por meio de ações em três áreas: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Os autores explicam que as ações de bem-estar, embora eficazes, buscam apenas reduzir o desgaste causado pelo ambiente de trabalho, e não eliminar as causas do estresse. Ou seja, numa perspectiva de prevenção, em vez de atuarmos nas consequências de um problema no ambiente de trabalho (dor nas costas), procuramos intervir na causa (móveis insuficientes).

Paschoal (2013, p. 169) considerou a felicidade e as experiências positivas. O que a constitui (emocional e cognitiva) deve ser o objetivo principal das ações e práticas da organização. Para ela, tal comportamento se enquadra na visão de prevenção da QVT, que deve ir além de tentar minimizar os efeitos negativos do ambiente de trabalho e criar condições de realização e desenvolvimento pessoal. Nessa perspectiva, o bem-estar é um construto intimamente relacionado à QVT.

Dessen (2010, p. 23) aponta que a literatura sobre QVT, apesar de diversas definições e modelos, está intimamente relacionada ao estudo do bem-estar no trabalho: "dois conceitos se preocupam com a criação de um ambiente que leve mais em consideração as necessidades dos empregados, enfatizando a importância de que eles se sintam bem quanto ao trabalho que executam".

No entanto, apesar das semelhanças, a QVT e o bem-estar no trabalho são variáveis distintas. QVT significa implementar um conjunto de estratégias organizacionais para implementar melhorias, com foco no bem-estar dos trabalhadores (Dessen, 2010; Paschoal, 2013; Limongi-França, 2013; Couto; Paschoal, 2012).

Conforme conceituado por Paschoal e Tamayo (2008, p. 297), o bem-estar no trabalho envolve a prevalência de emoções positivas e a percepção do indivíduo de que ele expressa e desenvolve seu Potencial e avança em direção aos objetivos de vida. Assim, enquanto a QVT é mais objetiva por incorporar o desenvolvimento de uma organização, pode garantir o bem-estar de seus membros.

Diante da existência dessas práticas de QVT, Mendonça e Macêdo (2004, *apud* Dessen, 2010, p. 48) propõem dividir as práticas em duas categorias distintas: as relacionadas aos aspectos do trabalho, que se caracterizam pela qualidade de vida no trabalho; e as relacionados a outros aspectos da vida, que são considerados qualidade de vida do trabalhador.

Frente ao exposto, fica-nos claro que a qualidade de vida dos trabalhadores, fora do ambiente laboral, corrobora para a qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, julgamos pertinente ressaltar o período de pandemia que assolou o mundo e, por conseguinte, o mundo do trabalho.

Bem-estar no trabalho e a pandemia do COVID-19

O surto global de COVID-19, também conhecido como coronavírus, mudou drasticamente a forma como o trabalho é realizado em todo o mundo. Desde o início da pandemia, as empresas e os trabalhadores têm lutado para se adaptar a novas restrições. Uma das principais mudanças na dinâmica do trabalho é o aumento do trabalho remoto ou em casa.

Muitas empresas tiveram que se adaptar rapidamente a essa nova realidade, fornecendo aos funcionários os recursos necessários para trabalhar de casa. “Aqueles que já estavam em casa se viram tendo que lidar com novas distrações, como crianças em casa devido a escolas fechadas e familiares doentes.” (Wikiquote, 2020).

Além disso, muitos profissionais foram forçados a trabalhar em ambientes de alto risco, incluindo hospitais, supermercados, transporte público e outros serviços considerados essenciais. Eles tiveram que enfrentar riscos de infecção, mesmo com as precauções de segurança adotadas. A pandemia também teve um impacto significativo na economia global. Muitas empresas tiveram que, segundo o INDEED (2021), “fechar suas portas ou reduzir sua força de trabalho para se adaptar às novas restrições. As pessoas perderam seus empregos e lutaram para encontrar novas oportunidades de trabalho em uma economia incerta”.

Outros trabalhadores tiveram que se adaptar a novos protocolos de segurança, incluindo o uso de máscaras e o distanciamento social no trabalho (muitos se distanciaram *do* ambiente de trabalho, *home office)*. “Muitos empregadores tiveram que implementar novos protocolos de segurança e higiene em seus locais de trabalho para proteger seus funcionários.” (OIT, 2017).

Além disso, a pandemia teve um impacto significativo na saúde mental dos trabalhadores. O estresse, a ansiedade e o medo associados à pandemia afetaram a saúde mental de muitos deles. Muitos têm se sentido isolados e desconectados de seus colegas de trabalho agora que voltamos ao trabalho “presencial” e da comunidade em geral. No entanto, a pandemia também criou oportunidades de trabalho em setores como a tecnologia, o comércio eletrônico e a saúde. “Muitas empresas de tecnologia, por exemplo, viram um aumento na demanda por seus serviços à medida que mais pessoas trabalhavam em casa.” (Forbes, 2021).

Em resumo, a pandemia de COVID-19 mudou significativamente a forma como o trabalho é realizado em todo o mundo. O trabalho remoto e em casa se tornou cada vez mais comum, enquanto os trabalhadores necessariamente enfrentam novos riscos e desafios. A economia global foi significativamente suportada com muitas empresas. No entanto, a pandemia também criou oportunidades de emprego em certos setores, mostrando a resiliência e a adaptabilidade do trabalho humano.

O bem-estar no trabalho é um fator essencial para a produtividade, motivação e satisfação dos colaboradores. Com a chegada da pandemia de covid-19, as empresas precisaram se adaptar para manter esse aspecto em alta, garantindo a segurança e a saúde de todos. Neste texto, vamos explorar como o bem-estar no trabalho se tornou ainda mais importante durante a

> pandemia, bem como algumas práticas e medidas adotadas pelas empresas para garantir a segurança dos colaboradores (Losekan, 2020).

Desde o início da pandemia, o trabalho remoto se tornou uma realidade para muitos profissionais. Essa nova forma de trabalhar trouxe diversos desafios, como a adaptação ao novo ambiente e rotina, a falta de contato físico com colegas de trabalho, a sobrecarga de demandas e o excesso de tempo *online*. Por isso, as empresas precisam se atentar ao bem-estar dos seus funcionários, oferecendo suporte e mantendo um ambiente seguro para que possam realizar suas atividades sem prejudicar sua saúde física e mental mesmo esse local de trabalho ocorrendo em casa.

Uma das principais medidas adotadas pelas empresas é a disponibilização de equipamentos e recursos necessários para o trabalho remoto, como computadores, cadeiras ergonômicas e acesso a *softwares* e ferramentas de comunicação. Além disso, segundo Oliveira, Gomide Jr. e Poli (2020, p. 83), "muitas empresas têm oferecido suporte para questões relacionadas à saúde mental, como sessões de terapia e consultas *online*".

As empresas também têm implementado medidas de segurança sanitária nos locais de trabalho presenciais. Essas medidas, segundo Santos *et al.* (2020, p. 9),

> [...] incluem higiene frequente dos ambientes, disponibilização de álcool em gel e obrigatoriedade do uso de máscaras. Algumas empresas também têm implementado escalas de trabalho para reduzir a quantidade de pessoas presentes no local ao mesmo tempo e permitir um distanciamento seguro entre os colaboradores. Outra prática que vem se tornando mais comum é a flexibilização dos horários de trabalho. Com a pandemia, muitos colaboradores tiveram que lidar com demandas familiares e pessoais, o que tornou mais difícil manter uma rotina rígida de trabalho. Algumas empresas têm horários flexíveis para que os funcionários possam se adaptar melhor à sua rotina e conciliar as demandas pessoais e profissionais.

Além disso, muitas empresas têm investido em programas de bem-estar, como aulas de yoga, meditação e atividades físicas *online*. Essas atividades ajudam a reduzir o estresse e a ansiedade, além de promover o bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Também são uma forma de promover o engajamento e a união entre os membros da equipe, mesmo a distância.

Cada vez mais o bem-estar no trabalho é um fator fundamental para garantir a qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade das empresas. Durante a pandemia de COVID-19, as empresas precisaram se adaptar para garantir a segurança e a saúde de todos, oferecendo suporte e medidas de segurança sanitária. Com a continuidade da pandemia, é importante

que as empresas continuem se atentando ao bem-estar dos seus funcionários e adotando práticas que promovam a saúde física e mental de todos.

Considerações finais

O bem-estar no trabalho é um tema que tem ganhado cada vez mais destaque nas discussões sobre o ambiente de trabalho. É uma questão que envolve tanto o bem-estar físico quanto o mental dos trabalhadores e que pode ter impacto direto na produtividade, na qualidade do trabalho e na retenção de talentos nas empresas.

Uma das principais preocupações das empresas atualmente é a saúde mental dos seus funcionários. A pressão por resultados, a competitividade e a exigência por alto desempenho podem gerar estresse e ansiedade, prejudicando a qualidade de vida dos trabalhadores e, consequentemente, sua produtividade. Nesse sentido, ações de promoção da saúde mental, como terapias, grupos de apoio e programas de *mindfulness*, podem ajudar a reduzir o estresse e melhorar o bem-estar emocional dos funcionários.

Além disso, o ambiente de trabalho também pode ter um impacto direto na saúde física dos trabalhadores. Uma boa ergonomia no ambiente de trabalho, por exemplo, pode evitar lesões por esforço repetitivo e outros problemas relacionados à postura deficiente. Ambientes de trabalho seguros, com medidas de prevenção de acidentes, também são essenciais para garantir a segurança dos trabalhadores e evitar lesões graves.

Outro aspecto importante do bem-estar no trabalho é a flexibilidade. A possibilidade de horário de trabalho flexível, remoto ou dias de *home office* pode ajudar os trabalhadores a conciliar as demandas do trabalho com as necessidades pessoais e familiares, o estresse e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Essas medidas também podem aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários, confiantes para a retenção de talentos nas empresas.

Além disso, investir na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores também pode contribuir para o bem-estar no trabalho. A possibilidade de desenvolver novas habilidades e competências pode ser motivada para os funcionários e contribuir para o engajamento e a satisfação no trabalho. Isso pode ser feito por meio de treinamentos, mentorias, *coaching*, entre outras ferramentas de desenvolvimento profissional.

Por fim, é importante ressaltar que o bem-estar no trabalho não é uma questão apenas da empresa, mas de toda a sociedade. Políticas públicas que garantam a segurança e a saúde dos trabalhadores, bem como o respeito aos direitos trabalhistas, são essenciais para garantir o bem-estar dos trabalhadores. Além disso, a conscientização sobre a importância

do bem-estar no trabalho e na promoção de práticas saudáveis e equilibradas também deve ser incentivada pela sociedade como um todo.

Por fim, o bem-estar no trabalho é um tema cada vez mais importante nas discussões sobre o ambiente de trabalho. A promoção da saúde mental e física, a flexibilidade, o desenvolvimento profissional e o respeito aos direitos trabalhistas são medidas essenciais para garantir o bem-estar dos trabalhadores e contribuir para a produtividade e a satisfação no trabalho. Além disso, é importante que a sociedade como um todo se envolva nessa questão, promovendo a conscientização e a valorização da saúde e do bem-estar no ambiente de trabalho.

Referências

BROWER, T. **7 motivos pelos quais a socialização é capaz de melhorar o desempenho no trabalho**. Artigo. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2021/03/7-motivos-elosquais-a-socializacao-e-capaz-de-melhorar-o-desempenho -no-trabalho/. Acesso em: 27 nov. 2023.

CARVALHO, A. M. de. O impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção. **Evidência**, Araxá, n. 6, p. 153-172, 2010.

CONTROL ID. **Home office**. Artigo. Disponível em: https://www.controlid.com.br/ blog/outros/home-office-e-excesso-trabalho/. Acesso em: 27 nov. 2023.

COUTO, P. R.; PASCHOAL, T. Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. **Psicol. Argum**, v. 30, n. 70, p. 585-593, 2012.

DESSEN, M. C. **Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações:** o impacto da percepção da cultura, do perfil pessoal e de ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 34-43, 1999.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT). *In*: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

FERREIRA, R. R. Qualidade de vida no trabalho. Questões de método para a realização de diagnóstico em ambientes de trabalho. *In*: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. (org.). **Qualidade de vida no trabalho:** questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013.

HELLIWELL, J. F. **Global Happiness**. Policy Report: 2018. p. 52-73. Global Happiness Council. Cap. 4.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. *In*: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. (org.). **Qualidade de vida no trabalho:** questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o *home* vira *office*. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, ed. esp., p. 71-75, jun./2020. Disponível em: https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637. Acesso em: 27 nov. 2023.

OLIVEIRA, D. de *et al.* **Clima Organizacional:** fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. 2012. Disponível em: https:// www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

OLIVEIRA, P. M. de; LIMONGI-FRANCA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE electron**., São Paulo, v. 4, n. 1, jun. 2005.

SANTOS, E. A. C. *et al*. **Home office:** ferramenta para continuidade do trabalho em meio à pandemia COVID-19. Artigo científico. Disponível em: https://dspace.sws.net.br/jspui/bitstream/prefix/1172/1/HOME%20OFFICE%20-%20FERRAMENTA%20PARA%20CONTINUIDADE%20DO%20TRABALHO%20EM%20MEIO%20A%20PANDEMIA%20COVID-19.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

SANTOS, É. M. dos. A importância da cultura para as organizações. **CAD.**, v. 8, n. 1, p. 19-37, jan./dez. 2014.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica:** usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva. 2002.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia:** teoria e pesquisa, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

A importância do Psicólogo Organizacional e do Trabalho compondo a equipe de gestão de pessoas nas organizações

Elisângela Cristina Cândido
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

As origens da Psicologia, para muitos estudiosos, estão na forma de expressão da preocupação com o homem diante da filosofia. Salienta-se que, no século V a.C., existiram três filósofos identificados de forma frequente, por suas contribuições para o entendimento da natureza humana (Silva; Tolfo, 2014, p. 12 *apud* Muller, 2021, p. 15). Primeiramente, é atribuída a Sócrates a memorável nota relativa aos fenômenos psicológicos: "conhece-te a ti mesmo" (Marx; Hillix, 1973, p. 51). Introduzindo essa frase à realidade das corporações nos dias de hoje, é possível compreender, por exemplo, que as pessoas devem ser responsáveis pelo desenvolvimento do autoconhecimento por meio de avaliações feitas por elas e para elas, evitando distorções na forma como estas veem a si mesmas.

Segundo Misiak (1964, p. 15): "A filosofia através da observação das atividades humanas com base nas reflexões sobre estas atividades busca determinar a natureza humana e suas relações com o mundo. Busca a essência desta natureza.".

O estudo da Psicologia é uma ciência com capacidade para ser aplicada em diversas áreas: empresarial, saúde e familiar, bem como pode ser aplicada de forma individual ou em grupo. Para Ferreira (1986 *apud* Silva, 2018, p. 121), a psicologia é "[...] a ciência dos fenômenos psíquicos e do comportamento [...]", sendo assim, pode ser aplicada ainda nas áreas clínicas, escolares, organizacionais, no tratamento de reabilitação, entre outros. Por ser uma ciência bastante abrangente, está presente em todos os pilares da vida humana.

Nesse sentido e especificando ainda mais a direção do estudo deste trabalho, a Psicologia Organizacional é uma área da psicologia que se dedica à compreensão dos fenômenos do comportamento humano que ocorrem no interior do ambiente corporativo. A psicologia organizacional e do trabalho pode ser definida como "uma especificação da psicologia, atrelada ao estudo do comportamento humano, envolvendo as esferas do trabalho, das organizações e da produtividade" (Cascio, 2001, *apud* Muller, 2021, p. 12).

A Psicologia Organizacional originou-se a partir do ano de 1900 em Módena, com os estudos de Luigi Patrizi sobre a fadiga e com Kraeplin e Mosso, na Alemanha que, nos anos de 1900, passaram a estudar aspectos psicofisiológicos alusivos à carga de trabalho. Na França, Lahy foi um dos principais autores quanto à utilização de testes na seleção de trabalhadores e Scott foi responsável pela publicação do livro *The theory of Advertising*, que diz respeito à psicologia da publicidade, no ano de 1903.

Entretanto, foi com a obra *Psychology and Industrial Efficiency*, em 1913, de autoria do psicólogo e filósofo Hugo Münsterberg, que a instituição Psicologia Organizacional foi estabelecida, relacionando as habilidades dos novos empregados com as demandas de trabalho da organização. O desenvolvimento dessa área no Brasil está associado ao taylorismo, considerando como foco o estudo da produtividade em relação ao esforço (Zanelli; Bastos; Rodrigues, 2014, p. 549-582).

O bem-estar humano nas organizações pode ser estudado por meio de indicadores que se referem à qualidade de vida no trabalho. Através destes, procura-se estabelecer formas mais saudáveis de organizar o ciclo e as atividades corporativas, possibilitando oportunidades e mecanismos para a geração de maior satisfação aos funcionários quanto à execução de suas tarefas e, consequentemente, aumentando a produtividade organizacional.

Estar em harmonia e preservar a qualidade de vida envolve diversos eixos e questões relacionadas ao campo profissional, por exemplo, remuneração, oportunidade de crescimento, condições físicas, elementos ambientais do local, clima organizacional, assuntos sociais, relacionamentos, dentre diversos outros pontos que são capazes de influenciar diretamente a conexão entre qualidade de vida do ser e ofício.

O profissional de psicologia, inserido no contexto das organizações, encontra um vasto campo de atuação, incluindo ações ligadas à própria gestão de pessoas e compreensão do comportamento humano, de grupos e estruturas organizacionais.

Segundo Bastos e Galvão-Martins (1990, p. 10), são funções e tarefas idealizadas como uma análise ocupacional do psicólogo as seguintes atribuições:

> Contribuir para produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional; fazer, em equipe multiprofissional, diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais relativos a RH, ao nível sistêmico; analisar as atividades intrínsecas ao trabalho desenvolvido na organização para subsidiar a elaboração de instrumentos necessários à administração de RH de modernização administrativa; promover treinamento e desenvolvimento de pessoal; realizar avaliação de desempenho; desenvolver, em equipe multiprofissional, a política de saúde ocupacional da organização; desenvolver, em equipe multiprofissional, ações de assistência

> psicossocial que facilitem a integração do trabalhador na organização; estabelecer, em equipe multiprofissional, relações em órgãos de classe; efetuar movimentação interna de pessoal; promover, com pessoal externo, as vagas existentes na organização; implantar e/ou atualizar plano de cargos e salários; coordenar, quando responsável pelo gerenciamento de RH, as ações de documentação e pagamento de pessoal.

Nesse sentido, levando em consideração um panorama geral da Psicologia Organizacional, é possível perceber a necessidade do profissional na compreensão das causas e efeitos do desempenho humano em relação ao trabalho, sendo capaz de auxiliar, assim, a predominância do foco individual e da psicometria, para, em seguida, centrar-se a nível de grupo, considerando os aspectos organizacionais no caminho de adequação do ser humano ao trabalho. Dessa forma, o psicólogo concerne sobre os processos sociocomportamentais, considerando, ao mesmo tempo, a organização como parte de um todo nessa atuação.

> A Avaliação Psicológica consiste em um campo da Psicologia regulamentado pela Lei Federal nº 4119 (Presidência da República, 1962), que aborda aspectos cognitivos e comportamentais dos clientes/pacientes; sendo encarada também como método de exame capaz de aferir ou dimensionar fenômenos e processos psíquicos. Nesse contexto, figura a Psicometria, definível como a "teoria da medida em Psicologia, que confere medidas aos fenômenos psicológicos, e assim permite que sejam desenvolvidos e construídos testes psicológicos (Reis; Kanapik, 2021, p. 4).

O trabalho multiprofissional somado à abertura de possibilidades da atuação do especialista em psicologia organizacional, à estabilização de espaço, bem como o maior envolvimento em questões estratégicas e decisórias na seara das organizações e a disponibilidade de ferramentas configura-se como ponto de atenção para a atualização da definição deste profissional de forma mais ampla, exigindo ainda que ele esteja apto a discutir essa nova realidade e principalmente seu papel.

Este novo olhar demanda necessariamente grande empenho na caracterização do que realmente o psicólogo organizacional realiza na gestão de pessoas, compreendendo esse momento de transição e considerando o processo de industrialização e urbanização do Brasil. De qualquer forma, como afirma Codo (1985, p. 195), "ainda apresenta um crescimento lento".

Conspirando-se a isso, está a grade de atuação do psicólogo, nessa área, que possui um papel em movimentação de consolidação. Por esse motivo acaba sendo criticado devido a teses da Psicologia Industrial, que aos poucos estão se esvaindo.

> As temáticas de gestão de pessoas e recursos humanos foram sendo introduzidas na formação profissional do psicólogo, contribuindo com novos conhecimentos, métodos e técnicas de como gerir pessoas e processos organizacionais. A gestão de pessoas mostra que, na era do conhecimento, as pessoas são o diferencial competitivo nas organizações no alcance de resultados, de forma que se torna necessário pensar estratégias de retenção do capital humano, assim como, em maneiras de motivá-las e torná-las satisfeitas com o trabalho e isto é um desafio (Veloso; Conceição, 2018, p. 5).

Como afirma Karasek (1990, p. 171), "o trabalho pode ser um fator que leva ao enriquecimento da vida, mas também pode ser um fator que leva à pobreza da vida, dependendo das condições em que é realizado". Em resumo, investir na qualidade de vida no trabalho é uma estratégia inteligente para as empresas, uma vez que permite a melhoria da satisfação e produtividade dos funcionários, além de reduzir a rotatividade de pessoal e, consequentemente, os custos de recrutamento e treinamento.

Objetiva-se, com esse texto, dissertar sobre os principais aspectos do papel da psicologia organizacional para o ambiente de trabalho e qualidade de vida dos funcionários, destacando-se: as definições conceituais e o campo de atuação da psicologia organizacional, bem como discorreremos sobre a qualidade de vida no trabalho relacionada aos eixos da psicologia organizacional e da gestão de pessoas.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho

Analisar e averiguar o comportamento humano e a subjetividade dos indivíduos no ambiente das organizações é uma das ocupações da Psicologia Organizacional e do trabalho. Refere-se a uma área de especialização da Psicologia que busca utilizar metodologia própria e conhecimentos teóricos. Os profissionais dessa área têm seus trabalhos frequentemente aplicados em virtude das corporações, indústrias, fábricas e órgãos governamentais, atuando principalmente em três grandes áreas:

> Psicologia dos fatores humanos: refere-se à melhoria do design da função da máquina e do ambiente de trabalho. Psicologia de recursos humanos: relacionada ao recrutamento, teste, treinamento, adequação e avaliação de funcionários. Psicologia Organizacional: faz referência ao estilo gerencial, motivação dos trabalhadores, satisfação do trabalho, desenvolvimento de programas de melhoria de qualidade de vida e pesquisas (Huffman, 2003 *apud* Muller, 2021, p. 16-17).

Entende-se que a Psicologia Organizacional é uma ciência aplicada que se preocupa com o estudo e a intervenção nos processos psicológicos que ocorrem no ambiente de trabalho, visando a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e a maximização da eficiência e eficácia organizacional (Lima; Pereira, 2021, p. 74-86). Esta é uma área fundamental para as corporações que possuem a pretensão de investir no desenvolvimento de seus funcionários e garantir um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Por meio do estudo e intervenção nos processos psicológicos que ocorrem no ambiente de trabalho, a psicologia organizacional contribui para a melhoria do desempenho dos funcionários, a redução do estresse e conflitos, e a construção de relações interpessoais mais saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a psicologia organizacional torna-se ferramenta fulcral para as corporações, uma vez que contribui para a construção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e satisfatório para todos os funcionários, propiciando às organizações o atingimento de melhores resultados.

> A Psicologia Organizacional e a Psicologia do Trabalho se diferem em conceitos e formas de atuação. A psicologia do trabalho traz o conhecimento de questões relacionadas ao comportamento humano e o trabalho, ligados a suas funções e deveres do emprego, condições de saúde, orientação profissional, higiene e ergonomia, buscando perceber os inúmeros fatores individuais, pessoais e ambientais que impactam no desenvolvimento e desempenho do trabalhador. Já a Psicologia Organizacional atenta-se para as questões de interação do comportamento humano na execução do trabalho e a organização, buscando compreender processos grupais, atitudes, cultura, valores, crenças, percepções, significados, motivações e emoções do trabalhador, relacionando estes fenômenos a processos organizacionais em termos de visão, missão, poder, estruturação, cultura e política (Coutinho; Oliveira; Aires; Oliveira; Silva; Sticca, 2018 *apud* Oliveira; Seabra, 2020, p. 4).

Registra-se na teoria que, ao longo da história da Psicologia Industrial, os estudos eram, geralmente, realizados para as ocorrências dentro das corporações. Nos dias de hoje, entretanto, observa-se a existência de uma atenção maior para as relações entre o exercício do trabalho, a organização e o ambiente externo. Torna-se possível a realização de estudos sobre quais fatores estão associados ao comportamento das pessoas diante do ambiente de trabalho.

A Psicologia Organizacional contemporânea, “evoluída” para psicologia organizacional e do trabalho, destaca como sendo primordial, “o olhar sobre as características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo” (Zanelli, 2002, p. 23-24). Sendo ao mesmo tempo uma matéria teórica e aplicada, a Psicologia do Trabalho

busca, mediante o uso de conceitos, modelos e métodos procedentes da própria Psicologia, realizar a descrição, a compreensão e a explicação do comportamento laboral de indivíduos e grupos (Garcia; Valdehita; Jover, 2003, p. 22), bem como os processos subjacentes a ela própria. Prevê ainda a intervenção, tanto sobre o funcionário como sobre o trabalho, com o propósito de melhor satisfazer as necessidades dos trabalhadores, sem deixar de incrementar os benefícios e rendimentos da empresa.

A Psicologia atrelada ao trabalho e à organização gera forte influência em seu contexto geral, uma vez que, além do fator econômico, os pilares de desenvolvimento do capital intelectual e humano devem ser considerados bens relevantes em uma corporação. Em toda área de atuação que envolve o relacionamento entre pessoas e gestão de equipes, como afirma Silva (2018, p. 115-129), "existe a necessidade de auxílio psicológico para o equilíbrio do funcionamento da organização, uma vez que esta é formada por profissionais que exercem suas funções ora de forma isolada, ora em grupo".

A respeito desta atuação, pode-se destacar as seguintes:

- Recrutamento e seleção: com elaboração de entrevistas individuais ou coletivas, dinâmicas de grupo e testes psicológicos, os profissionais de RH têm condições de avaliar os candidatos e escolher os que mais se enquadram no perfil de uma vaga e da empresa, observando sempre as características e personalidades do indivíduo em comparação com o que a organização procura;
- Cultura organizacional: trata-se do fator determinante na produtividade e bem-estar dos funcionários. Através de pesquisas de clima organizacionais e de diversos instrumentos de diagnóstico, os profissionais de RH que atuam conseguem identificar problemas e propor soluções para a promoção de um ambiente de trabalho saudável;
- Gestão de conflitos: os problemas com conflitos podem atrapalhar a harmonia das equipes, gerar ruídos de comunicação, afetar o andamento das tarefas e prejudicar a saúde mental dos funcionários. Para manter um clima organizacional saudável, o profissional de psicologia deverá voltar suas ações em apaziguar conflitos e promover uma comunicação;
- Benefícios: os benefícios podem afetar diretamente na saúde e bem-estar dos profissionais e mantê-los comprometidos em trabalhar na empresa, portanto, também são atividades que o profissional de psicologia organizacional precisa estar atento;
- Treinamento e desenvolvimento: os treinamentos e as capacitações proporcionam conhecimento e aprendizagem, indo muito além da manutenção de profissionais atualizados, inclusive ajudando no desenvolvimento de carreira;

- Cargos e salários: a elaboração de um plano de cargos e salários justos e claros também proporciona reconhecimento aos funcionários, além de proporcionar uma perspectiva de crescimento na carreira. “Uma psicóloga ou psicólogo organizacional deve ser o responsável por analisar o organograma da empresa e elaborar os benefícios, salários e funções de cada cargo” (Dias, 2021).

A modulação dessa atuação propicia a construção de caminhos para que seja possível alcançar os objetivos particulares de cada organização, por meio das atividades realizadas pelos funcionários, mantendo-os ativos na organização.

A atuação do psicólogo na área das organizações

A Psicologia Organizacional ainda está em constante construção, segundo Campos (2017, p. 3-8), e tem como sua ocupação resgatar e cuidar da dignidade humana no âmbito organizacional e interpessoal, sendo o psicólogo organizacional o profissional especializado na aplicação dos princípios e técnicas da psicologia no ambiente organizacional. Assim, segundo Muller (2021, p. 19),

> O psicólogo organizacional age auxiliando as pessoas no ambiente de trabalho oferecendo apoio e subsídios para os conflitos, frustrações, desentendimentos e angústias que surgem. Esses profissionais habilitados em gestão de pessoas estão cada vez mais solicitados para selecionar pessoas, reter talentos, realizar treinamentos, recrutar.

Fica evidente cada vez mais que o papel do psicólogo organizacional e do trabalho é auxiliar as organizações quanto ao alcance de seus objetivos por meio do desenvolvimento e gerenciamento de recursos humanos. Atuando desde a seleção e recrutamento de pessoas até o desenvolvimento de lideranças, a gestão do clima organizacional e a prevenção de conflitos, o psicólogo organizacional é um agente de mudanças no ambiente corporativo, contribuindo para a promoção da saúde mental dos trabalhadores, a melhoria do desempenho individual e coletivo e a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. Sua atuação é essencial para o sucesso das empresas e para a qualidade de vida no trabalho.

> A descrição do psicólogo que atua nesse segmento do campo organizacional era apenas recrutar colaboradores alinhados para cada cargo dentro da companhia, assim a psicologia organizacional passa a trabalhar exatamente técnicas que beneficiam os funcionários, o que possibilita que haja uma postura favorável para todos, onde investir na saúde mental e no bem-estar dos colaboradores é essencial e também um diferencial no mercado corporativo (Zanelli, 2004 *apud* Almeida, 2022, p. 4).

Tratando-se dos desafios enfrentados pelo psicólogo organizacional, existem alguns conflitos que podem ser elencados, entre este e outros profissionais, por exemplo, a tensão entre administradores e gestores de recursos humanos, diante do treinamento e desenvolvimento das habilidades de colaboradores.

Considera-se ainda como sendo um dos grandes desafios do profissional que atua na psicologia organizacional, além da existência da ordem de consumismo, a própria inserção de seu trabalho nas organizações com base no antigo sistema Taylorismo. Segundo Dejours (1992), ainda hoje esse sistema atua como norteador em alguns aspectos, mencionando ainda o termo "operários-macacos do Taylor", citando o próprio Taylor que os nomeou assim, quando questionado sobre seu método.

> O taylorismo, criado por Frederick Taylor, iniciou o modo de trabalho através do âmbito industrial, organizando de forma a ter maior produtividade e menor custo. O principal objetivo era a racionalização do trabalho, alcançando uma fragmentação e minimização dos movimentos (Lefranc, 1989 *apud* Guimarães, 2019, p. 17).

Aponta-se ainda que Taylor não estava certo, uma vez que aquilo que era tido como correto para as finalidades de produção e lucratividade considera-se prejudicial à saúde do trabalhador. Dejours (1992, p. 42) afirma:

> [...] O operário é efetivamente o mais indicado para saber o que é compatível com a saúde. Mesmo se seu modo operatório não é sempre o mais eficaz do ponto de vista do rendimento em geral, o estudo do trabalho artesanal mostra que, via de regra, o operário consegue encontrar o melhor rendimento de que é capaz respeitando seu equilíbrio fisiológico e que, desta forma, ele leva em conta não somente o presente, mas também o futuro.

Levantando-se a questão de que esta é uma área específica dentro do estudo da Psicologia, os próprios psicólogos, segundo Silva (2014, p. 127), "acabam por sucumbir às represálias no contexto organizacional, ocupando, muitas vezes, a condição de consultoria, impedido de qualquer possibilidade de atingir uma posição mais estratégica ou de tomada de decisões acerca do desenvolvimento dos funcionários". Evidencia-se assim, que neste contexto de transformação, torna-se crucial o engajamento tanto do psicólogo organizacional ou do departamento de Recursos Humanos como também dos próprios funcionários, ressaltando assim a possibilidade de construção de um ambiente saudável e suscetível ao progresso pessoal e profissional dos indivíduos em questão. Assim, para os profissionais da psicologia aplicada ao trabalho, "é necessário ampliar a capacidade de cada colaborador para trabalhar com mais assertividade e em equipe, sabendo lidar com os conflitos que podem causar sofrimento" (Ferreira, 2008, p. 87).

Qualidade de vida no trabalho

Portanto, chega-se ao conceito de qualidade de vida no trabalho, referindo-se à satisfação, bem-estar e realização pessoal e profissional dos colaboradores dentro das organizações. Através de uma proposta focada na área biopsicossocial, Limongi-França (1997, p. 80) define o termo como sendo "[...] o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho".

A Qualidade de Vida no Trabalho estuda o impacto das atividades laborais na vida das pessoas, bem como sobre a eficácia organizacional, além de analisar a participação dos funcionários na busca de resoluções dos problemas que a empresa enfrenta. Em uma definição clássica, Fernandes (1996, p. 12) afirma que:

> A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos. Na prática, QVT consiste na reformulação do desenho dos cargos/postos de trabalho, na criação de grupos de trabalho autônomos ou semi-autônomos, melhorias no ambiente com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados da empresa.

Nesse sentido, a teoria sobre a qualidade de vida no trabalho não está resumida apenas à distribuição de salários satisfatórios ou benefícios cedidos pelas corporações, mas também se relaciona à satisfação do indivíduo quanto ao desenvolvimento de sua carreira profissional atrelado à vida pessoal por meio de recursos que um ambiente de trabalho equilibrado pode oferecer. Essa satisfação é percebida e ilustrada através da compreensão das necessidades de cada funcionário, gerando oportunidades de evolução e oferecendo ferramentas adequadas para o alcance de objetivos.

Em síntese, o psicólogo organizacional desempenha um papel fulcral na promoção da qualidade de vida no trabalho, sendo este profissional capacitado para a realização de análise do ambiente de trabalho e das demandas psicológicas dos colaboradores, identificando possíveis problemas e propondo soluções para a melhoria da qualidade e do equilíbrio no ambiente corporativo, bem como o próprio tema supracitado. Assim, tem se destacado e ganhado espaço como fator importante para a geração de sucesso nas empresas, uma vez que colaboradores satisfeitos e motivados tendem a gerar maior engajamento e melhorar a produtividade.

> Mesmo que não existam regras definidas para implementação de programas de QVT, vários trabalhos afirmam ser necessário buscar o equilíbrio entre as demandas das organizações e as necessidades dos colaboradores, de maneira a tornar as relações de trabalho e o ambiente

> mais saudáveis e produtivas. As políticas de QVT têm se tornado frequentes, assim, influenciam na motivação e inspiração dos trabalhadores. Estas devem ser, frequentemente, avaliadas por meio de indicadores que acompanhem o desempenho e o clima organizacional, de maneira a garantir a constância dos resultados e a verificação da contribuição de tais medidas para o desenvolvimento da empresa e do indivíduo (Santos, 2019, p. 71).

O ritmo acelerado e o clima de alta competitividade presente nos ambientes corporativos contribui para o aumento de situações de esgotamento físico e mental, insatisfação, estresse, além do adoecimento psicológico dos indivíduos. Portanto, o tema qualidade de vida junto à atuação estratégica do profissional qualificado quanto ao setor organizacional tem se tornado fulcral no cotidiano dos trabalhadores e organizações, estando cientificamente apontado que o tema qualidade de vida no trabalho pode impactar positivamente no desempenho do trabalhador.

Considerações finais

A revisão bibliográfica realizada permite a compreensão de que a psicologia organizacional se caracteriza como um pilar da própria Psicologia cada vez mais relevante no mundo corporativo. Esta é responsável pelo comportamento humano nas organizações e compreendendo como as pessoas se relacionam entre si e com o ambiente de trabalho, levando em consideração a contribuição das ferramentas da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

A atuação do Psicólogo Organizacional nas organizações destaca-se como importante instrumento no auxílio da identificação de problemas e oportunidades de melhoria nas áreas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e clima organizacional. Além disso, identifica-se que a psicologia organizacional pode contribuir para a promoção da qualidade de vida no trabalho e para a prevenção de problemas de saúde mental relacionados ao setor corporativo.

Considera-se que o profissional que trabalha nas áreas da psicologia organizacional possui ainda o dever e o compromisso ético com a saúde dentro das próprias empresas, sendo responsável pelo desenvolvimento de atividades para o bem-estar dos colaboradores, atentando-se não somente ao trabalho mecanicista, mas também voltado para as relações interpessoais, o ambiente, as equipes e a saúde psíquica dos indivíduos, evidenciando o quão fundamental é o papel do psicólogo como agente promovedor de saúde e construtor de cenários que possibilitem uma vida mais saudável, segura e produtiva, impactando diretamente no desempenho das próprias instituições.

Entre as principais contribuições do psicólogo organizacional, podemos destacar a melhoria das práticas de recrutamento e seleção, o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento, a identificação de problemas de comunicação e relacionamento interpessoal, a promoção do bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores. Aponta-se que, para garantir uma boa qualidade de vida nas organizações, é fundamental que os gestores estejam comprometidos com a implementação de políticas e boas práticas fomentadoras de um ambiente de trabalho saudável, oferecendo benefícios e programas de apoio aos colaboradores, bem como que a cultura organizacional esteja alinhada com a promoção da qualidade de vida, estimulando a empatia, o respeito, a colaboração e o reconhecimento do ser. Considera-se que, através dessas medidas, é possível criar um ambiente de trabalho positivo que contribua para o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, para o sucesso da empresa.

Nesse sentido, torna-se fundamental que o mercado de trabalho reconheça a importância da atuação do psicólogo organizacional e o inclua em seus eixos, principalmente levando em consideração a possibilidade de contribuição junto ao processo de melhoria de qualidade de vida, erguendo-se ainda a questão sobre complexidade da avaliação do tema, bem como da elaboração de intervenções nesta área, relacionadas diretamente ao fator eminentemente individual que caracteriza tal construto.

Em síntese, é possível observar que a psicologia organizacional, aliada à atuação de profissionais capacitados, é capaz de gerar benefícios para o campo corporativo, de forma não prejudicial aos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Referências

ALMEIDA, T. S. de. **A importância da psicologia organizacional**. 2022. Artigo Científico (Psicologia) – Web Artigos, 2022. Disponível em: https://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-psicologia-organizacional/169505. Acesso em: 3 abr. 2023.

BASTOS, A. V. B.; GALVÃO-MARTINS, A. H. C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia:** Ciência e Profissão, v. 10, ed. 1, p. 10-18, 1990. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pcp/a/Ywjt5fTcGdxRkzKJrmswHZg/?lang=pt. Acesso em: 10 abr. 2023.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2017.

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo” mau em psicologia). **Psicologia social:** o homem em movimento. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 195-202.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho.5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, C. **A carga psíquica do trabalho**. Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, G. **O que é psicologia organizacional, para que serve e quais as áreas de atuação?** Gupy/Blog, 13 de abril de 2021. Disponível em https://www.gupy.io/blog/psicologia-organizacional. Acesso em: 23 mar. 2023.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho,** v. 11, n. 1, p. 82-99, 2008.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GARCIA, J. M.; VALDEHITA, S. R.; JOVER, J. L. **O que é a psicologia do trabalho.** Madrid: Biblioteca Nova, 2003.

GORGES, D. **A contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho na qualidade de vida de trabalhadores do município de Itajaí/SC.** 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Psicologia) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2008. Disponível em: http://siaibib01.univali.br/pdf/Daiane%20Gorges.pdf. Acesso em: 6 abr. 2023.

GUIMARÃES, L. R. **Engajamento:** uma análise histórica da literatura. 2019. Monografia (Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019. Disponível em: https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/ 1/11185/TCC%20LOREN%20RODRIGUES%20GUIMAR%C3ES.pdf;jsessionid=8844CEA43A9F9C723D06630EE706E6D8?sequence=1. Acesso em: 29 mar. 2023.

KARASEK, R. Lower health risk with increased job control among white collar workers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, ed. 03, p. 171-185, 1990. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030110302. Acesso em: 29 mar. 2023.

LIMA, T. C. M.; PEREIRA, V. Psicologia organizacional: conceitos, desafios e perspectivas. **Revista de Psicologia da UNESP**, v. 20, ed. 01, p. 74-86, 2021.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr./jun. 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIRIO, B. A.; SEVERO, A. E.; GUIMARÃES, F. C. J. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 34-54, jan./dez. 2018. Disponível em: http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb. Acesso em: 25 mar. 2023.

MARX, M. H; HILLIX, W. A. **Sistemas e teorias em psicologia.** São Paulo: Cultrix, 1973. Disponível em: https://www.academia.edu/39046580/Livro_Sistemas_e_ Teorias_em_Psicologia. Acesso em: 27 mar. 2023.

MISIAK, H. **Raíces filosóficas de la psicologia**. Buenos Aires: Troquek, 1964.

MULLER, G. da S. **O papel da psicologia organizacional no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração Pública) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Frederico Westphalen, 2021. Disponível em: https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2040/_greiciele_-_tcc_pdf.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso em: 4 abr. 2023.

OLIVEIRA, Thalita Nayara da Silva; SEABRA, Ana Flávia. **A Psicologia Organizacional e do Trabalho e suas implicações em empresas da cidade de Sete Lagoas/MG**. 2020. Artigo Científico (Psicologia) – Faculdade Ciências da Vida, 2020. Disponível em: https://www.faculdadecienciasdavida.com. br/sig/www/openged/ensinoBibliotecaVirtual/000206_624c6de41b9cd_048600_5fec775601ce1_TCC_Thalita_Nayara_da_Silva_Oliveira.pdf?download=1. Acesso em: 22 mar. 2023.

REIS, A. V. dos; KNAPIK, J. Psicometria e pós-venção ao suicídio: revisão e bibliometria de pesquisas. **Research, Society and Development**, v. 10, ed. 8, p. 1-12, 17 jul. 2021. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/17602/15769/222614. Acesso em: 10 abr. 2023.

RIFKIN, J. **The European Dream:** How Europe's Vision of the Future Is Quietly Eclipsing the American Dream. Penguin, 2006.

SANTOS, C. da S. F. Qualidade de vida no trabalho: o papel da Psicologia Organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ed. 05, v. 03, p. 54-71, 2019. Disponível em: https://www.nucleodo conhecimento.com.br/psicologia/psicologia-organizacional. Acesso em: 09 abr. 2023.

SILVA, K. A. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. **Psicologia e Saúde em Debate**, v. 4, ed. 2, p. 115-129, 21 jun. 2018. Disponível em: https://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/ download/V4N2A7/139/723. Acesso em: 3 abr. 2023.

SILVA, B. C. da. **O papel do Psicólogo na Gestão de Recursos Humanos**. 2014. Artigo Científico (Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, [*S. l.*], 2014. Disponível em: http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/ARTIGOB%C3%81RBA RA-CAMILA-DA-SILVA.pdf. Acesso em: 5 abr. 2023.

VELOSO, J. P. A.; CONCEIÇÃO, L. F. D. **Qualidade de vida no trabalho:** proposta de manual para Psicólogos Organizacionais. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Faculdade Pernambucana de Saúde, Recife, 2018. Disponível em: https://tcc.fps.edu.br/bitstream/fpsrepo/646/1/TCC%20 Psicologia%20%20JO%C3%830%20PEDRO%20DE%20ALMEIDA%20VELOSO.pdf. Acesso em: 3 abr. 2023.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em Organizações e no Trabalho. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 549-582.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

A importância do psicólogo no processo de recrutamento e seleção

Aquiles Tarcio Grigoleti
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

A psicologia é uma ciência, sendo uma profissão devidamente regulamentada no Brasil em 27 de agosto de 1962, pela Lei n° 4.119 (Brasil, 1962). Embora seja bastante conhecida no senso comum por seu enfoque clínico, o conhecimento acerca de sua inserção em outras áreas ainda é pouco evidenciado na população em geral. Uma das possibilidades de atuação deste profissional é o contexto organizacional, mais especificamente no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). De acordo com Machado *et al.* (2018), desde o século XX, devido aos estudos sobre o comportamento humano, a referida área passou a ganhar destaque nesse contexto organizacional.

Mas o que vem a ser a atuação deste profissional no contexto organizacional? Em primeiro lugar, é importante destacar que uma organização consiste em unidades sociais que são construídas e reconstruídas de forma intencional e possuem objetivos a serem alcançados por meio de ações conjuntas dentro da instituição (Borges, 2018). Essas unidades possuem um conceito por intermédio do qual demonstram quais são seus objetivos e como buscam seus resultados e o setor de gestão de pessoas faz o papel de esclarecer seu conceito. Os resultados, por sua vez, são obtidos pelos esforços coletivos das pessoas que fazem parte desse subsistema.

Dessa forma, a contratação de profissionais, ou melhor, processos de recrutamento e seleção (R&S) de pessoas para este contexto deve ser ação estratégica nas organizações. A fase inicial do processo de contratação é o recrutamento, que se refere à atração de candidatos, com determinadas características, visando suprir a fase seguinte, a seleção, na qual deve-se fazer uma análise cautelosa para verificar se as características dos candidatos recrutados estão alinhadas com os objetivos da empresa. No que tange aos profissionais da Psicologia, Borges (2018) revelou que cerca de 30% dos profissionais que atuam em R&S são psicólogos.

Nessa mesma direção, o psicólogo que atua na área, o psicólogo organizacional e do trabalho, pode agregar nos processos de recrutamento e seleção, visto que possui o

diferencial da competência em realizar avaliação psicológica, bem como a prática privativa na administração de testes psicológicos, contribuindo para a qualidade dos resultados e assertividade. Este profissional pode, também, participar do planejamento das políticas de Recursos Humanos, contribuindo para um processo mais amplo e efetivo (Borges, 2018).

A partir do que foi exposto, pode-se indagar: como o psicólogo pode contribuir para a empresa no processo de recrutamento e seleção? Para responder a essa problemática, o presente estudo tem como objetivo demonstrar a importância do psicólogo organizacional e do trabalho no processo de recrutamento e seleção, buscando na literatura científica os estudos sobre o tema e identificando também quais instrumentos podem ser utilizados pelo referido profissional. A seguir, o leitor encontrará a sequência de tópicos, iniciando a partir de um histórico da área da Psicologia nos contextos organizacionais e, posteriormente, tópicos sobre recrutamento e seleção de pessoas, demonstrando a relevância do profissional da psicologia para a referida atividade profissional nos contextos e na gestão de pessoas.

Da Psicologia Industrial à Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT): aspectos históricos

O que hoje é denominado Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) passou por algumas fases anteriormente, tanto no Brasil quanto no mundo. A POT vem se estendendo desde meados do século XX, pois possui um diferencial na contribuição para contratação de empresa, devido aos seus estudos sobre os comportamentos humanos no trabalho. Como toda ciência, a POT foi surgindo através de uma construção histórica e de demandas sociais e não há um momento exato para dizer quando ela começou, mas há marcos na história para dar como momento de partida de sua atuação. De acordo com Souza (2013), a Psicologia aplicada às organizações no Brasil teve três momentos históricos: a Psicologia Industrial, a Psicologia Organizacional e a Psicologia do Trabalho.

A POT surgiu como um dos campos da aplicação nas especialidades de Psicologia Diferencial e Orientação Profissional; no contexto, foi criado o Instituto de Psicologia por Waclaw Radecki no ano de 1932, com intuito de realizar pesquisas e aplicações da Psicologia, bem como de preparar profissionais. A POT passou, então, a integrar o processo de preparação e seleção de pessoal para o Instituto (Silva, 2020).

> As empresas estrangeiras e estatais entraram em acelerado crescimento e passaram a ter uma grande demanda de trabalho de técnicos, com treinamentos específicos. A qualificação de profissionais preparados, como especialistas em Psicologia aplicada no Brasil, começou com a formação de psicotécnicos – nome atribuído ao profissional

> que aplicava os conhecimentos da psicologia ao trabalho. Ao final da década de 1940, a Psicologia Industrial já estava consolidada no Brasil, atuando principalmente com seleção de pessoal por meio da aplicação de testes psicológicos adaptados da realidade estrangeira (Silva, 2020, p. 18-19).

Nessa fase, fica evidenciada a Psicologia Industrial, ocorrida na década de 1930, com a consolidação da ideia de psicotécnico, psicologia aplicada, na qual o profissional aplicava seus conhecimentos de psicologia ao trabalho, como, por exemplo, os testes psicológicos.

De acordo com Silva (2020), na década de 1950, o exercício do psicólogo como psicotécnico na área do trabalho já estava sendo difundido e gerando várias oposições. Foi uma década marcada por muitos esforços a fim de regulamentar o ensino e a atuação da psicologia. Nesse novo contexto, "Nilton Campos e Hanns Lippmann surgiram com a proposta de fazer a Psicologia deixar de ser apenas um ensino técnico para voltar-se ao desenvolvimento científico" (Bernardes; Motta *apud* Silva, 2020, p. 19). A autora acrescenta que: "[...] a disputa entre essas propostas distintas e a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1961, impulsionaram a criação do documento que definiu e regularizou a profissão e a formação em Psicologia sob a Lei 4.119 de 27 de agosto de 1962, Brasil, 1962" (Silva, 2020, p. 19).

No Brasil, a Psicologia Organizacional começou a tomar forma a partir da década de 1950, em que o foco, antes individual, passou a ser as questões grupais e organizacionais, com enfoque mais sistêmico. Houve uma valorização do trabalhador e acreditou-se que a organização influenciava seu comportamento e, desde então, o psicólogo passou a ter participação nas decisões da empresa. "Tornaram-se parte importante o estudo de temas como liderança, relações interpessoais, cognição, emoções, afetos e aprendizagens e teorias de dinâmica de grupos e motivação" (Da Costa Leão *apud* Silva, 2020, p. 25). Mas, como ainda na primeira fase, o foco principal da empresa era a produtividade.

Por fim, a fase da Psicologia do Trabalho começou a surgir em meados da década de 1980, com ênfase nas questões de saúde e preocupação para além das organizações (Zanelli; Bastos; Rodrigues, 2014). Nesse cenário, a POT mudou seu enfoque sistêmico para um enfoque mais político e, conforme estudos de Silva (2020, p. 46), a Psicologia do Trabalho se diferenciou da Psicologia Organizacional no momento em que "assumiu como aspecto central a concepção de trabalho como uma construção histórica e social, com influências sobre a subjetividade e a saúde do trabalhador".

O trabalho passou a ser visto com uma dimensão psicossocial, não se restringindo apenas à organização. Essa terceira fase surgiu de uma aproximação com a psicologia social,

trazendo críticas em relação ao papel da psicologia organizacional referentes às diferenças na divisão do trabalho, que foram marcantes na época da industrialização. Nas palavras de Silva (2020, p. 46), esse papel da psicologia organizacional era "reprodutora e mantenedora de relações de dominação, desigualdade, opressão e injustiça".

Os autores Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p. 560) definem o cenário atual da POT nas seguintes palavras:

> A preocupação com as organizações (produtividade, qualidade, competitividade), com a gestão (modelos de gestão de pessoas, políticas de pessoal) e com os trabalhadores (em termos de saúde, bem-estar e qualidade de vida) de uma forma integrada, como fenômenos articulados em uma complexa rede de multideterminações recíprocas.

Nesse novo cenário, houve uma expansão na atuação do psicólogo POT, especialmente com a criação da Resolução n° 218/97 pelo Conselho Nacional de Saúde, que estabeleceu o psicólogo como um profissional da saúde. A partir daí, o psicólogo organizacional e do trabalho conquistou novas possibilidades de "inserir-se no campo da saúde e qualidade de vida, nas políticas públicas, sindicatos, movimentos sociais e esferas estratégicas e políticas de ação" (Silva, 2020, p. 48). A autora referida ressalta que:

> A diferenciação entre essas fases não indica que elas tenham sido completamente distintas entre si, mas que cada fase incorporou a fase anterior e a superou, adotando novas convenções e ampliando o foco sob novas formas de pensar o trabalho e novas técnicas de intervenção. É possível notar, por exemplo, que até hoje, no exercício do psicólogo nas organizações, continuam sendo reproduzidas técnicas das outras fases, como o Recrutamento e Seleção de Pessoal que veio da Psicologia Industrial (Silva, 2020, p. 25-26).

Todavia, a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho se dá por meio de interfaces com outros campos da psicologia, bem como com outras disciplinas, caracterizando-se por uma atuação multiprofissional.

Manifesto da SBPOT sobre a utilização do termo POT

A Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) foi criada no ano de 2001 com a missão de fortalecer politicamente a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), com o objetivo de promover a produção e divulgar o conhecimento científico nessa área. Sobre a utilização do termo POT manifestada pela SBPOT, Silva (2020) apresentou a seguinte definição:

[...] optou pela utilização da nomenclatura Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e a não cisão das categorias "organizações" e "trabalho". De acordo como a SBPOT, a POT é uma área com grande pluralidade de temas tratados, de ações possíveis, de abordagens teóricas, de concepções de homem e de contínuas disputas políticas e ideológicas entre os grupos que a compõem e é impossível dissociar tais conceitos, já que eles são dimensões complementares de análise e mantém entre si complexas inter relações.

No manifesto de 10 de junho de 2021, a SBPOT traz uma pauta de defesa a favor da psicologia organizacional e do trabalho (POT):

- As ações do Sistema Conselhos devem se pautar pelo reconhecimento e pela valorização da diversidade de subáreas, campos de atuação e níveis de intervenção, coibindo discriminações entre campos e abordagens. Tal princípio deve ter em conta o pluralismo, a diversidade e a complexidade dos fenômenos psicológicos. Por isso, deve guiar todas as ações e os programas de modo a combater disputas internas e privilégios a subáreas em detrimento de outras;
- É fundamental que o Sistema Conselhos seja protagonista na capacitação contínua dos profissionais abrindo, por exemplo, espaços virtuais com a presença das entidades para esta finalidade e lançando editais de financiamento de Congressos. Ainda, com a parceria dos Conselhos Regionais e demais órgãos responsáveis, é importante que as condições para o bom desenvolvimento das competências previstas nas Diretrizes Nacionais Curriculares sejam monitoradas nas IES;
- Em conjunto com o Fórum das Entidades Nacionais da Psicologia Brasileira – FENPB, criar um Observatório Estratégico de monitoramento e intervenção sobre condições e relações de trabalho da(o) psicóloga(o) brasileira(o) de modo a garantir a prática plural e interdisciplinar da POT. Nesse sentido, é fundamental estreitar as relações com demais Conselhos de Classe para evitar disputas ou reservas de mercado entre áreas;
- Além de analisar as condições e relações de trabalho do profissional de POT, o Observatório Estratégico seria responsável por sistematizar informações sobre o mundo do trabalho para respaldar políticas e intervenções;
- Recuperação do projeto derivado do Centro de Referências em Psicologia e Políticas Públicas – CREPOP, de documentos orientadores para gestores de política pública e fortalecimento do monitoramento e da incidência sobre concursos públicos junto a gestoras/es, prefeituras e estados brasileiros;

- Para promover a capilarização das ações voltadas para a adequada atuação em POT, é fundamental reforçar o protagonismo das comissões de POT nos Conselhos Regionais.

Todavia, de acordo com Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p. 560), a SBPOT defende que há a "necessidade de que trabalho e organização não sejam cindidos como mundos separados".

Competências e fazeres da POT no Brasil

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é formada por quatro grandes campos profissionais, ou domínios disciplinares, interligados entre si, que ficaram denominados por: Psicologia Organizacional, Psicologia do Trabalho, Gestão de Pessoas e Docência/Pesquisa. Esses campos possuem competências diferenciadas entre si, devido a teorias e intervenções singulares.

Apesar de possuírem competências diferenciadas, há também algumas competências que são gerais e comuns a todos os campos profissionais da POT mencionados no parágrafo anterior, conhecidas como as competências primárias ou transversais da POT, que são apresentadas e descritas a seguir conforme exposto no livro *Competências para atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho* da SBPOT:

Quadro 1 – Definição das competências primárias técnicas

Competências primárias técnicas	Descrição
Análise de demandas e necessidades	Analisar necessidades e/ou demandas de cliente ou usuário e determinar os objetivos da intervenção.
A1. Identificação de necessidades	Reunir informações sobre necessidades de clientes por meio de métodos apropriados, procurando esclarecer e analisar onde a ação deve ser mais fortemente empregada.
A2. Definição de objetivos e metas	Propor e negociar com o cliente, estabelecendo metas aceitáveis e exequíveis e especificando critérios para avaliar seu alcance em um momento posterior.
Avaliação e diagnóstico	Planejar a avaliação, avaliar e diagnosticar indivíduos, grupo, organização ou contexto relevante para intervenção.
B1. Avaliação individual	Conduzir a avaliação por meio de entrevistas, testes e observação de indivíduos em um contexto relevante para o serviço demandado.

B2. Avaliação grupal	Conduzir a avaliação por meio de entrevistas, testes e observação de grupos em um contexto relevante para o serviço demandado.
B3. Avaliação organizacional	Conduzir a avaliação por meio de entrevistas, questionários e outros métodos e técnicas que sejam apropriados para estudar a organização em um contexto relevante para o serviço demandado. Planejar a avaliação, avaliar e diagnosticar indivíduos, grupo, organização ou contexto relevante para a intervenção.
B4. Avaliação situacional	Conduzir a avaliação por meio de entrevistas, questionários e outros métodos e técnicas que sejam apropriados para estudar a situação em um contexto relevante para o serviço demandado.
Planejamento	Desenhar estratégias, definir, selecionar e construir método e técnicas para a intervenção.
C1. Definição e análise de requisitos de serviços e produtos	Definir a proposta do produto ou serviço, identificar relevantes *stakeholders*, analisar os requisitos e restrições, desenhar especificações para o produto ou serviços, levando em consideração o contexto em que eles serão usados.
C2. Desenho de produtos ou serviços	Desenhar ou adaptar serviços ou produtos de acordo com seus requisitos e restrições, levando em consideração o contexto em que eles serão usados.
C3. Avaliação de atributos dos produtos ou serviços	Testar o serviço ou produto e avaliar sua viabilidade, confiabilidade, validade e outras características, levando em consideração o contexto em que eles serão usados.
C4. Avaliação de possíveis impactos de produtos ou serviços	Avaliar o serviço ou produto com relação a sua utilidade, satisfação do cliente, utilização, custos e outros aspectos que sejam relevantes no contexto em que o produto ou serviço será utilizado.
Intervenção	Identificar, preparar e conduzir intervenções que são apropriadas para alcançar os objetivos, usando os resultados da avaliação e desenvolvimento de atividades.
D1. Planejamento da intervenção	Desenvolver um plano de intervenção que seja apropriado para alcançar as metas em um contexto relevante para o serviço demandado.
D2. Intervenção direta orientada para a pessoa	Aplicar métodos de intervenção que afetem diretamente um ou mais indivíduos de acordo com o plano de intervenção em um contexto relevante para o serviço demandado.

D3. Intervenção direta orientada para grupos	Aplicar métodos de intervenção que afetem diretamente aspectos específicos de uma situação de acordo com o plano de intervenção em um contexto relevante para o serviço demandado.
D4. Intervenção indireta	Aplicar métodos de intervenção que permitam que indivíduos, grupos ou organizações aprendam e tomem decisões focando nos seus interesses em um contexto relevante para o serviço demandado.
D5. Implementação do serviço ou produto	Introduzir produtos ou serviços e promover sua correta utilização por clientes e outro(a)s psicólogo(a)s.
Avaliação	Estabelecer a adequação da intervenção para alcance de objetivos e solução do problema inicial.
E1. Planejamento da avaliação	Desenhar um plano para a avaliação de uma intervenção, incluindo critérios derivados do plano de intervenção e das metas estabelecidas em um contexto relevante para o serviço demandado.
E2. Avaliação das medidas	Selecionar e aplicar técnicas e medidas que sejam apropriadas para avaliar a efetividade do plano em um contexto relevante para o serviço demandado.
E3. Emissão de juízo Análise da avaliação	Julgar a intervenção de acordo com os critérios previamente estabelecidos. Conduzir análises de acordo com o plano de avaliação e construir conclusões sobre a efetividade da intervenção em um contexto relevante para o serviço demandado.
Comunicação (*Feedback*/ Transferência de Tecnologia)	Fornecer *feedback* para clientes de forma adequada para atender as necessidades e expectativas para clientes.
F1. Fornecimento de *feedback*	Fornecer *feedback* para clientes usando meios verbais e/ou audiovisuais adequados em um contexto relevante para o serviço demandado.
F2. Redação de relatórios, pareceres e laudos	Escrever relatórios para informar aos clientes/usuários sobre os resultados da avaliação do produto ou serviço desenvolvido, intervenções e/ou avaliações em um contexto relevante para o serviço demandado.
F3. Transferência de conhecimentos e tecnologias	Redigir material que facilite a incorporação de conhecimentos e tecnologias geradas pela intervenção, capacitar e socializar.

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. *Competências para a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho*: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil, p. 23-26.

Mais especificamente, o recrutamento e seleção é um dos subcampos do domínio de Gestão de Pessoas e, em sua definição, trata da "atuação em processos de atração, captação

e seleção de pessoas para o provimento de cargos, funções ou postos de trabalho" (SBPOT, 2020, p. 20).

De acordo com a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (2020), as competências do recrutamento e seleção consistem em: realizar diagnóstico de necessidades de pessoal; identificar fontes de recrutamento interno e externo; planejar processos seletivos identificando, escolhendo e/ou construindo técnicas e instrumentos considerando o perfil de competências; conduzir e monitorar processos seletivos de acordo com o planejamento; elaborar pareceres destacando as competências dos candidatos para ocupar a vaga a ser preenchida; definir métodos e técnicas que avaliem a efetividade do processo de recrutamento e de seleção.

Recrutamento e Seleção de Pessoas: a importância da Psicologia

A primeira fase da contratação é o recrutamento. Nela são divulgados as vagas existentes na empresa e os requisitos para seu preenchimento. No entanto, é tarefa do profissional responsável a elaboração com qualidade da oferta da vaga, pois deve-se atrair perfis que sejam eficazes ao desempenho do cargo. "A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou as atribuições que o compõem" (Borges, 2018, p. 28).

> Recrutamento é um sistema de informações que visa divulgação de oportunidades de empregos, com pessoas que se encontram no mercado para participarem de uma seleção, com intuito de desenvolverem profissionais para uma carreira na empresa [...] são técnicas que a empresa utiliza para divulgar a vaga e atrair candidatos, que sejam eficazes e capacitados para o desempenho do cargo proposto (Borges, 2018, p. 30).

A fase da seleção é o momento de comparar as características dos candidatos e eleger com assertividade aquele com mais capacidade em exercer o desempenho do cargo a fim de melhorar, ou até mesmo aumentar, a qualidade dos serviços. "A seleção se dispõe a solucionar duas questões básicas: o ajustamento, a ação e a eficácia do sujeito ao cargo" (Machado *et al.*, 2018, p. 12). Nessa fase, é possível identificar fatores de características pessoais do candidato, através de seus comportamentos. Normalmente, utiliza-se mais de uma técnica, de forma combinada, por exemplo, entrevista e teste psicológico.

O psicólogo na equipe de recursos humanos se torna fundamental para maximizar a produtividade. Além de analisar o comportamento do candidato, este profissional vai avaliar as contribuições necessárias à empresa, agregando valores aos princípios da organização.

O psicólogo possui um grande diferencial em poder contribuir com seus conhecimentos técnicos dos princípios comportamentais, individual e grupal. Assim sendo, é o único profissional capaz de aplicar os testes psicológicos no processo de seleção. Além disso, traz uma visão mais humanista dentro da organização, uma vez que enxerga o homem como um ser social com potencialidades que se desenvolvem através das relações estabelecidas.

Os instrumentos disponíveis, e mais utilizados, para apoio do psicólogo organizacional são as entrevistas, os testes psicológicos e as dinâmicas de grupo. Um bom planejamento e a combinação na utilização dessas técnicas torna ainda mais fidedigna a escolha assertiva do candidato alinhado ao perfil exigido no cargo. Todavia, o trabalho do psicólogo organizacional tem um caráter interdisciplinar e de integração com a equipe, capaz de alinhar a relação entre a empresa e seus futuros colaboradores, facilitando a tomada de decisões dentro dos processos organizacionais.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. **Manifesto da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho**: psicologia do trabalho e das organizações: pauta de defesa da psicologia organizacional e do trabalho. Brasília: SBPOT, 2021. Disponível em: https://www.sbpot.org.br/post-manifesto/pauta-de-defesa-da-psicologia-organizacional-e-do-trabalho/. Acesso em: 19 fev. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. **Competências para a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho**: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil [recurso eletrônico] Brasília: UniCEUB, 2020. Disponível em: https://www.sbpot.org.br/site2021/wp-content/uploads/2021/06/e-book-competencias-para-a-atuacao-em-pot.pdf. Acesso em: 19 fev. 2023.

BORGES, A. C. **O psicólogo e o processo de recrutamento e seleção**. Trabalho Monográfico de Conclusão de Curso em Psicologia. UNICERP: Patrocínio/MG, 2018. Disponível em: https://www.unicerp.edu.br/ensino/cursos/psicologia/monografias/2018/OPSICOLOG OEOPROCESSODERECRUTAMENTOESELECAO.pdf. Acesso em: 18 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.119 de 27 de agosto de 1962**. Dispõe sobre os cursos de formação em Psicologia e regulamenta a profissão do psicólogo. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 14 dez. 1962. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4119.htm. Acesso em: 18 fev. 2023.

MACHADO, P. G. B. *et al*. Atuação do Psicólogo no recrutamento e na seleção de pessoas sob a ótica da Análise do Comportamento. **PsicolArgum**, v. 36, n. 91, p. 16-30, jan./abr. 2018. Disponível em: https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/25847#:~:text=O%20Psic%C3%B3logo%2C%20ao%20atuar%20no,dos%20profissionais%20a%20s erem%20contratados. Acesso em: 27 nov. 2023.

SILVA, L. A. T. **O processo formativo em Psicologia Organizacional e do Trabalho**: análise das matrizes curriculares e percepções de graduandos e Egressos. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, 2020. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/192353/silva_lat_me_bauru_int.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 18 fev. 2023.

SOUZA, B. **Recrutamento e seleção**: um desafio ao psicólogo organizacional. 2013. Trabalho de Monografia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/70053. Acesso em: 18 fev. 2023.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In:* ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 549-582. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4991255/mod_resource/content/1/Texto1. Acesso em: 19 fev. 2023.

A importância de recrutamento e seleção humanizados

Paula Fernanda Costa Andretta
Hugo Ferrari Cardoso

O conjunto de estratégias designados recrutamento e seleção (R&S) de pessoas é uma atividade fundamental nas empresas atuais, na busca por garantir que os candidatos sejam contratados para preencher as vagas disponíveis. Também pode ser visto como uma ferramenta de enaltecimento da imagem social da organização, uma vez que R&S é um canal de comunicação dela com a comunidade (Chiavenato, 2010).

Essa atividade envolve todo o processo de atrair, identificar, avaliar e selecionar os candidatos que possuam as competências e habilidades necessárias para atender às demandas de determinada organização. É importante ressaltar que o recrutamento e seleção é uma tarefa complexa, pois requer a aplicação de diversas técnicas e métodos que possibilitem a escolha adequada do profissional que irá desempenhar um papel fundamental no sucesso da empresa. Além disso, esse processo deve ser conduzido de forma ética, respeitando os direitos dos candidatos e as normas trabalhistas (Chiavenato, 2010).

Por intermédio de processos de recrutamento e seleção bem estruturados, as empresas podem aumentar suas chances de contratar profissionais altamente qualificados e engajados, capazes de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização. Dessa forma, este capítulo terá como objetivo abordar práticas de R&S evidenciadas na literatura, bem como discutir sobre a importância de se estruturar tais processos de forma humanizada.

Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas (GP) se configura como estratégica das empresas, a qual se dedica a gerenciar o capital humano dela, buscando a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores para que estes sejam mais produtivos e engajados, contribuindo para o sucesso da organização (Chiavenato, 1999). Dentro das especificidades de GP está o Recrutamento e Seleção entre outras, como o Treinamento, Desenvolvimento Humano e Processos Educativos (TD&E), remuneração e benefícios, gestão de desempenho, clima e cultura organizacional etc. Essas atividades têm como finalidade promover a satisfação e o bem-estar dos profissionais, bem como aprimorar as competências e habilidades necessárias para o desempenho das atividades da empresa. Para Chiavenato (2010), existem diversos conceitos para GP, inclusive por diversas vezes nomeada por sua nomenclatura anterior (Recursos Humanos – RH).

> A Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. [...]
>
> Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (Chiavenato, 2010, p. 9).

Para este trabalho, será adotado o termo GP, o qual tem um papel importante na gestão do ambiente de trabalho. Um dos intuitos de GP é atuar no sentido de auxiliar na construção de um ambiente inclusivo e diverso, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Dessa forma, GP contribui para a construção de uma cultura organizacional forte, que tende a promover a inovação e a colaboração, e que esteja alinhada com os objetivos e valores da empresa. Para uma compreensão acerca do tema, é importante trazer a explanação de como GP se consolidou ao longo dos tempos e trazer um panorama da área atualmente, para que após seja possível explanar sobre processos de R&S humanizados.

A história de GP (anteriormente denominada Recursos Humanos) remonta aos primórdios da civilização, quando as primeiras comunidades humanas começaram a se organizar em torno de atividades econômicas. Desde então, a gestão de pessoas tem sido um desafio constante para as organizações, que buscam maximizar o potencial de seus colaboradores para alcançar seus objetivos (Chiavenato, 1999).

Durante muito tempo, a gestão de pessoas foi vista apenas como uma atividade operacional, relacionada à contratação, treinamento e remuneração dos funcionários. No entanto, com as transformações do advento da Primeira Revolução Industrial, no século XVIII, surgiram novas demandas para a gestão de pessoas, como a necessidade de padronização dos processos produtivos e a crescente complexidade das relações trabalhistas (Chiavenato, 2010).

Assim, a gestão de pessoas começa a se consolidar como uma disciplina científica, com o desenvolvimento de teorias e práticas voltadas para a gestão efetiva dos recursos humanos nas organizações. Um dos principais nomes nesse campo foi o americano Frederick Winslow Taylor, considerado o pai da administração científica. Em suas obras, Taylor defendia a aplicação de métodos científicos para o aumento da eficiência no trabalho, o que incluía a seleção cuidadosa dos funcionários, a definição de padrões de desempenho e a utilização de incentivos financeiros (Chiavenato, 2010).

Outras teorias surgiram para a gestão de pessoas na primeira metade do século XX, como a Teoria das Relações Humanas, que destacava a importância das relações interpessoais

no ambiente de trabalho, e a Teoria do Comportamento Organizacional, que enfatizava a importância do comportamento individual e coletivo para o sucesso das organizações. A partir da segunda metade do século XX, com as transformações sociais principalmente no que tange a Direitos Humanos, a gestão de pessoas passou por uma grande transformação, impulsionada pela crescente complexidade do ambiente empresarial e pelas demandas cada vez maiores por inovação e competitividade. Nessas circunstâncias, surgiram novas abordagens para a gestão de pessoas, como a Gestão por Competências: "uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores" (Leme, 2005, p. 10 *apud* Costa, 2015, p. 9), que enfatiza a identificação e o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, e a Gestão de Talentos, que se concentra na identificação e retenção dos funcionários com maior potencial de liderança e inovação (Almeida, 2004, p. 107 *apud* Ferreira e Vargas, 2014).

Nos dias de hoje, a gestão de pessoas continua a ser um desafio constante para as organizações, que precisam lidar com uma série de questões complexas, como a diversidade no ambiente de trabalho, a necessidade de equilibrar a eficiência operacional com o bem-estar dos funcionários e a crescente importância da tecnologia na gestão dos recursos humanos.

> Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área (Chiavenato, 1999, n.p.).

No Brasil, o setor de Gestão de pessoas tem crescido significativamente nos últimos anos. Isso se deve em grande parte ao fato de que as empresas têm enfrentado desafios na gestão de seus funcionários, desde a contratação até a retenção de talentos. Com isso, há a necessidade cada vez maior de profissionais qualificados e experientes para ajudar a empresa a atingir seus objetivos. Além disso, percebe-se também a questão de que cada vez mais a evolução da tecnologia tem afetado as organizações, sendo que essas passaram a adotar sistemas e ferramentas de gestão de GP para automatizar processos e facilitar a tomada de decisões baseadas em dados. Essas ferramentas incluem *software* de recrutamento, plataformas de aprendizagem e desenvolvimento, sistemas de gerenciamento de desempenho, entre outros (ConexaSaúde, 2022)

Em síntese, um dos principais objetivos da gestão de pessoas é garantir que a empresa tenha os profissionais adequados em cada posição, com as habilidades e competências necessárias para realizar as tarefas com excelência. Para isso, é importante investir em um processo de seleção criterioso, que leve em conta tanto as competências técnicas (*hard skills*) quanto as comportamentais (*soft skills*) dos candidatos. De acordo com Ferreira e Vargas (2014), diversas são as utilidades da gestão de pessoas, pois para se obter a eficácia organizacional, GP precisa auxiliar a organização a alcançar seus desígnios e desempenhar sua missão, além de também propiciar competitividade à organização, proporcionar pessoas motivadas e bem treinadas e alargar o contentamento dos indivíduos no trabalho.

Recrutamento e Seleção de pessoas: a busca por processos cada vez mais humanizados

Neste ponto do capítulo, serão abordados os conceitos de recrutamento e seleção, mostrando suas importâncias bem como a discussão sobre propostas humanizadas nesses termos. Inicialmente, entende-se por recrutamento um conjugado de procedimentos e técnicas que ambicionam aproximar candidatos qualificados e capazes de tomar cargos dentro da organização (Ferreira; Vargas, 2014). Recrutamento é o processo pelo qual uma organização procura (atrai) os candidatos para posteriormente preencher vagas em aberto na equipe de trabalho. Esse processo geralmente inclui procedimentos de comunicação no intuito de divulgação de vagas.

Tais estratégias comunicacionais têm como objetivo atrair candidatos compatíveis com a cultura e as necessidades do empregador, vislumbrando (após a seleção) certa garantia de que a equipe seja composta por profissionais competentes e engajados. Além disso, o recrutamento também pode ser uma oportunidade para a empresa promover sua marca empregadora e atrair talentos para oportunidades futuras (Antunes, 2016).

Quanto às suas tipologias, pode ser realizado de forma interna, ou seja, a empresa pode buscar candidatos dentro de sua própria equipe, ou de forma externa, quando a empresa busca candidatos no mercado de trabalho. Alguns elementos positivos do recrutamento interno consistem em:

> Estimular funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa (França, 2006, p. 31).

É comum que as empresas utilizem ambos os métodos para encontrar os candidatos ideais para as vagas em aberto. O Recrutamento é uma das principais funções do setor de GP de uma empresa. Pode ser feito de diversas maneiras, desde anúncios em jornais e *sites* de emprego, até a busca por candidatos em redes sociais e bancos de dados de currículos, dentre outras estratégias comunicacionais. A ênfase é sempre a mesma: atrair para o processo seletivo os candidatos mais adequados. Para isso, é preciso definir as habilidades, os conhecimentos e as experiências necessárias para o trabalho. No recrutamento externo, ou aberto, "pelo fato de gerar gastos para a organização e despender tempo de espera, precisa ser feito de forma adequada ao negócio e ao perfil da vaga" (Elgenneni, 2009, p. 61).

Um bom processo de recrutamento de pessoal pode ajudar a empresa a atrair talentos, melhorar a qualidade do trabalho e aumentar o rendimento da equipe. Por outro lado, um processo mal planejado pode resultar em contratações casadas, que podem gerar prejuízos financeiros e prejudicar a imagem da empresa. "[...] É necessário mostrar aos gestores, instrutores e treinadores como este conceito de humanizar os processos pode facilitar o próprio trabalho a ser desenvolvido" (Pamplona, 2022, p. 14).

Após o recrutamento, a seleção se mostra como etapa posterior. Alguns procedimentos são bastante conhecidos, como a triagem de currículos, entrevistas, testes (práticos, de conhecimento, psicológicos etc.) e avaliações de competências. Nesses processos é extremamente importante compreender que há intensa relação dos profissionais (os quais representam a organização) com demais seres humanos (os quais mostraram interesse por atuar na organização), ou seja, o processo deve ser humanizado e não visto apenas como um conjunto de ferramentas avaliativas visando a escolha por um ou outro candidato (Antunes, 2016).

Além disso, após o processo seletivo, é fundamental oferecer aos candidatos selecionados (e consequentemente contratados) um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento e à realização pessoal e profissional. Isso inclui, por exemplo, ofertar treinamentos, *feedbacks* construtivos, incentivar a participação em projetos e iniciativas internas. Outro ponto importante na gestão de pessoas é a comunicação clara e efetiva entre os colaboradores e a empresa. É preciso que haja um canal de comunicação aberto e transparente, que permita que os funcionários se sintam ouvidos e que possam expressar suas ideias e sugestões (Pamplona, 2022).

Segundo o *site* MundoRH, com o avanço do mercado digital e tecnológico no Brasil, a discussão se acirrou sobre a falta de profissionais qualificados para completar as vagas deste segmento. Em um levantamento feito pela Brasscom (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação), no Brasil, é estimado que haja uma carência de

400 mil profissionais do setor para as vagas existentes no mercado. "Para tentar diminuir esse número, a prática de recrutamento humanizado tem se destacado como ação que permite que o fluxo de seleção seja mais leve, ágil e assertivo para as organizações, além de ser mais acolhedor e atrativo para os candidatos" (Mundorh, 2022).

A necessidade de investir em uma cultura organizacional positiva e humanizada, que valorize a diversidade e o respeito mútuo, e que estimule a colaboração e o trabalho em equipe também é fundamental. Essa cultura deve estar alinhada aos valores e objetivos da empresa, para que todos os colaboradores estejam engajados em alcançar as metas estabelecidas. Para Pamplona (2022), no R&S, a humanização se faz tão necessária quanto em processos de TD&E. Ou seja, trata-se de um espaço no qual é possível criar um acolhimento inicial e transmitir ao candidato uma ideia de como tal organização funciona. Em um processo seletivo, encontra-se uma oportunidade para que o candidato desenvolva uma visão positiva de uma organização, por isso é tão importante desenvolver um projeto humano, no qual ele poderá se sentir à vontade para mostrar todo o seu potencial.

Considerações finais

Conforme pode ser visto ao longo deste capítulo, R&S é uma prática bastante comum nas ações de GP, sendo visto como uma importante comunicação e reconhecimento entre sociedade (por meio de candidatos que se interessam e são atraídos no recrutamento) e organização. Assim, profissionais que atuam em GP devem ter extremo cuidado e responsabilidades desde o processo de recrutamento quanto na utilização das melhores ferramentas de seleção, ou seja, não somente o foco deverá ser eleger os candidatos mais competentes naquele momento, mas também deve-se haver o cuidado ao longo desta seleção, para que os candidatos se sintam respeitados por intermédio de práticas humanizadas conduzidas pelos profissionais de GP.

Estratégias como essas, além de serem eticamente esperadas, também são fundamentais para que os candidatos sejam novamente atraídos em processos de recrutamentos futuros, bem como possam ter uma experiência interessante e de crescimento pessoal e profissional. Além disso, o produto do processo humanizado pode gerar uma imagem bastante positiva da organização para com a sociedade em geral.

Por fim, abordar sobre GP e R&S envolve também a gestão do desempenho e a avaliação de resultados. Em outras palavras, para além de apenas selecionar os candidatos, é preciso que GP estabeleça metas claras e mensuráveis para cada área e colaborador, bem como acompanhe periodicamente o desempenho e os resultados alcançados. Isso permitirá

identificar pontos de melhoria e oportunidades de desenvolvimento, tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Referências

ANTUNES, G. *et al*. **Recrutamento e seleção**. ENCITEC–FASUL, Encontro Científico e Tecnológico, Faculdade Assis Gurgacz–FAG Toledo, Toledo (PR), 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Versão eletrônica.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Versão eletrônica.

FERRAMENTAS DE RH para seleção, desenvolvimento e gestão de pessoas. **ConexaSaúde**. 31/10/2022. Disponível em: https://www.conexasaude.com.br/blog/ferramentas-rh/. Acesso em: 22 mar. 2023.

ELGENNENI, S. M. de M. **Recrutamento e seleção de pessoal:** RH. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial, **Estação Científicas**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014. Disponível em: http://periodicos.unifap.br/index.php/estacao. Acesso em: 27 nov. 2023.

FRANÇA, A. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. 2006.

PAMPLONA, B. T. D. **Humanização na Admissão e Treinamento em Empresas Aéreas**. UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina, Monografia, jun. 2022. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/23696. Acesso em: 18 fev. 2023.

RECRUTAMENTO HUMANIZADO é a nova aposta para a contratação de profissionais qualificados no mercado tech. **MundoRH**. 22/12/2022. Disponível em: https://www.mundorh.com.br/recrutamento-humanizado-e-a-nova-aposta-para-a-contratacao-de-profissionais-qualificados-no-mercado-tech/. Acesso em: 18 fev. 2023.

A quarta revolução industrial e as exigências para líderes mediante as novas demandas no trabalho

Anderson Lopes da Silva
Edward Goulart Junior

Introdução

No contexto globalizado, o processo de urbanização das cidades tem resultado em diversos efeitos negativos para o meio ambiente. O excesso de poluição e lixo em ambientes urbanos e rurais ressalta a falta de equilíbrio e consciência da sociedade com os temas ambientais. A existência de empresas que comprometem a qualidade de vida decorre da má gestão na emissão de resíduos, que gera desastres ambientais. Tais adversidades têm afetado o equilíbrio do meio ambiente e a vida humana, sendo necessário aprimorar o processo de conscientização e discussão desses problemas em todos os âmbitos da sociedade, especialmente nas organizações de trabalho e suas estratégias de gestão.

O processo de globalização a que se assiste defronta-se com o desafio de corresponder ao permanente crescimento a nível mundial da procura de bens de produção e consumo, enquanto se assegura o desenvolvimento sustentável da existência humana na sua dimensão social, ambiental e econômica (Manavalan; Jayakrishna, 2019).

De acordo com Souza *et al.* (2017), uma revolução é definida por sua capacidade em realizar grandes transformações no cenário político, social e econômico. Até o presente momento, o setor industrial passou por três Revoluções significativas; a primeira grande Revolução aconteceu na Inglaterra no século XVIII, com a criação da máquina a vapor em 1792. Neste período, iniciaram-se os conceitos de manufatura automatizada, simbolizada pelos teares mecânicos movidos a vapor. Da metade do século XIX até o início do século XX, alguns historiadores denominam como a 2ª Revolução Industrial, pautada especialmente pela linha de montagem, popularizada por Henry Ford, com ganhos significativos de produtividade (Magaldi; Salibi Neto, 2018). Para os autores, a década de 1960 deu início a um significativo desenvolvimento tecnológico que alguns historiadores classificaram como a 3ª Revolução Industrial, "impulsionada pela invenção dos computadores *mainframes* e fortalecida por outros desenvolvimentos que iriam mudar totalmente a sociedade dali por diante, como a invenção da internet" (p. 33).

O processo industrial, sucintamente descrito, que passou ao longo dos anos, chamado de Revolução Industrial, atualmente a quarta Revolução Industrial, engloba diferentes demandas e informações mediante a presença cada vez mais efetiva de tecnologias avançadas, mudanças e formas de produção e modelos de negócios, novas formas de gestão com ênfase no desenvolvimento e inovação, entre outras. A 4ª Revolução Industrial e a chamada Indústria 4.0 baseiam-se em mudanças em grandes escalas, inovações e eficiências de negócios, produtos e processos, isso tudo para definição de um conceito de negócio com impactos significativos em desenvolvimentos em largas escalas. Para Magaldi e Salibi Neto (2018), a 4ª Revolução Industrial é a mais impactante das revoluções, por considerarem que ela transformou e transforma o modo como os indivíduos vivem, trabalham e se relacionam. Para os autores, a mudança é histórica no tocante ao tamanho, velocidade e escopo.

Dentre as diversas mudanças encontradas nesse meio tecnológico, digital e de inovações, encontramos as novas exigências para as lideranças organizacionais que se veem diante de situações complexas e instáveis. As lideranças organizacionais assumem papel relevante na atuação sobre as demandas atuais que se apresentam, que vão desde novos processos de trabalho, como também, diferenças significativas nas interações que devem ser estabelecidas nos contextos de trabalho.

A preocupação com bem-estar das pessoas, saúde organizacional, responsabilidade social das organizações, avaliação de riscos psicossociais no trabalho, trabalho em equipes, etc., exige um novo conceito e atuação de liderança e líderes para empresas, em que gestores devem reger suas equipes de modo mais equilibrado e harmônico, analisando e promovendo cada vez mais o conceito de trabalho com eficiência, ambiente seguro, abertura para mudanças e inovações, estímulo ao trabalho cooperativo e participativo, abertura de espaços para o diálogo e sendo mais atento a novas demandas de um novo modelo de mercado. Na direção de criação de um raciocínio lógico para o objetivo do texto, faz-se importante trabalhar o conceito de liderança que foi ao longo da história se modificando.

> A liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Um bom líder é mais do que uma pessoa que gerencia tarefas. Ele precisa enxergar seus colaboradores como parceiros e motivá-los para que sigam os objetivos e a missão da organização. Para isso o líder precisa primeiramente se identificar com a visão da empresa e assim passar confiança às outras pessoas (Chiavenato, 1992, p. 147).

O líder é um profissional que tem a capacidade de atrair e guiar de forma inspiradora todos que estão ao seu contorno. No ambiente de trabalho, o líder caminha lado a lado

com o time para obter resultados, está sempre no mesmo time que a sua equipe e por decisão própria. Abordagens tradicionais se baseiam em traços de personalidades que podem explicar o surgimento de um líder, sempre testando sua eficácia em influenciar os resultados. A pesquisa tradicional sobre líderes tende a separar líderes e liderados e privilegiar os primeiros como os principais agentes na dinâmica organizacional.

Dentro do embasamento de Martelanc (2005), entende-se que as funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções organizacionais. Um aspecto importante neste conceito é a palavra influência em lugar de imposição. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade. Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança. Para isso, o líder precisa desenvolver estratégias e adotar estilos de liderança variados e flexíveis de acordo com o que a situação exige.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar e discorrer sobre as exigências e características das lideranças na atualidade diante das diferentes e acentuadas mudanças nas relações de trabalho e na condução do negócio que caracterizam a 4ª Revolução Industrial, principalmente porque, ao longo dos anos, foram criadas ações e medidas preventivas para garantir a saúde e o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho, lugares que proporcionassem atividades com objetivo de garantir a integridade de cada colaborador dentro da sua função, promovendo sua qualidade de vida no ambiente organizacional.

O método de levantamento de bibliografia adotado, neste estudo, foi baseado em artigos disponíveis na internet, encontrado por meio das bases de dados: SciELO *(Scientific Electronic Library Online)* e periódicos *online*. Os mesmos foram selecionados condizendo à sua abordagem direta ou indiretamente os principais aspectos envolvidos sobre o assunto, organizado no seguinte plano: identificação do problema e elaboração da temática norteadora de pesquisa; estabelecimento das palavras-chave; organização da estratégia de busca a ser inserida nas bases de dados e definição dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos; seleção dos artigos; definição das informações a serem extraídas dos trabalhos analisando os itens objetivos, metodologia, desenvolvimento e considerações finais.

Com base em tais considerações, o trabalho divide-se em quatro tópicos que abordam as questões organizacionais e de liderança.

Indústria 4.0 – conceito, modelos e características nas indústrias

De acordo com Tropia (2017), o uso de tecnologias digitais no ambiente fabril tem sido potencializado e considerado como responsável por promover a próxima revolução industrial, também chamada de "Indústria 4.0", uma revolução não atribuída à mecanização dos processos de trabalho e sim a uma sofisticação deles, ao utilizar de forma intensiva a tecnologia da informação e ferramentas que estarão disponíveis. A Indústria 4.0 considera a interface entre o universo físico de produção e a conectividade em redes no ambiente virtual, permitindo que recursos, informações, objetos e pessoas estejam conectados. De fato, o que se observa é que estão sendo estabelecidos os pilares fundamentais da quarta revolução industrial e esses já se apresentam como um novo patamar de evolução para a produção industrial.

A indústria 4.0 é um consenso de indústria baseada na automatização, sistemas digitais, era digital, renovação de equipamentos físicos automatizados. Substituições de sistemas de inteligência, aptos a conduzir todos e novos processos produtivos, objetivo de maximizar produções e produtos aumentando a eficiência, de todas as ferramentas, máquinas e capacidades de dados até o chão fabril para tomadas de decisões e informações (Cassapo, 2016).

O conceito de indústria 4.0 ganhou identidade no ano de 2011, apresentado na Alemanha, em uma feira do mundo, como uma tecnologia industrial. Ela tem como grau de inteligência da máquinas, sem operações humanas com expectativas de altos equipamentos protagonistas. Nesse novo cenário, um período marcado pela agilidade de respostas e pela tecnologia de ponta, o que tem modificado estruturalmente nossa ideia de compreender atentamente as mudanças. Segundo Silveira (2017), a indústria 4.0 pode ser caracterizada pelo uso de processos que utilizam máquinas gerenciadas por inteligência tecnológica. De acordo com esse novo conceito de indústria na Europa, porém ainda muito novo, sua difusão veio para o Brasil mais limitada, já que a estratégia adotada por grandes indústrias era uma forma de vencer a competitividade nacional (Oliveira, 2017).

Empresas em mudança digital precisavam de investimentos consideráveis, além de diversas mudanças para o mercado (Koch, 2014). O Brasil, embora esteja caminhando rumo aos desenvolvimentos tecnológicos e aspectos positivos para empresas, ainda tem um

caminho longo que necessita de muito investimento e transformações que a indústria 4.0 pode proporcionar.

Para Heber (2015), a indústria 4.0 faz parte de uma relevante descoberta do governo alemão, o qual busca apresentar um novo modelo de fabricação computadorizada, realizando a união entre os campos dos processos físicos e digitais. Ou seja, para o autor, esse novo modelo de revolução industrial busca aumentar as formas de comunicação das máquinas cada vez menos sem a interferência dos seres humanos. Para Lu (2017), a indústria 4.0 pode ser entendida como um relevante processo, marcado pela automação de processos de digitalização e uso de ferramentas na Tecnologia da Informação para fabricação de produtos e serviços.

Segundo Sanders, Elangeswaran e Wulfsberg (2016), a indústria 4.0 representa a aplicação de conceitos dos sistemas ciber-físicos (CPS) e tecnologias que visam a construção de fábricas inteligentes, nas quais a dependência dos seres humanos diante do comando das máquinas seja cada vez menor. Branger e Pang (2015) explicam que as tecnologias associadas à nova revolução industrial são fundamentais para os processos de digitalização das empresas, no qual estas se tornam responsáveis pelo desenvolvimento das atividades organizacionais.

Autores como Oesterreich e Teuteberg (2016) apontam que, mesmo com a maturidade e facilidade com que essas tecnologias se encontram disponíveis ao acesso das organizações, sua utilização não tem atingido os resultados almejados. Os estudiosos reforçam que as adoções de atividades para a digitalização e a automação de processos devem considerar as questões políticas, econômicas, sociais, ambientais e não somente a implantação das práticas tecnológicas, o que para muitas empresas ainda se torna um grande obstáculo (Oesterreich; Teuteberg, 2016).

Os avanços tecnológicos, baseados principalmente na nanotecnologia, também ocorrem via criação de novos materiais capazes de se regenerar, auto limpar ou, como já ocorre com alguns novos metais, a capacidade de retornar a sua forma original. Algumas dessas inovações, como o grafeno (uma forma cristalina do carbono, duzentas vezes mais resistente do que o aço e eficiente condutor de calor e eletricidade), ainda não têm um preço de produção competitivo, mas, assim como outros Nano materiais, ele pode se tornar economicamente viável. Nesse sentido, a expansão da comercialização e utilização desses tipos de materiais pode alterar fortemente economias com alta dependência de *commodities* (Schwab, 2016).

A quarta revolução industrial e as exigências para os líderes

Marson (2014) afirma que as indústrias foram um alavancador de aceleração do crescimento econômico e social. O setor tem um imenso impacto em vários âmbitos, entre eles, o de economia e demandas sobre ambiente institucional e social. As indústrias no Brasil, segundo o autor, encontram-se em diferentes patamares de mundos tecnológicos, mas não é possível pular etapas e fases de cada processo de evolução industrial sem capacidade. Para isso, são necessários investimentos e acompanhamento dos países que já estão inseridos na quarta revolução industrial. Empresas de pequeno e médio porte devem se adaptar e investir em novas tecnologias mais baratas para obter maiores ganhos e aumentar seu poder de mercado e competitividade (Santos, 2017).

Ainda no país que estamos, Brasil, o novo conceito de indústria 4.0 pode e deve ser introduzido e adequado de acordo com cada realidade; deve-se manter as etapas e desfrutar dos conceitos e melhorias que essa revolução propõe, mesmo que a dificuldade exista, com a falta de conhecimento e de processo (Hahb, 2017).

A alta tecnologia, de acordo com Silveira (2017), teve ganhos representativos por mínimas chances do erro, relacionados a humanos operando. Isso faz com que reduza os custos e aumente a capacidade produtiva dentro da eficiência programada em todos os setores e processos agregados. A CNI, em 2016, fez uma pesquisa na qual realizou diversos aspectos de implantação de tecnologias em empresas no Brasil, nas quais o governo investiu e investirá em infraestrutura digital, promovendo linhas de financiamento para mercados e também incentivando, através da educação, novos modelos de treinamentos para conhecimentos na nova era. Espera-se que isso seja levado a profissionais nesse novo conceito de trabalho.

Líderes da indústria 4.0 – referências e conceitos

Durante os anos, foram agregados diferentes aspectos e termos para liderança, levados pelas mudanças agregadas e pelos modos de compartilhamento de conhecimentos e ideias aplicadas pelas organizações e empresas. Do modo como é denominada por cada empresa, gestor, chefe ou líder, os objetivos são diferentes, mas o conceito é o mesmo para se desenvolverem dentro das funções (Yamafuko; Silva, 2015).

Com esse conceito, a teoria dos traços é precursora de novos estudos relacionados à liderança já que essas pesquisas acontecem desde 1904, focando na visão de líderes e nos aspectos inerentes ao ambiente de trabalho (Bergamini,1994). Nessa época passada, o conceito de figuras de liderança era heroico, eficaz e indispensável, além de alguns conceitos

como determinados, competentes e traços de personalidades específicos, como rigidez (Turano; Cavazotte, 2016).

Para a teoria dos traços, um líder bom tinha características específicas, que possibilitassem exercer a liderança. As empresas e organizações precisavam selecionar pessoas que tinham esses traços, pois seriam capazes de ocupar grandes posições (Bendassolli, 2014). A teoria focava em aspectos como inteligência, personalidade e qualidades que possibilitavam a diferenciação entre as pessoas (Turano, 2017).

Com a evolução, considerou-se que a liderança não ocorre somente com pessoas e tipos de situações. Partindo deste pressuposto de teoria transacional, contempla-se a interação social, na qual a liderança e os novos membros da equipe exercem influenciando a si mesmos e a outras pessoas (Adriano; Godoi, 2014). Como ponto de partida, a teoria compreende que um relacionamento com trocas entre ambos, com a finalidade de atender aos interesses de ambos os grupos que se relacionam, se caracteriza também pelo líder recompensar as ações dos liderados ou elogiar trabalhos realizados, mas não relacionados a bem feitos; somente realizados (Turano, 2017).

A característica de líder mantém a subordinação de equipes através de vantagens e benefícios, como promoções, viagens e bônus que empresas disponibilizam e proporcionam com cada cultura empregada nas organizações (Bergamini, 1994). Em paralelo, a teoria da liderança transformacional considera a motivação como algo que a pessoa deve escolher e achar justo (Adriano; Godoi, 2014). Neste conceito, os líderes são agentes pessoas, agentes de transformações dentro das equipes, que influenciam e estimulam o melhor de cada agregado de sua equipe, além de alavancar o comprometimento dos empregados no que tange cada um em sua missão, nos conceitos de objetivos e nas estratégias (Adriano; Godoi, 2014).

Para Magaldi e Salibi Neto (2018), as características que são cruciais para líderes atuarem no futuro próximo são agir como criadores de caminhos, facilitadores de ideias de novo futuro e conceito, através de inovações, elaboração de projetos que sejam de um prazo longo, porém utilizando novas tecnologias, com pensamentos bons e espontâneos, que requerem mudanças de mentalidade, porém possibilitam pensamentos exponenciais e capacidades de desenvolver um propósito que transforme organizações em fontes de inspirações para outros conjuntos de habilidades, de ser um questionador e atuar como conector de conhecimentos, com demandas vindas do mercado e comportamentos de novos clientes.

Os líderes para o futuro precisam de oito competências, além de ter novas mentalidades, questionando *status* de convivência, e mudanças, um agente de integração dos potenciais da organização, frente ao novo futuro de mercado, demandas, tendências e comportamentos de clientes (Magaldi; Salibi Neto, 2018). No que compete às organizações, elas têm um papel crucial no desenvolvimento e capacitação desses novos líderes, já que culturas de empresas devem acompanhar essas evoluções tecnológicas, não limitando seus líderes em papéis importantes, treinando e incentivando líderes e empregados de toda a organização, podendo agregar mais proximidades entre as pessoas das empresas (Almeida, 2008).

Gestão de pessoas em um novo mercado de trabalho frente ao novo conceito de Indústria 4.0

Com o aumento da digitalização, novos trabalhadores se desenvolvem com competências que correspondem aos requisitos impostos pelas seções mais produtivas, a fim de acompanhar os avanços tecnológicos como nova era de tecnologia. Novos modelos e requisitos de trabalho ocorreram com a evolução, em que cada perfil foi se modificando e novas exigências foram agregadas, transformando as empresas e os novos conceitos de trabalhadores e líderes (Aires, 2017).

Segundo Senge (2012), para assegurar sucesso dentro das organizações e empresas, precisa-se desenvolver competências e habilidades individuais. Apesar de o investimento ser caro, o retorno gera ainda mais força de trabalho capaz de mudar e produzir novos conceitos de melhorias e inovações, vantagens competitivas e sustentáveis.

Figura 1 – Exigências de qualificação do trabalhador na indústria 4.0

Fonte: Goldstein (2019)

A qualificação dos profissionais é cada vez mais necessária para responder e corresponder às necessidades do mercado de trabalho, que não acompanha o ritmo de crescimento e avanço nas indústrias. Porém, a força de trabalho possui uma necessidade de atender a procura de novos cargos e empregos que surgem ao longo do tempo (Amladi, 2013).

O autor Jang (2015) destaca que as habilidades e competências são mais situacionais, mais dependentes de novos conceitos e treinamentos em tarefas específicas ou atributos relacionados à qualidade e desempenho, relacionado ao aprimoramento de medidas parcialmente individuais.

Os efeitos no mercado de trabalho são uma questão muito relevante e que vêm sendo amplamente discutida no âmbito acadêmico, devido ao grande potencial de automação e transformação trazido pela nova economia digital. Dessa maneira, essa "segunda era das máquinas" é baseada na automação de tarefas cognitivas através das, já citadas, tecnologias digitais, diferente da "primeira era das máquinas" na qual a automação tomava lugar de tarefas físicas e manuais por meio da mecanização (Ilo, 2017).

> Esse fenômeno traz grande preocupação devido ao seu potencial de destruição de postos de trabalho, além da transformação e evolução das habilidades que irão ser requeridas dos trabalhadores nesse novo ambiente altamente automatizado. Em contraposição a esta tendência, também há o surgimento de novos postos de trabalho e elevados ganhos de

produtividade que teriam um efeito retroalimentado ao expandir a economia e ampliar a demanda por trabalho. Assim, independente de qual das tendências se provará mais forte, os institutos de pesquisa e agências governamentais terão a responsabilidade de compreender esse processo para que o Estado tenha a capacidade de empreender políticas públicas que protejam o trabalhador e estimulem tanto o desenvolvimento inovativo, como a geração de emprego e renda (Durante, 2022, p. 31).

Desta forma, entende-se que a Indústria 4.0 tem impacto significativo na produtividade, pois aumenta a eficiência do uso de recursos e o desenvolvimento de produtos em larga escala, além de propiciar a integração do Brasil em cadeias globais de valor. Além disso, implicará em transformações na gestão empresarial, principalmente em dois aspectos.

Considerações finais

Dentro de nossa sociedade contemporânea, principalmente pela globalização, estamos vivenciando um momento tecnológico bem expansivo. Além disso, é importante considerar também que para chegarmos até a Indústria 4.0, muitos acontecimentos ocorreram, principalmente durante os períodos de Revolução Industrial passado.

Dentro da Quarta Revolução, pessoas, sistemas e máquinas estão mais bem integrados, possibilitando um processo de produção muito mais ágil e inteligente, ao mesmo tempo, ele é sustentável e econômico. Assim, a empresa consegue produzir mais com um custo menor e mantendo a qualidade.

Com base no trabalho realizado, pode-se compreender que a Indústria 4.0 tem impacto significativo na produtividade, pois aumenta a eficiência do uso de recursos e no desenvolvimento de produtos em larga escala, além de propiciar a integração do Brasil em cadeias globais de valor. Além disso, implicará em transformações na gestão empresarial, principalmente em dois aspectos. O líder da Indústria 4.0 terá que conduzir seus colaboradores para uma instrução capaz de garantir uma adaptação rápida, integrando gerações e observando as características essenciais para conquistar a confiança dos seus liderados.

Na Indústria 4.0, será cada vez mais importante procurar, qualificar e motivar as pessoas internamente. A função estratégica da área de gestão de pessoas deve apoiar os gestores para que identifiquem os talentos adequados e os desenvolvam da melhor maneira possível. O mundo dos negócios está mudando rápida e profundamente e os impactos causados pela Indústria 4.0 afetam (e afetarão) o mercado como um todo. Novos modelos de negócios e profissões (que podem, inclusive, substituir os que já existem) e demandas inéditas por parte

das empresas são apenas alguns exemplos de como essa Revolução proporcionou diversas mudanças no meio corporativo e de produção. Por fim, pode-se concluir que a otimização de processos industriais é capaz de administrar todas as informações para possibilitar que a cadeia de produção tenha uma produção de baixo custo e com eficácia.

Referências

ADRIANO, B. M.; GODOI, C. Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. **Encontro ANPAD**, Rio de Janeiro, 2014.

BRANGER E PANG. From automated home to sustainable, healthy and manufacturing home: a new story enabled by the Internet-of-Things and Industry 4.0. J**ournal of Management Analytics**, 2015. DOI: http://dx.doi.org/10.1080/23270012.2015.1115379

CARDOSO, M**.** Indústria 4.0: a quarta revolução industrial. **O Estadão** – Economia de negócios. Disponível em: https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/17086/1/CT_CEAUT_2015_08.pdf. Acesso em: 25 jan. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

DURANTE, P. V. **Indústria 4.0 e mercado de trabalho:** análise comparativa de estrutura ocupacional brasileira. Artigo. 2022. Unesp. Disponível em: https://agendapos.fclar.unesp.br/agenda-pos/economia/5837.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

GOLDENSTEIN, L. **4ª Revolução Industrial:** impactos no emprego e na educação: interesse nacional. 2019. Disponível em: http://interessenacional.com.br/2017/11/17/4arevolucao-industrial-impactos-no-emprego-e-na-educacao/. Acesso em: 27 nov. 2023.

HEBER, A. **Business Insider.** São Paulo, 2015.

HERMANN, M.; PENTEK, T.; OTTO, B. **Design principles for industrie 4.0 Scenarios:** a literature review. Working Paper. n.01/2015, Technische Universitat Dortmund, 15 p., 2015.

HOFMANN, E.; RÜSCH, M. Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. **Computers in Industry**, v. 89, p. 23-34, 2017.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Líder moderno x líder tradicional**. Artigo. 2019.

KOCH, V.; KUGE, S.; GEISSBAUER, R.; SCHRAUF, S**. Industry 4.0:** Opportunities and challenges of the industrial internet. Stratety and Company, 2014.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã:** tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MARSON, M. D. A industrialização brasileira antes de 1930: uma contribuição sobre a evolução da indústria de máquinas e equipamentos no estado de São Paulo, 1900-1920. **Estud. Econ**., v. 45, n. 4, out./dez. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612015000400753. Acesso em: 25 jan. 2023.

MARTELANC, R. **Avaliação de empresas:** um guia para fusões & aquisições e gestão de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

OLIVEIRA, F. T.; SIMÕES, W. L. **A Indústria 4.0 e a produção no contexto dos Estudantes de Engenharia.** SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2017. Goiás. Anais eletrônicos. Goiás, 2017. Disponível em: https://sienpro.catalao.ufg.br/up/1012/o/Fernanda_Tha%C3%ADs_de_Oliveira.pdf. Acesso em: 25 jan. 2023.

SANDERS, A.; ELANGESWARAN, C.; WULFSBERG, J. Industry 4.0 implies lean manufacturing: research activities in industry 4.0 function as enablers for lean manufacturing. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 9, n. 3, p. 811-833, 2016.

SCHAWB, K. **A Quarta Revolução Industrial (1ª edicão)**. Editora Edipro. 2016.

SILVEIRA, C. B. **O que é a Indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo.** Citisystems. 2017. Disponível em: https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/. Acesso em: 25 jan. 2023.

SOUZA, P.; CAVALLARI JUNIOR, S. J.; DELGADO NETO, G.G. **4.0:** Contribuições para o setor produtivo moderno. Artigo. Joinville. 2017. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/tn_wic_238_384_34537.pdf. Acesso em: 25 jan. 2023.

TROPIA, C. E. Z.; SILVA, P. P.; DIAS, A. V. C. **Indústria 4.0:** uma caracterização do Sistema de Produção. Artigo. ALTEC 2017. Disponível em: https://docplayer.com.br/67045142-Palavras-chave-industria-4-0-fabricas-inteligentes-sistema-de-producao.html. Acesso em: 06 abr. 2023.

TURANO, L; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075

Aproximações entre saúde mental de trabalhadores e políticas públicas: relato de experiência em um município de pequeno porte do interior paulista

Natália Delgado Dias
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

"Será que é tempo que lhe falta para perceber? Será que temos esse tempo para perder? E quem quer saber? A vida é tão rara, tão rara!". Esse trecho retirado da música "Paciência", originalmente lançada em 1999 como parte do álbum *Na Pressão*, de Lenine, foi composta por Dudu Falcão e pelo próprio cantor. Ele promove a reflexão de que, em meio às turbulentas exigências da vida moderna, cuja pressa e os anseios estão cada vez mais intensos, o corpo e a mente do ser humano que está cumprindo esta rotina começam a dar sinais, sugerindo que é hora de se enxergar, parar, respirar, acalmar e se cuidar.

Partindo do conceito proposto pela Organização Mundial da Saúde (OMS), saúde "é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença". Entende-se, por intermédio desta ótica, que estar saudável pode ser uma utopia, pois deve-se atingir níveis plenos ou completos de extrema complexidade. No entanto, há limitações tanto humanas quanto ambientais que interferem nessa plenitude proposta. Ainda assim, pode-se e deve-se trabalhar para harmonizar e equilibrar a promoção da saúde entre corpo e mente a fim de proporcionar qualidade de vida e um olhar atento para todas as questões que circundam os seres humanos, além do físico, reconhecendo-os como fruto das interações sociais e da construção biológica.

Ao relacionar os conceitos de saúde e bem-estar, é válido ressaltar que se trata de uma construção de natureza subjetiva e que tem grande influência cultural e social, sendo, segundo a OMS, "um estado de bem-estar no qual um indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com os estresses cotidianos, pode trabalhar produtivamente e é capaz de contribuir para sua comunidade". Com isso, entende-se que estar saudável é ir além da condição física, integra as emoções, sentimentos e mente estando em consonância com o propósito de crescimento que se busca no dia a dia.

Ser produtivo, em especial na contemporaneidade, diz respeito não só a ser funcional no trabalho ou ocupação, mas também ser capaz de desempenhar os vários papéis sociais:

paternidade/maternidade, cônjuge, filho(a), amigo(a), entre outros. Pequenas ações inseridas no dia a dia podem provocar grandes reações com o passar do tempo, promovendo mudanças positivas no corpo e na mente. A saúde mental não pode estar desconectada da saúde do corpo, pois saúde é uma só.

Os profissionais que lidam com a promoção de saúde e prevenção, seja ela psíquica ou física, merecem um olhar atento de toda a sociedade, visto que para promover o cuidado com o outro se faz necessário que esse esteja saudável de maneira global, ou que pelo menos tenha a consciência do que lhe adoece e de tudo aquilo que influencia suas esferas biopsicossociais. Este capítulo irá discutir um cenário ligado a um grupo de profissionais de saúde pertencentes à rede pública de um município de pequeno porte do interior do estado de São Paulo. Ao longo do capítulo, o leitor irá verificar as ações e preocupações por parte da gestão de saúde do município em promover qualidade de vida aos seus colaboradores entendendo que, em uma visão sistémica, resultará em uma melhor prestação de serviço de boa qualidade aos cidadãos.

Apresentação do local

Município situado no interior do estado de São Paulo, possui uma área territorial de 444,07 km². A população, segundo Censo realizado em 2010, é de 31.593 habitantes, sendo 15.816 homens e 15.777 mulheres em constante crescimento. Residem na área urbana 29.975 pessoas e na área rural 1.618 pessoas. No município, há 11.173 domicílios e a densidade demográfica do município é de 71,14 habitantes por quilômetro quadrado. Neste capítulo, serão apresentadas informações a partir de um relato de experiência de uma das autoras, com base em sua atuação no sistema de saúde do município. Não consiste em uma pesquisa empírica, mas sim em percepções em relação à gestão ligada à saúde e atendimento populacional.

Considerações sobre Saúde Mental e Saúde do Trabalhador: uma união necessária

Ambas as abordagens compreendem a saúde como fenômeno social e de interesse público e estão sendo priorizadas pelo Sistema Único de Saúde (SUS) em decorrência de mobilizações populares e profissionais como visto no Movimento de Reforma Sanitária (Campos, 2007), no Movimento dos Trabalhadores da Saúde Mental (Amarante, 1995; Scarcelli; Alencar, 2009) e no Movimento Sindical (Lacaz, 1996). Scarcelli e Alencar (2009, p. 3) frisam que tais manifestações “começaram a se organizar ainda durante o período

da ditadura militar e se intensificaram durante o período de 'abertura política'". Conforme Campos (2007, p. 1868), foram os integrantes do Movimento Sanitário que elaboraram "a política, diretrizes e, até mesmo, o modelo operacional do SUS".

As lutas do Movimento dos Trabalhadores de Saúde Mental foram além daquelas manifestadas pelo Movimento Sanitário, já que não diziam respeito apenas à reformulação dos sistemas de saúde como parte integrante do processo de redemocratização do país, com ações de atenção, assistência, prevenção, proteção e promoção de saúde. Na Saúde Mental, o foco também estava no papel normalizador das instituições e na desinstitucionalização. Nesse sentido, Amarante (1995, p. 492) explana que,

> [...] procurando entender a função social da psiquiatria e suas instituições para além do seu papel explicitamente médico-terapêutico, o MTSM constrói um pensamento crítico no campo da saúde mental que permite visualizar uma possibilidade de inversão desse modelo a partir do conceito de desinstitucionalização.

Em meados dos anos de 1990, grandes conquistas puderam ser ressaltadas, como a publicação de portarias do Ministério da Saúde (Brasil, 1991, 1992) que possibilitaram o financiamento de outros serviços de saúde mental que não apenas o leito psiquiátrico. No que diz respeito ao trabalho, vale lembrar que a Lei nº 9.867/99, que criou e definiu o funcionamento de cooperativas sociais, também foi um marco para a reforma psiquiátrica brasileira, na medida em que possibilitou o desenvolvimento de programas de trabalho assistido "com a finalidade de inserir as pessoas em desvantagem no mercado econômico" (Brasil, 1999).

Especialmente em 2001, com a publicação da Lei Federal nº 10.216 (Brasil, 2001a), passou a haver um investimento público massivo para a implantação e implementação de dispositivos assistenciais específicos, principalmente Centros de Atenção Psicossocial (CAPS). O objetivo foi a extinção progressiva dos manicômios em todo o território nacional, privilegiando a autonomia e a reinserção social daqueles que vivem com sofrimento mental.

A saúde do trabalhador teve, de fato, maior atenção quando foi inserida na Constituição Federal, especificamente no Art. 200 do eixo de aplicação do Sistema Único de Saúde (SUS). Todavia, só em 2004 foi criada a Política Nacional de Saúde do Trabalhador do Ministério da Saúde com ênfase na redução de acidentes, mortalidades e doenças ocupacionais, além de ser criada a Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (RENAST). Em 2005, com a Portaria nº 1.125 de 6 de julho de 2005, foram criadas diretrizes para uma ampliação da produção de informação e fortalecimento da pesquisa, da formação de recursos humanos e das orientações aos gestores. Com o avanço dessa diretriz, em 2009,

a RENAST foi incorporada ao organograma do SUS por meio dos Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST), que atuam nos serviços especializados. Por último, como organização sistemática de política pública, foram criados dois decretos fundamentais para sua consolidação na administração tripartite, a saber: decreto nº 1.823, de 23 de agosto de 2012 – Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora – e o decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011 – Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST).

Avalia-se o aumento global dos Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho, agravados com as perdas de direitos da classe trabalhadora, as mudanças dos modelos de produção existentes, que cada vez mais precarizam as relações de trabalho e, ainda, o contexto pós pandemia da covid-19 que afeta hoje diretamente o modo como o trabalhador lida com as perdas e anseios. A saúde mental relacionada ao trabalho é evidenciada no campo da Saúde do Trabalhador por ser uma das principais causas de adoecimento e isso precede a pandemia de covid-19 iniciada em 2020; observa-se aumento de quase 15 vezes nas notificações de casos entre os anos de 2007 e 2018 (de 122 para 1807 casos) (Sistema Nacional de Agravos de Notificação – Sinan).

Tendo o contexto histórico, verificam-se as dificuldades ainda enfrentadas por ambos os campos no contexto atual e os possíveis obstáculos para sua integração. Essa análise possibilita uma base para a discussão de possíveis e necessárias ações institucionais para a atenção de questões de saúde mental relacionadas ao trabalho.

Saúde mental do colaborador do SUS

Conforme elucida Bottega e Merlo (2017), os transtornos psicossociais estão entre as principais causas de absenteísmo no trabalho, sendo as maiores causas de concessão de benefícios previdenciários no Brasil. Entretanto, entre os principais problemas nessa discussão, está a dificuldade para identificar o nexo entre adoecimentos psíquicos e estressores ocupacionais enquanto fatores de risco à saúde do trabalhador. Em linhas gerais, os estudos apontam que, de modo independente ao fator psicossocial avaliado, o adoecimento mental dos indivíduos manifesta-se no aumento dos níveis de estresse fisiológico e cognitivo, indicando sofrimento laboral que se manifesta em diversas formas, tais como dores generalizadas, episódios depressivos ou mesmo tentativas de suicídio.

É perceptível na rede de trabalho do SUS, conforme exposto por Barbosa *et al.* (2019), que o modelo de trabalho na saúde enfrenta condições precárias, grandes cobranças e a pouca efetividade de resolução de casos, transformando o dia a dia dos profissionais em algo adoecedor, principalmente no âmbito da saúde mental, visualizando hoje um cenário pós pandemia que trouxe sequelas emocionais evidentes, medos, inseguranças, ansiedades.

Dessa maneira, a implantação de um processo de educação em saúde com os trabalhadores trata-se de uma das abordagens relevantes para a efetivação e eficácia das estratégias de cuidado à saúde desses colaboradores, para que possam ser agentes ativos na promoção e prevenção do cuidado à saúde mental no âmbito do trabalho.

Assim, surge a necessidade de uma contraposição à organização do trabalho que tem se tido, pois esse ambiente tem fomentado adoecimentos aos seus trabalhadores pelo seu próprio sistema, que produz mais competitividade, individualização de desempenho, cumprimento de metas exacerbantes, entre outras estratégias para aumentar a produtividade, que têm causado o adoecimento mental dos trabalhadores e das trabalhadoras.

Dessa maneira, entre os trabalhadores do SUS, surge a necessidade de estimular, entre as atribuições e as competências deles, a possibilidade de atuação que dialogue com essa perspectiva de cuidado. Já que esses profissionais são responsáveis pela oferta do cuidado, devem ser, principalmente, cuidados, por também serem trabalhadores e por também adoecerem nessa dinâmica, numa ótica de cuidar de quem cuida.

Relato de experiência: dos recursos oferecidos pelo município

Percebe-se que atualmente há uma procura e preocupação da política municipal com a saúde dos trabalhadores e trabalhadoras das políticas públicas, principalmente reavaliando o cenário pós-covid-19. Com isso, verifica-se a necessidade de construir uma linha de cuidado, caracterizada a partir de técnicas e possibilidades inseridas ou que poderão ser ofertadas nas ações de saúde do sistema já existente.

A demanda dos trabalhadores não é apenas por atenção médica ou restrita somente a medicamentos, ainda que isso seja de suma importância. Mas sim, as necessidades dos que apresentam a saúde mental comprometida mostram-se mais complexas no cotidiano. O município em questão conta com o serviço do CAPS desde 2020.

No que tange aos objetivos do CAPS, este possui como princípio “oferecer atendimento à população de sua área de abrangência, realizando o acompanhamento clínico e a reinserção social dos usuários pelo acesso ao trabalho, lazer, exercício dos direitos civis e fortalecimento dos laços familiares e comunitários.” (Brasil, 2004). Nela poderia, por exemplo, surgir uma Clínica do Trabalho no SUS, voltada especialmente para um espaço destinado à escuta e cuidado aos trabalhadores da rede pública que sofrem neste momento específico de sua vida e, por essa razão, podem superar tal situação com acompanhamento em atendimentos e encaminhamentos relacionados à saúde mental e trabalho.

Alinhados aos profissionais que cuidam da saúde mental no município, pode-se contar com profissionais de embasamento corporal, como fisioterapeutas e educadores físicos, conforme esclarecido por Tessitore (2006), que auxiliam a busca por terapêuticas capazes de minimizar as alterações corporais apresentadas pelos portadores de transtornos mentais, tendo em vista que, em meio às sintomáticas que caracterizam os transtornos mentais, ocorrem alterações na estrutura corporal e no movimento, tais como, dificuldades na execução dos movimentos, tensões e rigidez muscular crônica, alterações posturais, padrão anormal de respiração e prejuízo da expressão corporal. Dentro dessas possibilidades, há recursos como Reeducação Postural Global (RPG), Hidroterapia, Pilates, dentre outros.

Conclusão

Independente da abordagem a ser realizada com o trabalhador, é importante que, conforme Campos (1996, p. 3) explica, haja um trabalho clínico voltado aos sujeitos "[...] às pessoas reais, em sua existência concreta, inclusive considerando-se a doença como parte destas existências". Com isso, deverá ser relevada a história dele, suas possibilidades e limitações, sem ignorar essas inter-relações desenvolvidas e necessárias, para enfim ter resolutividade.

Quanto ao que fora observado pela autora responsável por este relato de experiência, é importante que o município em questão propague o acolhimento aos seus colaboradores, motivando um atendimento centrado no sujeito. Em outras palavras, pressupõe-se que o plano de trabalho seja singular, baseado na escuta ao demandado, na investigação e análise do porquê se busca atendimento e não apenas no conhecimento dos sintomas apresentados, entendendo que aquele que busca atendimento está fragilizado em sua condição de "ser" e busca estabelecer minimamente um estado anterior ao da doença, sem que lhe seja imposto.

Referências

AMARANTE, P. Novos sujeitos, novos direitos: o debate em torno da Reforma Psiquiátrica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 491-494, jul./set. 1995.

BARBOSA, V. N. M. *et al.* Interdisciplinaridade e saúde: o desafio da articulação interdisciplinar para a compreensão do processo saúde-adoecimento. *In*: SLIVINSK, C. T. (org.). **Saúde pública e saúde coletiva**. Ponta Grossa: Atenas Editora; 2019. p. 263-271.

BOTTEGA, C. G.; MERLO, A. C. Clínica do trabalho no SUS: possibilidade de escuta aos trabalhadores. **Psicol Soc.**, v. 29, e156376, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Cadernos de Atenção Básica:** saúde do trabalhador [Internet]. Brasília: Ministério da Saúde; 2002. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_trabalhador_cab5_2ed.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Cadernos de Atenção Básica:** saúde do trabalhador e da trabalhadora. Brasília: Ministério da Saúde; 2018. Disponível em: http://189.28.128.100/dab/docs/portaldab/publicacoes/cadernoab_saude_do_trabalhador.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Humanização da Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde; 2013. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_humanizacao_pnh_folheto.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Portaria nº 189, de 19 de novembro de 1991.** Define a necessidade de compatibilizar os procedimentos das ações de saúde mental com o modelo assistencial vigente. Brasília, DF, 1991. Seção I, p. 284-295.

BRASIL. **Portaria SAS/MS nº 224, de 29 de janeiro de 1992.** Estabelece diretrizes e normas para a atendimento ambulatorial e hospitalar na assistência à saúde mental. Brasília, DF, 1992. Disponível em: http://www.saude.mg.gov.br/atos_normativos/legislação-sanitaria/estabelecimentos-de-saude/saude-mental/PORTARIA_224.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. **Lei Federal nº 9.867, de 10 de novembro de 1999.** Dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas Sociais, visando à integração social dos cidadãos. Brasília, DF, 11 nov. 1999. Disponível em: http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/Lei_9867.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. **Lei Federal nº 10.216, de 6 de abril de 2001.** Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. Brasília, DF, 7 abr. 2001a. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/0fa96700431cd5c7ba16ba9c579bb600/LEI+N%BA+10.216-2001.pdf?MOD=AJPERE. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho:** manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2001b.

BRASIL. **Portaria GM/MS nº 777, de 28 de abril de 2004.** Dispõe sobre os procedimentos técnicos para a notificação compulsória de agravos à saúde do trabalhador em rede de serviços sentinela específica, no Sistema Único de Saúde SUS. Brasília, DF, 2004. Disponível em: http://dtr2001.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/Portaria777.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. **Portaria nº 1.068/GM de 4 de julho de 2005.** Dispõe sobre a ampliação e o fortalecimento da Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador – RENAST no Sistema Único de Saúde – SUS e dá outras providências. Brasília, DF, 2005a. Disponível em: http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port2005/GM/GM-1068.htm. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. **Portaria GM/MS nº 2.437, de 7 dezembro de 2005.** Dispõe sobre a ampliação e o fortalecimento da Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador Renast no Sistema Único de Saúde SUS e dá outras providências. Brasília, DF, 2005b. Disponível em: http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIA/Port2005/GM/GM-2437.htm. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. **Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador**: manual de gestão e gerenciamento. 2006. Disponível em: http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/ManualRenast07.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Portaria GM nº 154, de 24 de janeiro de 2008. Cria os Núcleos de Apoio à Saúde da Família NASF**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.saude.sp.gov.br/resources/profissional/acesso_rapido/gtae/Saude_pessoa_idosa/portaria_n_154_de_24_de_janeiro_de_2008_pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. **Manual de gestão da vigilância em saúde**. Brasília: Ministério da Saúde (Série A. Normas e manuais técnicos), 2009.

BRASIL. **Saúde mental no SUS:** os Centros de Atenção Psicossocial. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

CAMPOS, G. W. S. O SUS entre a tradição dos sistemas nacionais e o modo liberal-privativo para organizar o cuidado à saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 1865-1874, 2007. Suplemento.

CAMPOS, G. W. S. **A clínica do sujeito:** por uma clínica reformulada e ampliada. 1996/1997. Artigos. Recuperado em 10 de junho, 2012. Disponível em: http://www.pucsp.br/prosaude/downloads/bibliografia/CLINICAampliada.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

FURTADO, J. P. A fisioterapia na saúde mental. **Rev Fisioter Mov**., v. 8, n. 1, p. 13-24, 1995.

GOMEZ, C. M.; VASCONCELLOS, L. C. F.; MACHADO, J. M. H. Saúde do trabalhador: aspectos históricos, avanços e desafios no Sistema Único de Saúde. **Cienc. Saúde Colet**., v. 23, n. 6, p. 1963-1970, 2011.

LACAZ, F. A. C. **Saúde do trabalhador:** um estudo sobre as formações discursivas da Academia, dos Serviços e do Movimento Sindical. 1996. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.

SCARCELLI, I. R.; ALENCAR, S. L. S. Saúde mental e saúde coletiva: intersetorialidade e participação em debate. **Cadernos Brasileiros de Saúde Mental**, v. 1, n. 1, jan.-abr. 2009.

TESSITORE, E. C. **Talentos do corpo:** uma experiência de trabalho corporal com pacientes com transtorno mental. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

As contribuições das políticas e práticas de gestão de pessoas para a melhoria do processo produtivo

Jessica Cardoso Leal
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

O presente capítulo foi elaborado a partir do levantamento de informações sobre as políticas e práticas em recursos humanos desenvolvidas, tendo elencado as contribuições da gestão de pessoas para melhoria do processo produtivo. A partir dos levantamentos, elaboramos uma proposta de sugestão de melhoria, especificamente sobre uma das práticas de Recursos Humanos que uma empresa possa não possuir, mas que consideramos importante enquanto ferramenta de gestão.

As diretrizes são orientações que regulamentam o caminho a ser seguido. sendo instruções ou indicações para se estabelecer um plano, uma ação, um negócio etc. No sentido figurado, diretrizes são as normas de procedimento, a maneira de conduzir as práticas de relações interpessoais e saber como afetam diretamente o ambiente de trabalho da organização. Assim, os colaborados se tornam mais confiantes, engajados e se sentem reconhecidos entre as partes, trazendo melhor desempenho ao processo. Com esta abertura de comunicação, conseguem contribuir de forma positiva com as suas próprias atividades, seja com alta produtividade ou uma produção com metas com qualidades.

Hoje, a política de gestão de pessoas é adotada pelas organizações como uma forma de definir regras que auxiliam os gestores a tomarem as decisões corretas. A política de Recursos Humanos, para Chiavenato (2009, p. 175),

> [...] são regras a fim de governar as funções e assegurar que elas serão desempenhadas de acordo com os objetivos desejados pela organização. Constituindo ainda em uma orientação administrativa para impedir que os colaboradores desempenhem funções indesejáveis ou coloquem em risco o sucesso de suas funções específicas, sendo um guia para ação. Sendo a política de recursos humanos a maneira pela qual a organização pretende lidar com as pessoas que a compõem, onde, por intermédio deles, atinjam objetivos organizacionais estabelecidos, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

As políticas de RH se constituem no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de alavancar o desempenho de forma eficiente

aos colaboradores, ao mesmo tempo em que, em paralelo com a organização, construa meios que permitam às pessoas crescer e alcançar seus objetivos individuais, buscando mantê-los trabalhando motivados, e oferecendo sempre o melhor em seus trabalhos, criando novos comportamentos e competências aos colaboradores.

Assim, a área de recursos humanos se transforma gradativamente na área capaz de criar organizações mais eficientes, ágeis, proativas e competitivas, podendo ainda ser comparadas com um sistema, cujo processo engloba cinco subsistemas interdependentes: "provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento de recursos humanos, onde geralmente as políticas desta área estão concentradas em cuidar de cada um desses cinco subsistemas." (Chiavenato, 2009).

Segundo Mussak (2010, p. 5), "as empresas têm alterado a forma de gerir as pessoas, demonstrando a preocupação com o fortalecimento do capital humano". Essa alteração tem se dado em todos os níveis e nos diversos aspectos da organização. Observa-se atualmente que, no subsistema de recrutamento e seleção, os processos têm se modificado, no sentido de usar novas técnicas capazes de identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico. É importante identificar o perfil, explorar o potencial de cada candidato, pensando nas oportunidades futuras para o funcionário e para a organização, principalmente quanto à capacidade de inovação.

A forma de gerenciar as pessoas também tem sido alterada e a tendência é que cada vez mais seja necessário desenvolver as habilidades para o relacionamento humano nas organizações inovadoras. Segundo Senge (1999, p. 37), "as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização", uma vez que mudanças devem ocorrer a cada dia, pois o mercado é competitivo e a corrida, muitas vezes tecnológica, é uma constante. A necessidade do comprometimento das equipes de desenvolvimento de tecnologia e inovação é ainda mais acentuada, pois este fator implica nos processos de desenvolvimento da criatividade, mas com prazos e orçamentos limitados. Por isso, pelo exposto, cada vez mais as metodologias ágeis encontram um terreno fértil nas organizações. Nas palavras de Terentim e Gonçalves (2020, p. 1ss),

> Projetos são um meio para alcançarmos objetivos estratégicos de uma organização, e para isso mudanças no *status quo* serão introduzidas. Não importa sua abordagem metodológica nem o tipo de projeto que será desenvolvido, pessoas estarão envolvidas e é através das mudanças humanas que chegaremos a mudanças organizacionais pretendidas. [...] o que define o uso ou não de uma abordagem ágil é a complexidade da empreitada e a imprevisibilidade dos resultados esperados.

Isso posto, para ser um gestor, na afirmação de Williams (2011, p. 210), "é necessário ter conjuntos de habilidades. Quando as organizações buscam profissionais para assumir funções de gestores, buscam pessoas que possuam habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais.

Gestão de Pessoas

Durante a década de 1930, o movimento de Relações Humanas fez com que os pressupostos mecanicistas fossem revistos. A psicologia organizacional surge como uma disciplina que tem como finalidade facilitar o processo de compreensão e intervenção no comportamento das pessoas no trabalho. "O enfoque da gestão de recursos humanos deixa de se concentrar exclusivamente em aspectos legais e econômicos, passando a incorporar instrumentos e ferramentas específicas para o recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal" (Sammartino, 2002).

Não temos como negar que o paradigma taylorista-fordista de gestão, segundo Muniz *et al*., 2022, p. 171),

> [...] contribuiu para a difusão de uma concepção de gestão do trabalho executada exclusivamente pela gerência, sendo ela a planejar quais tarefas deveriam ser realizadas, em quanto tempo e de que forma, e tomando todas as providências para que fossem minuciosamente cumpridas conforme prescrito.

Nesse contexto, Brandão (2004) já afirmava que "o aspecto humano foi ressaltado como fator-chave para o sucesso organizacional, por meio de teorias das relações humanas, na tentativa de compreender o comportamento do empregado e, portanto, gerenciá-lo melhor", ou seja, o empregado passou a ser visto como um recurso, similar à matéria-prima e à tecnologia. Nesse prisma, a ideia vigente era a de que todos na empresa seriam responsáveis pelo sucesso organizacional.

Desta maneira, o crescimento econômico traz novos modelos de negócios, como micro e pequenas empresas que veem a mesma linha de raciocínio para a competitividade.

Contextualizando o Processo Produtivo

Para as empresas de diferentes portes, as diretrizes para definir estratégias relacionadas às ações destinadas aos seus colaboradores são as mesmas: baseiam-se na Missão, Visão e nos Valores da Organização, dedicada a todos os que lidam com Recursos Humanos mesmo que seus processos produtivos sejam diferentes devido aos produtos ou serviços a serem comercializados.

A área de Gestão de Pessoas tem papel fundamental na administração dos seus talentos, desde a atração, desenvolvimento humano, gestão do clima organizacional, bem-estar, até a remuneração e retenção dos profissionais. Acredita-se no talento e engajamento do colaborador, pois ele é seu maior capital, sendo a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos e metas organizacionais e individuais, com competência de desenvolver os processos de suprimentos, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas para alcance dos objetivos.

Ribeiro (2006, p. 4) afirma que a gestão de pessoas é "a principal vantagem competitiva das empresas e decorre das pessoas que mantêm e conservam o *status* – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser". Segundo o autor, existe uma grande variação no comportamento das pessoas que depende, em grande parte, de políticas e diretrizes das organizações sobre como lidar com as pessoas em suas atividades.

Campos (2017, p. 135), afirma que:

> Compreender a sociedade contemporânea [e as pessoas que a formam] exige que as velhas abordagens conceituais e reducionistas de sua complexidade sejam repensadas, porque o processo psicossocial em que vivemos na atualidade faz com que o homem passe, como afirma Pirandello (1926), "da pura anomia ('nenhum') ou da vertiginosa dispersão ('cem mil') a um estado de unidade moral ('um')". Compreender a sociedade atual é compreender o homem que nela se situa.

Por isso, cada vez mais uma política de gestão de pessoas se faz necessária nas organizações, principalmente para aquelas que querem continuar a "viver" no mercado. Novos olhares são exigidos para se compreender o trabalhador e a gestão de pessoas é fundamental para tal fim.

Inovações para a área de gestão de pessoas

Que as organizações devem a todo momento estar atentas às inovações e ao que o mercado tem para oferecer é um fato, mas como elas se tornam competitivas diante do avanço tecnológico (podemos dizer) diário? Uma vez que a tecnologia "nivela" (ou pode possibilitar o nivelamento de concorrentes), acreditamos que o sucesso, o diferencial, advenha analisando primeiramente o ambiente interno.

A inovação, segundo Chiavenato (2004, p. 438), significa o processo de criar algo novo que tenha um valor significativo para uma pessoa, grupo, organização, indústria ou sociedade. Ela representa a implementação da criatividade. A criatividade é simplesmente a produção

de algo novo, ideias apropriadas que melhoram a atividade humana, e é o primeiro passo da inovação; não é possível falar de inovação sem mencionar a mudança: "se a mudança significa fazer as coisas de maneira diferente, a inovação representa o tipo mais especializado de mudança: uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço".

A análise do ambiente interno proporciona à empresa agir pontualmente em cima das necessidades e o mercado traz ferramentas como: mapeamento das demandas organizacionais, treinamentos e cursos profissionalizantes, bolsas com capacitação com ajuda na formação de profissionais e comunicação assertiva aos colaboradores.

Assim, consideramos que a comunicação interna pode e deve ser pensada como uma atividade estratégica (Almeida, 2013; Oliveira; Paula, 2009; Vercic; Vercic; Sriramesh, 2012), alinhada às estratégias e aos objetivos da organização (Almeida, 2013). Sabe-se que o modelo de comunicação interna (instrumental ou estratégico) está vinculado ao estilo de gestão que cada organização possui (Oliveira; Paula, 2009).

Ou seja, a comunicação interna será diretamente influenciada pela forma como a organização é gerida. Oliveira e Paula (2009, p. 20s) afirmam que "a comunicação interna deve desenvolver-se de acordo com a realidade de cada organização, segundo os sentimentos, os comportamentos e as atitudes que a caracterizam, assumindo um caráter mais flexível, adotando bases estratégicas".

Marchiori (2010), por sua vez, assume que "este público já deve ser considerado como porta-voz da organização. Os funcionários não são mais simples agentes passivos que recebem informações e vão transmiti-las como a organização quer.". Podemos afirmar então que a diversidade de papéis do empregado transforma-o em um potencial emissor, uma vez que Freires (2011 *apud* Andrelo, 2013, p. 121) afirma que "a qualquer momento, com o uso das tecnologias cada vez mais acessíveis e portáteis, poderá tornar-se porta-voz de importantes mensagens da empresa para dentro e para fora do universo da organização, viajando os quatro cantos do mundo".

Carramenha (2019, p. 55) afirma que "a Comunicação com Empregados não difere muito das práticas e concepções de Comunicação Interna". No entanto, a diferença principal está nos aspectos que são colocados em evidência. O tipo de relação que existe entre a organização, o tipo de comunicação e a pessoa é reforçada: uma relação de trabalho. "Tratar a comunicação interna dessa forma implica em transparecer também aos funcionários os sentidos que circulam sobre os seus vínculos, e possibilita que eles formem uma percepção sobre a organização" (Carramenha; Cappellano; Mansi, 2013, p. 55).

Considerações finais

Sugerimos e recomendamos que a empresa avalie o seu cenário e reflita sobre a análise do ambiente interno. Com o apoio dos responsáveis pela gestão de pessoas, desenvolva os processos de suprimentos, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração dos colaboradores, definindo a melhor alternativa a ser implementada, para a realidade da organização, e reavaliando suas práticas para se tornarem competitivas no mercado.

Recomenda-se, para uma maior satisfação dos resultados, implementar recursos próprios, que, devido à familiaridade da situação atual da empresa, irá trabalhar as áreas por meio de questionário, de forma mais precisa, elaborando e adaptando-se à sua realidade.

Tem-se como benefícios uma opinião sobre os processos da organização pela ótica dos funcionários, a identificação dos pontos positivos e os a serem melhorados, por ordem de importância. Assim, a empresa poderá, a partir daí, implementar eventuais intervenções pelos temas mais relevantes e urgentes. Não há dúvidas de que precisará otimizar recursos físicos, financeiros e de pessoal, observando com mais clareza as áreas e os setores que requerem uma intervenção planejada, verificando a eficácia da atuação da área de recursos humanos.

Referências

ALMEIDA, L. A. S. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. **Exedra:** Revista Científica, n. 8, p. 91-103, 2013. Disponível em: http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2013/12/071.pdf. Acesso em: 25 mar. 2023.

ANDRELO, R. O potencial dialógico dos instrumentos de comunicação interna. *In*: SANTOS, C. M. R. G. dos (org.). **Relações públicas:** faces e interfaces. Bauru: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2013. p. 119-130.

ANDRELO, R. **As relações públicas e a educação corporativa:** uma interface possível. São Paulo: Editora Unesp, 2016.

BRANDÃO, G. R. **A universidade corporativa e a gestão de recursos humanos:** novas configurações para antigas funções? 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2017.

CARRAMENHA, B. P. Comunicação com Empregados em tempos de mídias sociais. *In*: TERRA, C. F.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. (org.). **Comunicação organizacional:** práticas, desafios e perspectivas digitais. São Paulo: Summus, 2021. p. 53-63.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2009.

MUNIZ, H. P. *et al*. A gestão do trabalho: obscuro objeto da psicologia do trabalho e organizacional. *In*: CARVALHO-FREITAS, M. N. de *et al*. **Psicologia organizacional e do trabalho:** perspectivas teórico-práticas. São Paulo: Vetor editora, 2022.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 2002.

TERENTIM, G.; GONÇALVES, V. **Gestão de mudanças em abordagens ágeis**: HCMBOK to AGILE: the human change management body of knowledge. Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

WILLIAMS, C. **Princípios de administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Conflito trabalho-família: papéis sociais e a busca pelo equilíbrio

Tainá Haniele Marques Parpinelli
Edward Goulart Junior

Introdução

O presente capítulo tem como objetivo discorrer sobre interação trabalho-família nos contextos de trabalho e suas consequências para trabalhadores e organizações. Entendemos que a relação trabalho-família, bem como sua interação harmoniosa, traz consequências positivas para todos os envolvidos: trabalhador, organização, família e a sociedade. Trata-se, portanto, de uma situação que deve se pautar nas estratégias de gestão organizacional, especialmente nas políticas e práticas de gestão de pessoas, atuando como um mediador entre os conflitos Trabalho-Família. Este texto foi elaborado a partir de uma revisão bibliográfica considerando artigos científicos nacionais e internacionais, a fim de discorrer sobre a importância do equilíbrio trabalho-família, pois quando este é bem administrado e presente, poderá possibilitar ao trabalhador, à organização e ao âmbito familiar e doméstico uma forma mais harmoniosa de convivência. Assim, favorece menores níveis de estresse e tensão aos quais o trabalhador está exposto, o que, consequentemente, irá promover a saúde e gerar um maior campo para desenvolvimento humano e profissional dos envolvidos, impactando positivamente nos resultados organizacionais.

As fronteiras que se estabelecem entre trabalho e vida pessoal são tênues, pois, além da escassez de tempo, elas vêm sendo apontadas como questões nos estudos sociológicos e psicológicos. Nesse contexto surge o conceito de "conflito trabalho-família (CTF)", o qual é caracterizado pelo conflito entre papéis em que as demandas do trabalho e da família, em algum aspecto, não se conciliam (Pinto *et al.*, 2016).

Um grande desafio que qualquer profissional pode vivenciar nessa área é ter que verificar se seus problemas particulares estão interferindo no trabalho ou vice-versa. Hoje em dia, graças à gestão de pessoas, é possível perceber que as organizações começaram a se preocupar não somente com seu próprio bem-estar, mas também com o de seus colaboradores (Oliveira *et al.*, 2020).

O trabalho por si próprio acarreta diversas demandas, que geram diferentes dificuldades e conflitos, para além da interação trabalho-família, porém, durante a pandemia do COVID-19,

o impacto nas relações de trabalho foi significativo. A pandemia provocou mudanças drásticas em diferentes contextos da sociedade, por exemplo, nos sistemas de saúde. Foi exigido aumento da carga laboral, apresentando maior risco dos profissionais atuantes nesse segmento adoecerem, dificuldade logística em gerir os serviços hospitalares, com as evidentes pressões psicológicas acrescidas, destacando-se o *burnout* e a depressão pelo trabalho (Esteves, 2021).

A fim de se evitar a propagação do COVID-19, foi necessária a adoção do distanciamento social, sendo assim, foi orientado em todo o planeta que as pessoas ficassem dentro de suas casas, evitando ao máximo sair, inclusive para trabalhar, ficando de fora determinados setores essenciais para a proteção, deslocamento e sobrevivência humana, tais como: delegacias, ônibus/metrôs, hospitais, farmácias, etc. Deste modo, várias organizações mudaram sua forma de realizar seus trabalhos, deixando de trabalhar dentro da empresa para trabalhar para esta dentro de suas próprias residências, ou seja, adotando o sistema de *home-office* (trabalho feito de forma virtual no ambiente doméstico do trabalhador).

Apesar de o trabalho realizado em *home-office* ter seus prós e contras, uma pesquisa constatou que esse modo de trabalhar acabou afetando, de forma negativa, o conflito trabalho-família e a motivação no trabalho, já que o trabalho feito de forma remota não possui horário final e os colaboradores acabam trabalhando ainda mais, o que gera uma sobrecarga em suas vidas e em suas mentes (Amin; Raudhoh, 2021).

De acordo com uma pesquisa realizada por Lemos, Barbosa e Monzato (2020), o *home office* impactou o conflito trabalho-família existente nas relações entre indivíduo-trabalho-família, pois todas as pessoas entrevistadas nessa pesquisa relataram que obtiveram muita sobrecarga de trabalho devido às exigências organizacionais, às demandas com os filhos e com a casa. Contudo, destacaram que a sobrecarga de trabalho não intensificou o conflito trabalho-família para todas as pessoas. Alguns dos entrevistados alegaram que o *home office* aproximou-os dos filhos e cônjuges e propiciou mais tempo para atividades físicas e de lazer. Tal achado pode contribuir para ampliar o debate sobre trabalho-família, muitas vezes conflituoso, ao postular que não apenas o tempo, a pressão e o comportamento são fontes deste conflito, mas também a distância física que as horas dedicadas ao trabalho fora de casa requerem.

O impacto que a pandemia trouxe para a economia e para os negócios ganhou uma proporção incomensurável com desastrosos resultados e previsões negativas para o mundo do trabalho e para os empregos, concorrendo para uma vulnerabilidade ainda mais intensa da classe trabalhadora, histórica e socialmente já vitimada pelas desigualdades do sistema econômico vigente. Desse modo, podemos afirmar que a recessão bateu à porta de todos

os países e até mesmo daqueles com economia mais sólida e estável; todos estão correndo o risco de sucumbir, devido aos efeitos colaterais da pandemia. Vive-se hoje um momento de ainda mais incertezas e instabilidades no mundo do trabalho, ou seja, o que já era a tônica desse contexto, devido às rápidas e inúmeras mudanças trazidas pela era tecnológica, revela-se ainda mais acentuado (Antunes, 2015 *apud* Goulart Junior; Camargo, 2021). Perdas familiares decorrentes do COVID-19 também impactaram a vida pessoal e profissional dos indivíduos, juntamente com o medo de contaminação que se espalhou de forma coletiva.

A crise produzida pela pandemia agravou o desemprego e a precarização do trabalho em curso no Brasil, nas últimas décadas (Melo; Cabral, 2020 *apud* Lemos; Barbosa; Monzato, 2020). A Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD COVID-19), iniciada em maio de 2020, registrou, em setembro do mesmo ano, um aumento de desempregados(as) de 33%, o que se traduz em 3,4 milhões de pessoas em busca de empregos. Os dados dessa pesquisa indicam ainda o acirramento de desigualdades históricas no mercado de trabalho brasileiro: enquanto o desemprego entre as mulheres ficou em 17%, entre os homens o percentual foi de 11,8%, em setembro/2020. Entre pardos e negros, registrou-se 16,1%, contra 11,5% para brancos (IBGE, 2020 *apud* Lemos; Barbosa; Monzato, 2020). Lembrando que uma pessoa desempregada, além de acarretar prejuízo social, residencial e alimentar a ela mesma, também traz prejuízos aos seus familiares que contavam com aquela renda para auxiliá-los em sua sobrevivência.

Por afetar de forma desigual a força de trabalho, a pandemia trouxe impactos diversos para diferentes grupos ocupacionais. Se, conforme anteriormente relatado, por um lado houve uma ampliação de uma parcela de trabalhadores(as) excluídos(as) do mercado de trabalho, por outro forçou trabalhadores(as) que estavam em condições mais favoráveis a adaptarem-se ao trabalho remoto, como forma de manterem seus empregos e garantirem sua sobrevivência e de suas famílias (Lemos; Barbosa; Monzato, 2020).

De acordo com Feijó (2017), quando buscamos promover a saúde do trabalhador, tendemos a afetar, de forma positiva, o equilíbrio trabalho-família e o desempenho profissional dos indivíduos que compõem a organização. A promoção da saúde do indivíduo poderá melhorar e equilibrar diferentes tarefas, além de contribuir com aspectos de suas vidas profissionais e pessoais. Para Mostert, Peeters e Rost (2011 *apud* Feijó *et al.*, 2017), buscar delinear práticas que visem o equilíbrio trabalho-família pode contribuir para a redução de índices de transtornos psíquicos como: depressão e *burnout*, os quais também são decorrentes da grande pressão exercida sobre trabalhadores no mercado de trabalho do mundo atual.

Indivíduos inseridos em nossa sociedade industrializada e competitiva estão tendo que trabalhar, cada dia mais, de forma mais intensa e por mais tempo, além de terem que cumprir seus papéis sociais fora da organização, os quais desempenham quando não estão trabalhando ou até quando estão, já que há muitos trabalhadores atuando em *home-office* ou teletrabalho. Esta nova forma de trabalhar pode tanto flexibilizar e melhorar o equilíbrio entre trabalho-família, como sobrecarregar o indivíduo, já que este tem que desempenhar os dois papéis ao mesmo tempo, favorecendo a presença do conflito trabalho-família. Precisamos considerar que os trabalhadores, de forma geral, são solicitados continuamente a equilibrar demandas conflitantes que surgem de suas múltiplas funções dentro da organização e dentro de seu ambiente doméstico (Greenhaus; Kossek, 2014; Wayne *et al.*, 2017 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022).

Papéis sociais e organizacionais e seus impactos

Esteves (2021) realizou uma pesquisa com enfermeiros em um sistema de saúde, revelando que há mais exaustão, depressão e queixas psicológicas e psicossomáticas em mulheres e nos(as) enfermeiros(as) sem especialidade e mais problemas cognitivos nos(as) enfermeiros(as) com filhos. Portanto, é possível inferir sobre a existência de uma correlação significativa entre as interações trabalho-família e família-trabalho nesse segmento, considerando os resultados obtidos em seu estudo.

Segundo o mesmo autor, a depressão é um transtorno mental que, assim como a síndrome de *burnout*, também pode ser desencadeada através do trabalho, principalmente na falta de conciliação entre família e trabalho. No entanto, sabemos que a depressão ultrapassa o ambiente organizacional, sendo que muitos outros fatores psicossociais podem desencadear esse transtorno em um indivíduo.

Segundo Frone (2003 *apud* Esteves, 2021), os papéis sociais atribuem significado e estrutura à vida das pessoas, por isso há o interesse em estudar a forma como os sujeitos estabelecem o equilíbrio e as divergências entre os múltiplos papéis sociais em que se inserem. Os indivíduos, além de serem profissionais, também integram uma família, assumindo papéis como pais e/ou cônjuges, além de realizarem tarefas domésticas, assim ocupando um lado profissional e pessoal (Oliveira *et al.*, 2020). Quando o trabalho desempenha um papel estressante e tedioso na vida do indivíduo, geralmente é porque há uma falha no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Aguiar; Bastos, 2014 *apud* Oliveira *et al.*, 2020).

É necessário que a sociedade e a organização revisem os papéis de gênero entre homens e mulheres, pois, muitas vezes, a mulher acaba se sobrecarregando mais devido a suas atividades na organização como profissional e em casa com seus afazeres domésticos

e familiares. Portanto, se faz pertinente que esses afazeres sejam divididos com seus companheiros e/ou residentes de sua casa, para que, deste modo, as mulheres possam permanecer dentro do mercado de trabalho, sem sobrecarregar nenhum dos gêneros envolvidos, ou seja, sem que haja um desequilíbrio entre os dois âmbitos na vida dos sujeitos (Feijó *et al*., 2017).

A entrada da mulher no mercado de trabalho propiciou a intensificação do conflito trabalho-família, o que leva muitas mães a restringirem sua participação na força de trabalho para atender às necessidades familiares ou mesmo a interromperem suas carreiras (Lemos; Barbosa; Monzato, 2020).

É constatado que há muito esforço para realizar atividades cotidianas em papéis sociais divergentes, pois se apresentam de formas diferentes para as mulheres e para os homens, o que pode influenciar seus comportamentos para a manutenção da saúde física e mental dessas pessoas. As assimetrias de gênero quanto ao uso do tempo para cuidados pessoais e lazer podem produzir efeitos sobre a saúde física e mental e tais efeitos, infelizmente, ainda são poucos estudados e conhecidos em nível nacional. Na literatura internacional, há evidências de maior consumo de álcool, hábitos alimentares não saudáveis, diminuição de atividades físicas, obesidade, exaustão, ansiedade, depressão, distúrbio de sono, entre outros (Pinto *et al*., 2016).

Para Madalozzo e Blofield (2017), as questões de gênero na participação da força de trabalho, bem como o papel das relações culturais e de poder que perpetuam a diferença entre homens e mulheres, até mesmo na questão de trabalhos domésticos e de cuidado, são discutidas por diversas áreas de estudo. Uma das formas de desigualdade de gênero acontece na economia onde, geralmente, os homens que possuem filhos recebem prêmios no salário e as mulheres que os têm recebem formas de penalidade. Na sociologia, as escolhas entre trabalho remunerado ou não (incluindo as esferas de cuidado), colocam em disputa as questões de preferências pessoais em contraponto com as restrições que mantêm as mulheres como responsáveis pelo cuidado na família. Deste modo, o impacto de políticas públicas no comportamento das pessoas é essencial. Por exemplo, uma maior disponibilidade de creches e pré-escolas, com o objetivo de permitir uma escolha profissional para as mulheres que assim o quiserem, pode ter um impacto bastante relevante nas diferenças entre homens e mulheres (Madalozzo; Blofield, 2017). Os autores constataram em sua pesquisa que os impactos do conflito trabalho-família são desproporcionais para as mães, independente de preferirem ou não permanecer no mercado de trabalho. Políticas de coparticipação do Estado e dos pais no cuidado para com a casa e com os filhos são indicadas para redução desse conflito. Os dados dessa pesquisa permitiram concluir que os

impactos do conflito trabalho-família são desproporcionais para as mães, cuja participação no mercado de trabalho sofre com a falta de acesso a alternativas com relação a creches e pré-escolas e direta discriminação por parte dos empregadores. O estudo também revelou que, enquanto os pais que moram com seus filhos estão muito envolvidos em cuidar dessas crianças, a maioria dos pais não residentes não apoia seus filhos financeiramente e nem de forma regular; menos de 5% deles participam do cuidado direto de seus filhos pelo menos uma vez pela semana.

A partir dessas conclusões, constata-se a necessidade de maior responsabilização por parte dos pais e uma corresponsabilização por parte do estado, oportunizando fatores essenciais para o aumento do bem-estar das mães e das crianças. Para as autoras, a promoção da igualdade de gêneros, além de reduzir a pobreza e desigualdade, faria com que o capital humano no Brasil fosse mais bem utilizado. Ainda segundo essa pesquisa, revelou-se que, no Brasil, as taxas de participação das mulheres na força de trabalho aumentaram de pouco menos de 50%, em 1990, para 59,4%, em 2013, e para 72% para as mulheres em idade fértil. Ao mesmo tempo, enquanto a distribuição de renda tornou-se um pouco menos desigual ao longo da última década, o Brasil continua sendo um dos países com maior desigualdade social no mundo. As obrigações de cuidado são distribuídas de forma desigual entre os pais, mesmo quando as mães trabalham fora de casa e essas obrigações acabam por restringir a possibilidade de trabalho delas, mesmo quando o desejam. Os resultados dessa pesquisa indicam que as mulheres, conforme esperado, ainda suportam um peso desproporcional na responsabilidade pelo cuidado das crianças e, no caso das mães não casadas, também com relação ao sustento da família.

Outra pesquisa que também identifica essa diferença de gênero foi realizada por Teixeira e Bomfim (2016), apontando que as mulheres vêm conquistando cada vez mais espaço em diversas áreas profissionais, inclusive no campo do empreendedorismo. No entanto, reconhecem que as empreendedoras enfrentam maiores dificuldades ao tentar conciliar as suas empresas com a família.

Atualmente, devido às organizações atuarem cada vez mais em ambientes instáveis e competitivos e à existência de condições econômicas as quais geram pressão sobre as famílias para buscarem novas fontes de renda, ambos os gêneros têm que buscar um trabalho, além de atuar em seus outros papéis sociais, como: cônjuge, pai/mãe, filho(a), irmão(a), etc. (Feijó *et al.*, 2017).

O equilíbrio da vida de um profissional é uma situação que pode tanto ser um agravante de problemas, quando inexistente, como pode ser um fator benéfico quando o contexto de trabalho propicia ao indivíduo condições de equilibrar sua vida profissional com outras

esferas de sua vida. As mudanças sociais, familiares e organizacionais originaram novas obrigações no trabalho e no núcleo familiar, onde estes são interdependentes e requerem certo equilíbrio (Goulart Junior *et al.*, 2013).

Horários flexíveis, tempo de pausa durante o trabalho, creches dentro ou perto da organização, entre outros fatores, podem favorecer a conciliação trabalho-família, levando uma maior satisfação e produtividade para ambos os âmbitos. Porém, a dinâmica do trabalho na atualidade, com ambientes organizacionais cada vez mais exigentes, jornadas mais extensas de trabalho, a polivalência exigida do trabalhador, a busca por maior produtividade, por redução de custos, o ritmo acelerado do trabalho, entre outros, dificulta a conciliação entre trabalho-família, ou seja, resulta em menos tempo com a família, favorecendo a presença de conflitos de diferentes ordens. Essa situação pode trazer significativos problemas para a saúde do trabalhador, com o aparecimento de elevada tensão, podendo desencadear estresse e ansiedade exagerada. O indivíduo pode ficar mais propenso em desenvolver um transtorno mental, uma vez que a aflição com o trabalho e as tarefas da profissão adentram a atmosfera familiar, levando a uma condição muitas vezes desagradável, que afeta o núcleo familiar como um todo (Goulart Junior *et al.*, 2013).

Segundo Fan e Kelly (2013 *apud* Oliveira *et al.*, 2020), maiores jornadas de trabalho fomentam impactos sobre a saúde dos funcionários, promovendo, em casos de horas elevadas, o alcoolismo e o tabagismo, além de acarretar fadiga e interferir na qualidade de vida do indivíduo, afetando diretamente sua produtividade e seu núcleo familiar e social.

Até aqui discorremos sobre como o trabalho profissional impacta a vida pessoal do indivíduo, porém, é necessário salientar que o contrário também é verdadeiro, pois a vida pessoal do sujeito também influencia sua vida profissional. Assim como o trabalho demanda muito do indivíduo, com a família e seu círculo social não é diferente; a família também exige que essa mesma pessoa tenha obrigações e papéis divergentes das obrigações profissionais. De acordo com tais informações, podemos dizer que o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho são diferentes, mas se inter-relacionam. Sendo assim, é possível dizer que a relação entre trabalho e família possui um caráter bidimensional, pois, o trabalho afeta a vida pessoal e vice versa. Quando a família influencia no trabalho, esse é chamado de "conflito família-trabalho (CFT)" (Pinto *et al.*, 2016).

Segundo Boyer e Mosley (2007 *apud* Feijó *et al.*, 2017), o conflito trabalho-família seria como a discórdia ou o impasse familiar gerado por questões de trabalho, enquanto o conflito família-trabalho seria aquele em que as demandas familiares afetam o trabalho realizado pelo indivíduo. Também ressaltamos que o termo conflito é utilizado para tratar de impasses entre pessoas ou grupos, não de conflitos intrapsíquicos ou de dilemas individuais.

Compreendemos que, no cotidiano de um indivíduo, o trabalho e a família são esferas de vida que influenciam uns aos outros de forma recíproca, com interdependência em relação aos múltiplos contextos de vida do trabalhador, por exemplo: condições materiais e de renda, saúde dos familiares, trabalho do(a) cônjuge, distância entre o trabalho e a residência, número e idade dos filhos, quantidade de trabalho e de horas, dentre outros.

Os apoios sociais e profissionais como favorecedores do equilíbrio trabalho-família-trabalho

De acordo com a literatura, em relação à rotatividade de pessoal, há estressores de trabalho como os principais antecedentes de intenção de rotatividade (IR), por exemplo: restrições para atingir os objetivos da tarefa, pressão de tempo, sobrecarga de papéis, conflito de papéis e outros (Pindek; Spector, 2016 *apud* Bajaba; Azim; Uddin, 2022). Outro antecedente necessário da rotatividade é o conflito trabalho-família (CTF), uma forma de estressor relacionada à sobrecarga e ao conflito de papéis (Michel; Mitchelson; Pichler; Cullen, 2010 *apud* Bajaba; Azim; Uddin, 2022). Os trabalhadores que enfrentam um CTF generalizado podem deixar o trabalho como forma de tentar reduzir o conflito (Fong; Chui; Cheong; Fong, 2018 *apud* Bajaba; Azim; Uddin, 2022). Sendo assim, o afastamento do emprego pode ser visto como uma resposta à incompatibilidade de papéis entre trabalho e família.

O apoio social de dentro e de fora do domínio organizacional também é considerado um provável antecedente da IR (Asghar; Gull; Bashir; Akbar, 2018 *apud* Bajaba; Azim; Uddin, 2022). Dentro da organização, o apoio social vem, principalmente, por parte de supervisores e colegas de trabalho, ao passo que, fora da organização, o apoio emana da família, de amigos e da comunidade. A teoria da troca social de Blau (1964) e a norma da reciprocidade de Gouldner (1960) explicam a relação entre o apoio da organização e o comportamento e a atitude de seus colaboradores, incluindo a IR. A ajuda de familiares e amigos também resulta em uma variedade de consequências psicológicas, sejam essas positivas ou negativas (Asghar *et al.*, 2018 *apud* Bajaba; Azim; Uddin, 2022). Assim, espera-se que um maior nível de apoio organizacional e familiar reduza a IR entre os funcionários. No entanto, a ligação entre a IR e o apoio social pode ser explorada em termos do efeito de amortecimento do último na relação estressor-resultado do estresse. O apoio social é amplamente recomendado como medida eficaz para reduzir o estresse.

Jonhson e Hall (1988) desenvolveram um paradigma denominado demanda-controle-apoio de trabalho (JDCS, *job demand-control-support*), o qual oferece uma base teórica para os efeitos de proteção do apoio social. Deste modo, este paradigma articula que o

estresse no local de trabalho decorre de altas expectativas e de controle e apoio insuficientes. Portanto, um funcionário que recebe apoio emocional e instrumental de sua rede social tende a enfrentar a sobrecarga de papéis ou o conflito de papéis relacionado à relação trabalho-família.

Hobfoll (1989) desenvolveu a teoria COR, a qual oferece um relato concebível da contribuição do apoio social na redução do nível de conflito trabalho-família, bem como as consequências do conflito. O autor descreve a teoria COR como um modelo de estresse e define o estresse como um resultado da perda de recursos. A teoria postula que todos procuram adquirir, preservar e proteger seus recursos. Os recursos podem vir em diversas formas, dentre elas: objetos (por exemplo, transporte, acomodação), características pessoais (autoeficácia, autoestima), condições (casamento, antiguidade) e energias (tempo, conhecimento, dinheiro). Ainda segundo o autor, as pessoas são estressadas por ameaças ou por falta de recursos. Sendo assim, o apoio social, tanto da organização quanto da família, ajuda as pessoas a obterem e manterem esses recursos e, deste modo, a atuarem como um antecedente proximal do estresse relacionado ao trabalho, incluindo o CTF. Para o autor, as pessoas sofrem de estresse quando seus recursos estão em perigo ou perdidos. O apoio social, tanto por parte da organização quanto da família, permite que as pessoas obtenham ou garantam esses recursos e, portanto, serve como um antecedente proximal ao estresse que pode surgir do conflito trabalho-família. Assim, na relação apoio social e intenção de rotatividade, o conflito trabalho-família provavelmente terá um papel mediador (Gao; Jin, 2015 *apud* Bajaba; Azim; Uddin, 2022).

O apoio social no trabalho (AST), também conhecido como apoio social organizacional, é a percepção dos funcionários sobre a postura de suas organizações em relação à contribuição e ao bem-estar dos funcionários. Representa o cuidado geral da organização em todos os aspectos. Inclui estar ciente das necessidades, expectativas e dificuldades dos funcionários e oferecer apoio moral e material para tal. O AST vem principalmente do supervisor ou de colegas. Considera-se que tem um efeito positivo nas questões de saúde dos funcionários (Bajaba; Azim; Uddin, 2022). Grant-Vallone e Ensher (2001 *apud* Bajaba; Azim; Uddin, 2022) descobriram que os colaboradores que perceberam um nível mais alto de AST relataram um nível mais baixo de depressão, ansiedade e preocupações com a saúde. Também leva a emoções produtivas relacionadas ao trabalho, o que resulta na positividade de atitudes de trabalho, desempenho, satisfação e comprometimento com a organização. Nohe e Sonntag (2014 *apud* Bajaba; Azim; Uddin, 2022) observaram um efeito tampão de AST no conflito trabalho-família, e descobriu-se que ele diminuiu a influência do conflito trabalho-família na intenção de rotatividade.

O apoio social familiar (ASF) é a avaliação cognitiva de um indivíduo quanto à preocupação emocional e o apoio instrumental da família e amigos no cumprimento de suas obrigações. O conteúdo do apoio pode vir em diferentes formas, como emocional (por exemplo, amor, confiança, empatia, cuidado etc.), informativo (por exemplo, acesso a informações, sugestões, conselhos etc.) e instrumental (por exemplo, aquisição de habilidades, transporte, compartilhamento de tarefas e responsabilidades etc.). Consequentemente, espera-se que altos níveis de AST e ASF possam reduzir as intenções de rotatividade de pessoal (Bajaba; Azim; Uddin, 2022). Os autores explicam que o apoio social atua como um amortecedor na proteção do indivíduo em relação às consequências prejudiciais de incidentes traumáticos, contribuindo para uma maior percepção de bem-estar

De acordo com as informações acima, podemos dizer que a teoria da troca social e a teoria JDCS esclarecem a relação entre o apoio social (trabalho e família) e a intenção de rotatividade de pessoal. Na verdade, a decisão de deixar o emprego é uma resposta reacionária aos eventos estressantes em torno de um funcionário. A sobrecarga de papéis e o conflito entre os papéis são fontes vitais de estresse que podem vir do trabalho ou do domínio familiar. Em consonância com a teoria COR, o apoio social no local de trabalho e na família desempenha um papel fundamental na redução do estresse relacionado a esse conflito entre domínios. Portanto, é concebível que, na relação apoio social-rotatividade, o conflito trabalho-família provavelmente atue como um mediador. Em outras palavras, assume-se que o apoio social afeta o conflito trabalho-família que, por sua vez, afeta a IR. Em relação a tais afirmações, Bajava, Zim e Uddin (2022) levantaram as seguintes hipóteses: o trabalho que interfere na família medeia a relação entre o apoio social no trabalho e na família e a intenção de rotatividade. Do mesmo modo, a família medeia a relação entre o apoio social e a intenção de rotatividade no trabalho.

Também há pesquisas mostrando que o apoio informal que o indivíduo possa vir a receber, em seu ambiente profissional (como apoio e compreensão de colegas de trabalhos e de supervisores/gestores), assim como o apoio familiar são mais eficazes na redução do conflito trabalho-família do que suportes organizacionais formais (por exemplo, programas de equilíbrio de vida) (Yu *et al*., 2022).

As análises sobre o apoio social recebido no local de trabalho demonstraram que o apoio direto do supervisor de um colaborador (como comportamentos de apoio à família) pode ser mais eficaz do que formas de apoio social em busca da redução do conflito trabalho-família, além de conseguir, de certa forma, reduzir os efeitos negativos da tensão psicológica que este conflito causa nos indivíduos. O apoio específico da família também contribui para que haja resultados positivos na vida destes. Conseguir equilíbrio entre essas duas

esferas acaba gerando mudanças psíquicas e fisiológicas nos indivíduos (como mente mais sadia e tranquila e maior qualidade do sono, além de menos doenças físicas que são consequências de mal-estar psicológico), ou seja, o suporte que o indivíduo recebe tanto na organização quanto na família é de extrema importância para a sua saúde biopsicossocial e seu desempenho nos papéis organizacionais e familiares (Crain; Stevens, 2018; Rofcanin *et al.*, 2021; Russo *et al.*, 2018 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022).

Outra pesquisa, fundamentada na teoria do papel social, concluiu que quando os indivíduos agem em papéis profissionais congruentes com seus papéis familiares, eles agem de forma mais favorável nesses dois âmbitos, enquanto os indivíduos que agem de formas divergentes em seus papéis acabam por terem mais conflitos e agir de forma mais desfavorável em seus âmbitos profissional e familiar (Johanson, 2008; Koenig *et al.*, 2011; Rudman; Glick, 2001 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022).

Há muitos indivíduos que atuam em papéis profissionais divergentes aos seus familiares devido a estereótipos criados socialmente e impostos organizacionalmente, como estereótipos de gênero, sendo esperado que o gênero feminino se comporte de forma mais racional, enquanto o gênero masculino se comporte de forma séria (sem expressar emoções) (Billing; Alvesson, 2000; Kaufman, 1994 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022).

A pesquisa supra citada também constatou que o papel que os supervisores e gestores desempenham tende a ser associado aos estereótipos da masculinidade, pois espera-se que esses indivíduos se comportem de modo mais assertivo, competente e dominante, diferente dos estereótipos associados à feminilidade, sendo esperado que tais indivíduos ajam de forma comunal, gentil, carinhosa e calorosa (Eagly; Karau, 2002; Gerber, 1998 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022). Mesmo que tais estereótipos percam força na sociedade atual, eles ainda são mantidos por diversos coletivos e permanecem difundidos em locais organizacionais (Powell; Butterfield, 2015 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022). Essa pesquisa também revelou que a implementação de programas de apoio à família por parte dos supervisores e gestores, para garantir sua eficácia, é necessária para que recebam um treinamento adequado. O mesmo se faz necessário para quebrar estereótipos negativos que permeiam a organização, por exemplo, o estereótipo de gênero (Hammer *et al.*, 2011 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022).

À medida que os colaboradores se desdobram com seus compromissos familiares e organizacionais, criam cada vez mais expectativas de que seus supervisores irão apoiá-los em suas aspirações profissionais e as não relacionadas ao trabalho. Quando essas expectativas não são atendidas, há maiores possibilidades de conflito na vida profissional do colaborador, influenciando de forma negativa sua produtividade e satisfação. Em contrapartida, quando

as expectativas do colaborador em relação ao seu supervisor são atendidas, há maior probabilidade de atribuição de sentido positivo ao trabalho, melhoria no desempenho, na produtividade e outros fatores importantes para a realização da atividade laboral e do bem-estar do colaborador, minorando as chances de conflitos no ambiente organizacional. Sendo assim, podemos afirmar que quando os supervisores se engajam em comportamentos de apoio familiar a seus colaboradores, acabam por representar uma importante prática que pode vir a quebrar barreiras de estereótipos negativos (Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022).

Considerando que a conciliação trabalho-família-trabalho acaba sendo mais benéfica para ambos os ambientes, por que muitas organizações ainda não aderiram ou estão com dificuldades de aderir a essa conciliação? Uma das possíveis razões pode estar na elevação da concorrência entre as organizações, que passaram a ampliar os diferenciais competitivos para assim obter vantagens na disputa pelo topo do mercado. Dentre essas vantagens que podem ser adquiridas, está a vantagem por meio das pessoas, passando assim a exigir cada vez mais dos funcionários, acabando por sobrecarregá-los e não contribuindo para a conciliação entre trabalho e família (Abbad; *et al.*, 2013 *apud* Oliveira *et al.*, 2020). Podemos entender também que aspectos da cultura organizacional sempre pautaram a separação dessas duas esferas de vida do indivíduo, mas problemas familiares não deveriam interferir nas relações de trabalho. Considerando que aspectos predominantes da cultura organizacional determinam comportamentos e estratégias de gestão, pode haver uma outra explicação para a negligência sobre a conciliação entre trabalho-família nos ambientes de trabalho. Porém, sabemos que essa questão é complexa e não há resposta simples para ela.

Considerações finais

Pensar atualmente em políticas e práticas de gestão de pessoas nos ambientes organizacionais é favorecer um ambiente mais saudável e o bem-estar do trabalhador. Como consequência, podemos inferir sobre a presença de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, com a presença da satisfação e comprometimento . Sendo assim, haverá melhores resultados organizacionais.

O conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho possuem problemas dos quais não há como fugir e nem como vencer ou dissipar completamente no mundo de hoje, mas há como remediar e chegar a um estado em que possa estar próximo do equilíbrio, mesmo que não seja o tempo todo. Para que isso possa ocorrer, é necessário que haja muita maturidade e consciência sobre esses fatores e suas consequências por parte do profissional, de sua família e da organização (Oliveira *et al.*, 2020).

O uso do tempo em relação ao conflito trabalho-família é essencial e foi, recentemente, incorporado em estudos que consideram sua importância de acordo com as escolhas e vida cotidiana dos indivíduos, além de estar relacionado aos papéis desempenhados na sociedade contemporânea (Pinto *et al.*, 2016). O bom uso do tempo tende a equilibrar a relação entre trabalho e família.

Constatamos que as desigualdades sociais e de gênero impactam, de forma negativa, a relação trabalho-família, especialmente para o público feminino. Sendo assim, podemos afirmar que, em um país com tamanhas desigualdades sociais e de gênero, é essencial que os estudos *a posteriori* se foquem também na questão das responsabilidades familiares e seus efeitos no mercado de trabalho (Madalozzo; Blofield, 2017).

Segundo Feijó *et al.* (2017), o estudo dessa temática conflituosa entre trabalho e família é justificado na literatura por buscar contribuir para a compreensão dos fenômenos presentes na vida pessoal de um indivíduo, que podem prejudicar o seu desempenho em atividades tanto profissionais, como familiares.

Também entendemos que as cobranças originadas das relações do trabalho podem prejudicar o indivíduo em sua realização de tarefas familiares e vice-versa, pois as cobranças advindas da família podem impactar o desempenho profissional do sujeito; essas situações influenciam o bem-estar desse. O trabalhador e sua família estão imersos em relações e em contextos que os influenciam afetando uns aos outros recíproca e continuamente, sendo impossível estabelecer únicas causas para conflitos interpessoais e intergrupais que possam gerar o adoecimento do trabalhador (Feijó, 2017; Goulart Júnior *et al.*, 2013).

É fundamental que as organizações que desejam reduzir o conflito trabalho-família dos colaboradores prestem atenção tanto no apoio que o colaborador recebe de sua família, quanto nas percepções e comportamento de lideranças organizacionais. Sendo assim, o incentivo das lideranças na direção de atuarem para reduzirem o conflito trabalho-família torna-se relevante. Este tipo de atuação poderá mudar o estereótipo de um líder competente e não compreensivo (misto), para um líder competente quanto compreensivo (uniforme), exigindo um certo esforço por parte das lideranças (Eckes, 2002; Imhoff *et al.*, 2013; Powell; Butterfield, 2015 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022), ou seja, é importante que a gerência seja empática e atenciosa ao se envolver em comportamentos com os colaboradores, o que é consistente com a literatura de apoio social, mas, infelizmente, quase não é usado na realidade cotidiana nas organizações (Cohen; Wiils, 1985; Van Der Graff *et al.*, 2012 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022).

Em relação à conduta das lideranças, é possível dizer que as intervenções na direção do equilíbrio trabalho-família requer a sensibilização dos supervisores para uma forma diferente

de atuar, na qual o apoio a questões familiares seja também considerado (Baral; Bhargava, 2010; Hammer *et al.*, 2011; Kossek *et al.*, 2014; O'Driscoll *et al.*, 2003 *apud* Yu; Russo; Pichler; Hammer, 2022).

De acordo com Goulart Junior *et al.* (2013), as mudanças ocorridas no mundo do trabalho e na sociedade, ao longo dos anos, conseguiram propiciar uma reestruturação de papéis dos membros familiares e organizacionais, contudo, essa temática ainda é pouco estudada e conhecida. São necessárias novas pesquisas e que esse conhecimento seja levado para as organizações e para os indivíduos que as compõem, extinguindo a maneira antiga de se pensar que trabalho e vida pessoal não se misturam, pois já está comprovado que uma interfere diretamente na outra.

Destacamos também que a redução do conflito trabalho-família resultará em uma diminuição significativa de transtornos psicológicos decorrentes do ambiente organizacional, além de aumentar a satisfação e a produtividade do colaborador e contribuir para que esse possua uma melhor qualidade de vida, trazendo benefícios diretos para a organização e a sociedade em geral.

Referências

AMIN, S.; RAUDHOH, S. The role of readiness of work-home resources and work motivation in minimizing work-family conflict in the covid-19 pandemic Era. **Journal of Applied Management**, Jambi, 2021.

BAJABA, S.; AZIM, M. T.; UDDIN, M. A. O apoio social e a intenção de rotatividade de pessoal: o papel mediador do conflito trabalho-família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, 2022.

BARAL, R.; BHARGAVA, S. Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, 2010.

BILLING, Y. D.; ALVESSON, M. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender**, Work and Organization, 2000.

COHEN, S.; WIILS, T. A. Stress, social support, and the buffering hypothesis. **Psychological Bulletin**, 1985.

CRAIN, T. L.; STEVENS, S. C. Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. **Journal of Organizational Behavior**, 2018.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, 2002.

ECKES, T. Paternalistic and envious gender stereotypes: Testing predictions from the stereotype contente model. **Sex Roles**, 2002.

ESTEVES, L. A. C. **Interação trabalho-família, *burnout* e depressão pelo trabalho em enfermeiros durante a pandemia covid-19**. 2021. Tese (Mestrado em psicologia) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Porto, Porto, 2021.

FEIJÓ, M. R.; GOULART JUNIOR, E.; NASCIMENTO, J. M.; NASCIMENTO, N. B. Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando famílias**, Bauru, 2017.

GOULART JUNIOR, E.; CAMARGO, M. L. Estratégias em gestão de pessoas e contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) em tempos de COVID-19. *In*: GOULART JUNIOR, E.; CAMPOS, D. C. **Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Araraquara: Letraria, 2021. p. 14-30.

GOULART JUNIOR, E.; FEIJÓ, M. R.; CUNHA, E. V.; CORRÊA, B. J.; GOUVEIA, P. A. E. S. Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando famílias**, Bauru, 2013.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**, 1960.

GREENHAUD, J. H.; KOSSEK, E. R. The contemporary career: A work-home perspective. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2014.

HAMMER, L. B.; KOSSEK, E. E.; ANGER, W. K.; BODNER, T.; ZIMMERMAN, K. L. Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. **Journal of Applied Psychology**, 2011.

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, 1989.

IMHOFF, R.; WOELKI, J.; HANKE, S.; DOTSH, R. Warmth and competence in your face! Visual encoding of stereotype content. **Frontiers in Psychology**, 2013.

JOHANSON, J. C. Perceptions of femininity in leadership: Modern trend or classic component? **Sex Roles**, 2008.

KOENIG, A. M.; EAGLY, A. H.; MITCHELL, A. A.; RISTIKARI, T. Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, 2011.

KOSSEK, E. E.; HAMMER, L. B.; KELLY, E. L.; MOEN, P. Designing work, family and health organizational change initiatives. **Organizational Dynamics**, 2014.

LEMOS, A. H. C; BARBOSA, A. O; MONZATO, P. P. Mulheres em *home office* durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, 2020.

MADALOZZO, R.; BLOFIELD, M. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? **Revista Estudos Feministas**, São Paulo, 2017.

OLIVEIRA, A. V. A.; AMORIM, M. A.; SOUZA, M. P.; MORAES, A. F. M. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: um estudo com docentes universitários. **UFAM business review**, Manaus, 2020.

PINTO, K. A.; MENEZES, G. M. S.; GRIEP, R. H.; LIMA, K. T. R. S.; ALMEIDA, M. C.; AQUINO, E. M. L. Work-family conflict and time use: psychometric assessment of an instrument in ELSA-Brazil. **Revista Saúde Pública**, Brasil, 2016.

ROFCANIN, Y.; HERAS, M. L.; BOSCH, M. J.; BERBER, A.; MUGHAL, F.; OZTURK, M. Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes. **Journal of Business Research**, 2021.

TEIXEIRA, R. M.; BOMFIM, L. C. S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, Sergipe, 2016.

YU, A.; RUSSO, M.; PICHLER, S.; HAMMER, L. Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB) and Work-Family Conflict: The Role of Stereotype Content, Supervisor Gender, and Gender Role Beliefs. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2022.

Considerações sobre inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e sobre as normativas vigentes: ênfase no deficiente intelectual

Bruna Tocci Martins
Edward Goulart Junior

1 Introdução

O tema deste texto decorre da importância da análise no que se refere à inclusão das pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho. Refletindo sobre a situação da insuficiência de disponibilidade de vagas para empregos formais e até mesmo não formais para os cidadãos brasileiros que não possuem deficiência, qual cenário encontramos para as pessoas com deficiências?

Uma pergunta difícil de responder, pois o trabalho das pessoas com deficiência envolve outros fatores como, por exemplo, a aceitação da família e/ou respectivos representantes legais, o sentimento de vergonha e até mesmo os preconceitos são frequentemente enfrentados. Outro ponto que é muito questionado refere-se ao Benefício de Prestação Continuada (BPC) e para ter direito a esse benefício, a família ou grupo familiar responsável pela pessoa com deficiência deverá ter uma renda de até ¼ do salário-mínimo vigente *per capita*. O Benefício da Prestação Continuada (BPC) consta na Lei Orgânica da Assistente Social (LOAS) e ele garante que o responsável pela pessoa com deficiência receba um salário-mínimo por mês.

Para as pessoas com deficiência receberem o benefício, sua deficiência deve impedir-lhes de responder às situações básicas do dia a dia, sendo as limitações de natureza física, mental, intelectual, sensorial, entre outras, e devem ser permanentes que limitem essas pessoas há pelo menos dois anos (Brasil, 2018). De acordo com a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, o Estado é o responsável por promover e assegurar condições de igualdade e liberdade a todos os cidadãos brasileiros, inclusive os com deficiência, com o objetivo da inclusão social (Brasil, 2015).

De acordo com as legislações vigentes, vários são os quesitos que devem ser seguidos para que o cidadão se enquadre como pessoa com deficiência e possa usufruir dos benefícios, dentre eles, estão a limitação no desempenho das atividades, a obstrução na participação social, entre outras. A partir dessas duas características, por exemplo, podemos identificar as

diferentes barreiras que uma organização precisa romper para que possa contratar pessoas com limitações. Embora seja uma dificuldade, não é impeditivo para que as organizações analisem e redefinam posturas para contratação de pessoas com deficiência, considerando o benefício não só a essas pessoas, mas ao contexto profissional e social na convivência com a diversidade humana.

A inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho é um sonho e esperança para muitas famílias, pois os pais e/ou responsáveis não são eternos e o futuro sempre é uma angústia quanto ao viver bem e em sociedade. Assim, é preciso preparar seus filhos para a vida. Entretanto, nem sempre é possível, principalmente frente às determinadas limitações de características intelectuais. Quando essas pessoas com deficiência intelectual são inseridas no mercado de trabalho, frequentemente, são contratadas para cargos com baixo nível de complexidade como, por exemplo, em mercados para reposição de estoque ou organização das compras em sacolas e até mesmo em recepção nos comércios em geral; ou seja, dificilmente existe um plano de carreira para que possam crescer profissionalmente. Isso as limita e faz com que essas pessoas se tornem a "ralé" do mercado de trabalho (Maranoski, 2017).

Para a contratação de pessoas com deficiência pelas organizações, deve ser seguido o que consta na Portaria nº 8.213 (Brasil, 1991), conhecida como Lei de Cotas, que será mais bem apresentada na sequência. A organização precisa ter, inicialmente, 100 trabalhadores ou mais, caso contrário é opcional a contratação. É preciso ressaltar que para a contratação de pessoas com deficiência é necessária toda uma preparação tanto dos profissionais em geral e, especialmente, dos gestores, visando à socialização e acolhimentos, assim como a garantia de acessibilidade das pessoas com deficiência no local de trabalho.

A lei é clara, ou seja, é direito de todos os cidadãos brasileiros a liberdade de ir e vir, de trabalhar, de se socializar, de conviver. Entretanto, na prática existem alguns obstáculos que acabam por retardar e até mesmo impedir o acesso, a contratação e a manutenção das pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho.

Nas seções seguintes, abordamos a concepção de mundo do trabalho e de mercado de trabalho e como a literatura trata essa temática no que diz respeito às pessoas com deficiência intelectual com ênfase nas possibilidades e limites que enfrentam.

2 O trabalho para as pessoas com deficiência: breve histórico e algumas considerações sobre a inclusão

Na história, as pessoas com deficiência eram vistas como obstáculos por serem consideradas incapazes de trabalhar e estudar. Segundo Silva (2015), não era incomum que em algumas sociedades o infanticídio fosse prática comum, na qual o recém-nascido era proibido de crescer com deficiência. Segundo o autor, no Brasil, o infanticídio é prática comum em diversas etnias indígenas, sustentadas por crenças de que crianças consideradas amaldiçoadas, fruto de adultério, filhos de mãe solteira, gêmeos e com deficiências físicas são envenenadas, enterradas ou abandonadas na selva por suas mães. Essas tradições são praticadas, principalmente, por tribos isoladas, como ianomâmis, suruwahas e kamaiurás. O mesmo autor argumenta que o tema é polêmico e tem apoio de grupos de antropólogos que defendem a não interferência na cultura desses povos. Para esses profissionais, a única intervenção possível é através do diálogo, já que para esses povos o infanticídio é considerado um ato de amor.

Antes da Constituição de 1988, os projetos voltados para pessoas com deficiência se limitavam à educação, projetos assistenciais e instituições de caridade. Quando o indivíduo portador de uma deficiência não era contemplado por esses projetos, dependia apenas de cuidados familiares ou era enclausurado em clínicas psiquiátricas (manicômios). Com o passar dos anos, foi possível essas instituições modificarem suas ações bem como seus próprios nomes, surgindo então as APAE, Fenapaes, ABBR, Centros de Reabilitação, etc. (Silva, 2015).

Mudar a concepção sobre a deficiência de uma perspectiva simplesmente biomédica para um entendimento que a trata como mais uma forma de desigualdade social, compreendendo a deficiência não como atributo individual, mas, como resultado de uma sociedade que não fora historicamente preparada para lidar com as diferenças, dependeu, e ainda depende, de uma série de fatos históricos que garantiram que avanços do âmbito da inclusão pudessem ser concretizados. Essa nova compreensão teve início na Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde – CIF da OMS de 2001, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU de 2006 e, mais recentemente, da Lei Brasileira de Inclusão – LBI, de 2015, conhecida também como Estatuto da Pessoa com Deficiência.

> Entende-se por inclusão a garantia, a todos, do acesso contínuo ao espaço comum da vida em sociedade, sociedade essa que deve estar orientada por relações de acolhimento à diversidade humana, de aceitação das diferenças individuais, de esforço coletivo na equiparação de oportunidades de desenvolvimento, com qualidade, em todas as dimensões da vida. Como

> parte integrante desse processo e contribuição essencial para a determinação de seus rumos, encontra-se a inclusão educacional (Brasil, 2001, p. 8).

Analisando a trajetória das políticas para pessoas com deficiência, e principalmente olhando para as avaliações que consideram a CIF no país, a principal dificuldade dos profissionais avaliadores tem sido classificar e atribuir valor à deficiência devido à dificuldade de diminuir as barreiras sociais e os fatores ambientais que impedem o pleno desenvolvimento das pessoas com deficiência na sociedade, deixando de considerar a importância da inclusão educacional nesse processo (Santos, 2016).

Segundo Diniz (2007), as primeiras mudanças na compreensão da deficiência puderam ser observadas ainda em 1970. No entanto, segundo o autor, as primeiras mudanças na legislação, no direito e no cotidiano puderam ser observadas de fato apenas a partir dos anos 2000 e o nome atribuído a esse novo modelo teórico de entendimento da deficiência foi *modelo social*. Ainda segundo o autor, o Reino Unido manteve sua tradição de iniciar um movimento a favor da diversidade e foi pioneiro em desenvolver uma discussão que colocava o modelo biomédico como uma experiência de desigualdade e opressão.

Com o tempo, essa discussão foi se internalizando nas universidades e acabou levando a uma revisão de outras teorias sociais pautadas na opressão do corpo, como o feminismo, as teorias de gênero e antirracistas, que também apontavam para uma construção histórica fundamentada no sistema de opressão. A próxima etapa foi propor uma revisão de marcos legislativos e jurídicos para que os princípios propostos no modelo social pudessem ser incorporados em políticas públicas que atingissem as pessoas com deficiência.

Entre os marcos legais em acordos internacionais, dois foram fundamentais para que o modelo social fosse de fato incorporado em políticas públicas: a elaboração e publicação da International Classification of Functioning, Disability and Health (Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde – CIF, na tradução brasileira) pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 2001, que orientou os modos de apreender, compreender, descrever e avaliar a deficiência como um estado/condição de saúde e a discussão e elaboração da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU) em 2006, que fora orientada pelas mesmas diretrizes políticas e conceituais do modelo social da deficiência. (referencia)

2.1 Dificuldades gerais para inclusão

Observa-se, portanto, que 40 anos se passaram até que uma possibilidade de mudança realmente chegasse ao cotidiano das pessoas com deficiência. Entretanto, na prática, a

mudança está longe de ser homogênea e definitiva. A CIF, por exemplo, representa um avanço importante no que diz respeito às condições efetivas para avaliar e classificar as questões relativas à deficiência, por partir de uma perspectiva biopsicossocial que promove o olhar multidisciplinar, tem certa fragilidade estrutural quando ligada ao mundo do trabalho e em como deve ser contemplado o universo das pessoas com deficiência nesse meio. Essa fragilidade sutil pode atrasar a superação da hegemonia biomédica no âmbito da deficiência.

Entre as dificuldades para a inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho, a falta de capacitação é um grande obstáculo, portanto, compreendemos que há desafios a serem alcançados, sendo importante o surgimento de Leis de Cotas como também de acessibilidade para dar início ao suporte necessário. O Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa Com Deficiência (IBDD) trabalha em prol dessa situação, oferecendo capacitação técnica, trabalhando a ética e o comportamento, visando à inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Porém, mesmo com tal garantia prevista em lei, ainda assim nota-se que as oportunidades de acesso ao mercado de trabalho para esse grupo específico vêm acontecendo de forma bastante lenta. A inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho é impulsionada, muitas vezes, devido à fiscalização rigorosa realizada pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), mediante punições às empresas que não cumprem as leis (Manzini; Tanaka, 2005).

Diante desse cenário, observamos a importância do surgimento de leis e de órgãos fiscalizadores que trabalham a favor da inclusão e de seu bom funcionamento no mercado de trabalho, portanto, é importante entender alguns fundamentos da Lei de Cotas.

Em julho de 2001, foi criada a Lei nº 8213 que estabelece os Planos de Benefícios da Previdência Social e sobre outras providências, como a reserva de vagas de trabalho para pessoas com deficiência no setor privado. Esta lei ficou conhecida como Lei de Cotas e em seu artigo 93 diz:

> **Art. 93.** A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:
>
> **I** - até 200 empregados.....2%;
>
> **II** - de 201 a 500.....3%;
>
> **III** - de 501 a 1.000.....4%;
>
> **IV** - de 1.001 em diante. .....5%.
>
> (Brasil, 1991).

É importante ressaltar que inicialmente a criação das cotas era destinada apenas para pessoas habilitadas ou reabilitadas profissionalmente, vinculadas ao Regime Geral da Previdência Social, conforme o Artigo 90.

> **Art. 90.** A prestação de que trata o artigo anterior (*habilitação e reabilitação profissional e social*) é devida em caráter obrigatório aos segurados, inclusive aposentados e, na medida das possibilidades do órgão da Previdência Social, aos seus dependentes (Brasil, 1991).

Essa prioridade de atendimento coloca as pessoas com deficiência que nunca trabalharam ou que se encontram em condição de dependentes em segundo plano, e consequentemente sem atenção necessária, reduzindo suas possibilidades de acesso aos benefícios descritos pela Lei. Essa situação foi revertida após a criação do Decreto nº 3298 que, no artigo 30, define quem será beneficiado pela Lei de Cotas:

> **Art. 30**. A pessoa portadora de deficiência, beneficiária ou não do Regime Geral de Previdência Social, tem direito às prestações de habilitação e reabilitação profissional para capacitar-se a obter trabalho, conservá-lo e progredir profissionalmente (Brasil, 1991, grifo nosso).

A partir dessas leis, a inclusão de pessoas com deficiência passa a ser reconhecida como um direito. Isso possibilita que cada indivíduo seja visto a partir de suas potencialidades, podendo progredir profissionalmente. Contudo, mesmo com esses avanços, muitas são as dificuldades para garantir esse processo na prática.

3 Considerações sobre o indivíduo com deficiência intelectual e sua inserção no mundo do trabalho

Segundo Dias *et al.* (2013), na atualidade, a compreensão sobre a deficiência considera a construção histórico-cultural e reconhece que as pessoas com deficiência são capazes de construir e narrar noções sobre si mesmas e suas experiências. Segundo os autores, essa perspectiva entende o sujeito com deficiência intelectual como agente de sua própria trajetória e o coloca como sujeito que tem sua conduta mediada por condições socioculturais concretas.

Partindo desse conceito, torna-se necessário discutir a inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho e as formas reais de viabilizar esse processo de inclusão a partir de políticas e práticas de gestão de pessoas. No tocante às práticas de gestão de pessoas, essas são fundamentais e devem ser vistas de forma individualizada sempre que o objetivo for promover a inclusão do trabalhador com deficiência. Contudo, existe uma relação direta

entre a racionalidade e as organizações modernas, que torna a igualdade de oportunidades para as pessoas com deficiência intelectual mais complexa, uma vez que essas pessoas têm limitações cognitivas e por isso podem ter seu desempenho considerado insuficiente.

Na prática, a chave para o bom desempenho desses indivíduos está diretamente relacionada com os comportamentos adaptativos e com o grau de necessidade de apoio de cada um.

Segundo o Ministério da Saúde (2008), a pessoa com deficiência intelectual necessita de apoio diferenciado por meio de supervisão, orientação ou ajuda técnica, que possibilite que ela compense uma ou mais limitações, buscando romper barreiras relativas à mobilidade, à temporalidade e à comunicação. Sendo assim, as empresas que buscarem ser mais inclusivas em seus processos seletivos precisam considerar essa necessidade e criar planos que incluam mecanismos de flexibilidade. A tarefa não é fácil, uma vez que as organizações baseiam suas práticas em gestão de pessoas muito mais na instrumentalidade do que em valores, cujos resultados não importariam (Kóvacs, 2002).

Predominantemente, as pessoas com deficiência intelectual precisam atender aos interesses da organização, sendo que a essência mecanicista que busca apenas a produtividade do funcionário prevalece. Assim, a avaliação de bom desempenho está muito mais ligada à escolha que a empresa faz por se posicionar a favor desse público minoritário do que por entender que de fato essas pessoas são agentes sociais dentro da organização e que podem ter meios distintos para atingir um mesmo fim (Bezerra, 2011).

O trabalho para pessoas com deficiência, particularmente as com deficiência intelectual, enfrenta questões para a inserção no mercado de trabalho, que vão além da oferta de vagas, incluindo o preparo para a atividade profissional e sua manutenção no emprego. Com a aprovação da Lei Brasileira de Inclusão – Lei nº 13.146 (Brasil, 2015), o cenário para as questões que envolvem o trabalho para pessoas com deficiência passa a ser novo.

Olhando para o cenário brasileiro, embora os últimos anos tenham sido marcados por grandes conquistas no âmbito jurídico para garantia de direitos das pessoas com deficiência, na prática, esse processo de integração tem esbarrado em obstáculos de toda ordem como a acessibilidade, qualificação profissional, falta de recursos destinados à escolarização e capacitação e em relação à saúde do trabalhador.

Em 1989, a Lei nº 7.853/89 assegurou, dentre outros aspectos, a integração da pessoa com deficiência e definiu que o Governo assumisse o compromisso de apoiar a formação e orientação profissional, viabilizando a construção de cursos regulares voltados à formação profissional. A mesma lei garantiu que uma porcentagem de vagas fosse reservada para

pessoas com deficiência no setor público e privado. Em 1990, a Lei nº 8.112 assegurou que 20% das vagas oferecidas em concursos públicos fossem reservadas para pessoas com deficiência. Entretanto, para Lobato (2009), ao falar sobre o ingresso no setor público, a referida lei estabelece um valor máximo para as vagas oferecidas, mas não prevê um valor mínimo, o que cria espaço para uma grande variabilidade na aplicação da lei, resultando em práticas muito distintas e a falta de fiscalização reforça ainda mais a discrepância. Para o autor, o mesmo não ocorre para o setor privado, cujas regras são mais bem definidas.

3.1 Normativas Legais: a evolução da Lei de Cotas no Brasil

No Brasil, pouco depois da publicação da CIF, uma política assistencial voltada para pessoas com deficiência em situação de extrema pobreza deixou de utilizar as diretrizes da Classificação Internacional de Doenças e Problemas relacionados à Saúde (CID) e passou a ser a primeira política de grande alcance a utilizar a CIF para conceder benefícios: o Benefício de Prestação Continuada (BPC) da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), garantido atualmente a mais de 2.354 milhões de pessoas com deficiência (Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993) e pelo Decreto nº 6.214, de 26 de setembro de 2007). Em 2013, a Previdência Social Brasileira, seguindo o mesmo caminho, passou a utilizar a CIF para avaliação de pessoas com deficiência quando solicitavam a aposentadoria, tornando possível conceder de forma diferenciada aposentadorias às pessoas com deficiência, levando-se em consideração graus variados da deficiência (Constituição Brasileira, 2013).

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada em Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2006, foi ratificada pelo Brasil, em 2008, com *status* de emenda constitucional, por meio do Decreto 6.949 publicado em 2009. Esse conceito entende a deficiência como resultado das interações entre um corpo com condições específicas de saúde e as barreiras ambientais e atitudinais (Constituição Brasileira, 2009).

A Lei Brasileira da Inclusão das Pessoas com Deficiência definiu, no art. 3º, as barreiras como sendo quaisquer entraves, obstáculos, atitudes ou comportamentos que limitem ou impeçam a participação social da pessoa, bem como o gozo, a fruição e o exercício de seus direitos à acessibilidade, à liberdade de movimento e de expressão, à comunicação, ao acesso à informação, à compreensão, à circulação com segurança. Portanto, para ser caracterizada a deficiência, além da avaliação do comprometimento das Estruturas, Funções do Corpo, Fatores Ambientais, Atividades e Participação, é necessário considerar as barreiras descritas pela LBI, ou seja, é preciso compreender a deficiência como restrição na participação social (Lei nº 13.146/2015).

Desde 2007, o governo brasileiro tem buscado novas formas de avaliar a deficiência baseando-se no modelo social. Em 2013, foi publicado o Índice de Funcionalidade Brasileiro – IFBr, cujo objetivo é ser utilizado em todas as políticas públicas para pessoas com deficiência. O IFBr é composto por 41 Atividades e Participação de acordo com a CIF, além de contar com uma métrica para pontuação das Atividades de acordo com a Medida de Independência Funcional – MIF (Lei n° 13.146, de 6 de julho de 2015). Em 2014, a Previdência Social desenvolveu um projeto chamado IFBrA que foi utilizado para aplicação da aposentadoria às pessoas com deficiência, porém como todo instrumento de avaliação, a nova ferramenta precisa de aperfeiçoamentos constantes. Após algumas modificações no instrumento, agora chamado IFBrM (Índice de Funcionalidade Brasileiro Modificado), principalmente no âmbito de questões psicossociais, em 2019, a ferramenta foi aprovada pelo CONADE – Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (Brasil, 2019).

Segundo a médica e auditora fiscal do trabalho Lailah Vasconcelos (2010), a versão atual do instrumento é dividida em três partes. A primeira parte é responsável por avaliar a condição social do indivíduo e permite que o avaliador conheça a história real daquela pessoa. A segunda parte é responsável por definir os impedimentos e deve ser capaz de avaliar as questões do corpo. A terceira parte trata especificamente das funções corporais olhando para as funções que são alteradas em decorrência da deficiência.

Segundo Vasconcelos (2010), cada parte gera uma pontuação que indica diferentes graus de funcionalidade e no final da avaliação serão convertidas em diferentes graus de deficiência. A aplicação do instrumento pode trazer avanço no que diz respeito a políticas públicas, uma vez que busca indicar as principais barreiras das pessoas com deficiência e, consequentemente, apontar onde os recursos devem ser aplicados para possibilitar melhorias na qualidade de vida e na autonomia desses indivíduos.

O Decreto nº 3.298/99 determina que a fiscalização seja de responsabilidade do Ministério do Trabalho e institui o pagamento de multas para as empresas que não cumprirem as cotas (Lei nº 10.690, de 16 de junho de 2003).

Segundo Pastore (2000), a pequena participação da pessoa com deficiência (PCD) no mercado de trabalho não é mais fruto da falta de leis ou de fiscalização, mas sim da falta de ações e estímulos que viabilizem de forma concreta a formação, a habilitação, a reabilitação e a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho. Para o autor, a Lei de Cotas enquanto ação afirmativa, ao exigir das empresas a contratação das pessoas com deficiência, pode levá-las a contratar essas pessoas a contragosto e em condições bem mais precárias, indo contra o que propõe a lei e contra o que as pessoas com deficiência merecem. Ainda segundo o autor, em países mais desenvolvidos, o sistema de cotas passou

por um processo de flexibilização no qual a empresa tem a opção de não contratar a pessoa com deficiência e pagar um valor de contribuição que será utilizado como investimento na área de profissionalização. Outra possibilidade propõe que a contratação da pessoa com deficiência seja feita por uma empresa terceira ou instituição, sendo que a empresa contratante permanece distante do processo de inserção. O autor ainda conclui que a maleabilidade cria espaço para que cada empresa colabore com a inclusão dentro da sua realidade e que o sistema de cotas é mais um elemento de um complexo sistema de leis, instituições, programas, incentivos financeiros, que quando unidos formam uma "rede de apoio", possibilitando a inclusão da pessoa com deficiência.

Segundo Lobato (2009), para desempenharem suas atividades, algumas pessoas com deficiência intelectual não precisam de nenhuma adaptação na empresa ou nos espaços de forma geral. Contudo, há pessoas que precisam que a sociedade elimine algumas barreiras para acessar de forma satisfatória os diferentes espaços. Diante dessa realidade, alguns motivos têm sido propagados com o objetivo de incentivar as empresas a se adequarem. O autor cita algumas motivações que se destacam: a ideia de que a produtividade das pessoas com deficiência intelectual pode superar a das demais pessoas; a ideia de que ter funcionários com deficiência contribui para construção de uma imagem positiva da empresa perante o mercado, o que terá consequências positivas na geração de lucros; a geração de trabalho para as pessoas com deficiência reduziria os "custos" para a sociedade.

A questão é que esses argumentos, muitas vezes, são utilizados porque se aproximam da realidade criada pela lógica de mercado que, por sua vez, é baseada na lógica da competitividade e geração de lucro. Isso significa que, ao contratar pessoas com deficiência sob essas justificativas, contribui-se para a manutenção do preconceito em relação à capacidade de trabalho desses indivíduos, desconsiderando suas reais potencialidades e habilidades.

Outro argumento bastante utilizado para contratação de pessoas com deficiência é a valorização da diversidade, que corresponde ao esforço feito para valorizar as diferenças dentro das organizações, através da contratação de representantes de diferentes grupos da comunidade, promovendo um movimento de responsabilidade social (Kóvacs, 2002). É importante ressaltar que, quando a empresa oferece o que é de direito público, não pode ser considerado uma ação solidária, mas sim justa. Isso significa que promover a contratação de pessoas com deficiência não é uma ação social e sim um dever da empresa.

Segundo Silva (2015 *apud* Dias, 2001), para que haja uma fiscalização no que tange ao trabalhador e seu bem-estar, a Vigilância de Saúde do Trabalhador (VISAT) tem como objetivo a prevenção de alguma eventualidade de agravamento entre saúde-trabalho, na

promoção da saúde, com a finalidade de interromper o ciclo de trabalho-doença-morte no âmbito nacional. A VISAT tem como princípios fundamentais estabelecidos através da Portaria do Ministério da Saúde nº 3.128/1988: universalidade, integralidade das ações, hierarquização e descentralização, interdisciplinaridade, pesquisa-intervenção, controle social e participação dos trabalhadores e intersetorialidade.

4 O deficiente intelectual e sua inserção no mercado de trabalho: breves reflexões

De acordo com pesquisa realizada pelo Censo 2010, cerca de 1,4% da população brasileira possui alguma deficiência intelectual (DI). Embora a inclusão de pessoas com deficiência tenha crescido no país, a DI ainda gera muitas dúvidas nas pessoas e principalmente nas empresas, que muitas vezes acabam não contratando profissionais com essa deficiência.

A preocupação encontra-se em como formar essa pessoa para inseri-la no mercado de trabalho, mesmo entendendo que esse profissional consegue desenvolver habilidades, pois tem potencial para conquistar autonomia no cargo em que esteja apto a trabalhar. É importante que, desde que a deficiência seja descoberta, haja tratamento adequado com profissionais da saúde como também estímulos dentro do ambiente familiar, através do apoio e incentivo.

Mas como o processo de inclusão pode ser realizado, diante das particularidades que precisam ser levadas em consideração para que a pessoa com deficiência intelectual consiga exercer suas atividades no mercado de trabalho?

A resposta a esse questionamento não é simples nem fácil. Isso por conta da complexidade da questão e dos condicionantes históricos e preconceituosos a esse respeito. A presença de um atendimento escolar adequado e especializado, assistência médica e psicossocial em instituições apropriadas com o intuito de garantir o seu bem-estar e que contribua para o despertar de suas potencialidades seria um bom começo.

Mesmo diante da Lei de cotas para PcD, que busca garantir a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, as organizações ainda encontram dificuldades em realizar as contratações de pessoas com deficiência intelectual por preferirem uma deficiência menos exigente de esforços, pois acreditam que a deficiência intelectual demandará mais tempo e recursos para adaptação do funcionário.

O diagnóstico de DI deve ocorrer levando-se em consideração três aspectos: QI abaixo de 70; limitações em pelo menos dois aspectos do comportamento adaptativo, que

abrange habilidades sociais e do cotidiano, como: habilidades conceituais de linguagem e alfabetização, dinheiro, números, tempo, habilidades sociais, solução de problemas sociais, capacidade de seguir regras/obedecer às leis e evitar ser vítima, atividades práticas de vida diária (higiene pessoal, transporte, segurança); e que tais limitações sejam percebidas antes dos 18 anos (AAIDD, 2013).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), a deficiência intelectual pode ser classificada em quatro níveis, conforme o quociente de inteligência (QI) da pessoa. São eles:

- QI entre 50-69: deficiência mental leve;
- QI entre 35-49: deficiência mental moderada;
- QI entre 20-40: deficiência mental grave; e
- QI abaixo de 20: deficiência mental profunda.

Alguns tipos de deficiência intelectual são: Síndrome de Down; Síndrome do Cri du chat; Síndrome de Prader-Willi; Síndrome de Williams; Síndrome do X-Frágil e Síndrome de Angelman (OMS, 2020). Diante dessas deficiências, as organizações possuem resistência ao realizar a contratação de pessoas com DI, pois existe o preconceito em achar que eles não sabem o que estão fazendo, confundindo deficiência mental com transtorno mental (Aranha, 2001).

Segundo Carneiro (2007), as pessoas com DI sofrem este preconceito, o que dificulta sua inclusão no mercado de trabalho. Quando incluídas, são tratadas de forma diferente dos demais, sendo que as demandas são repassadas de forma não aceitável pelo funcionário, pois a empresa acredita que deve exigir menos, ou seja, acredita que o DI não seja capaz de exercer certas atividades. Ainda segundo o autor, a empresa primeiramente precisa estimular o funcionário com DI, avaliar seu desempenho, verificar seus pontos de oportunidades e suas dificuldades reais para que, após isso, tome alguma decisão de como devem ser distribuídas as tarefas no dia a dia.

Sempre haverá receios de como lidar com determinadas situações que envolvam este funcionário no ambiente de trabalho. Diante disso, vemos a importância de as organizações desenvolverem líderes e funcionários preparados para prestar auxílio, por meio da cultura organizacional, pois a diversidade tende a aumentar nas organizações. Saber como lidar com situações pertinentes a ela tornou-se essencial, a fim de respaldar tanto o PCD quanto a própria organização (Lopes, 2012).

De acordo com Costa *et al.* (2011), uma das grandes responsáveis pela dificuldade de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é a família, devido ao medo da perda do benefício e à não efetivação no trabalho. Porém, a Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei nº 8.742, de 07/12/1993 alterada pelas Leis nº 12.435 de 06/07/2011 e nº 12.470, de 31/08/2011) explicita que "caso o indivíduo receba o benefício e comece a trabalhar, o pagamento do mesmo será suspenso, mas caso não permanecer no emprego, poderá retomar sem necessidade de passar por perícia médica e pelo serviço social do INSS".

Além do benefício, segundo o mesmo autor, há também receio das famílias em acontecer algo com o familiar que possui deficiência caso não estejam sob seus cuidados ou até mesmo da incredulidade da capacidade da pessoa com DI em executar tarefas de trabalho (Brasil, 1993; Brasil, 2011; Costa *et al.*, 2011).

Para Claudemir Torquetti (2020), gerente geral de gestão de gente, para que a inclusão da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho dê certo, é necessário o total apoio da família, que deve reconhecer e valorizar competências dela, acreditando que ela é capaz de conquistar autonomia e se desenvolver cada vez mais.

5 Considerações finais

Reconhecer a pessoa com deficiência como um cidadão de direitos é uma prática recente e por isso um desafio quando pensamos em políticas públicas. Aos poucos essas pessoas têm superado uma história marcada por segregação, medicalização e normalização, que antes eram sustentadas pelos saberes biomédicos e religiosos, mas que atualmente são baseadas em uma nova compreensão sobre deficiência. Ela traz consigo a ideia de que, para garantir que o indivíduo tenha uma vida digna, é necessário mais do que a oferta de bens e serviços. É necessário um projeto que trate de eliminar as barreiras, tornando o ambiente social acessível a todas as pessoas com deficiência.

No Brasil, as políticas assistenciais e previdenciárias iniciaram esse movimento prático de, a partir da CIF, avaliar e caracterizar a deficiência com o objetivo de reconhecer direitos e conceder benefícios, indo, portanto, além do paradigma biomédico. Contudo, é importante ressaltar que a boa aplicação de ferramentas que se baseiem na CIF depende de uma compreensão clara sobre o papel que as barreiras socioambientais representam na vida das pessoas com deficiência. Nesse sentido, ainda são necessários avanços.

A Lei de Cotas veio para aproximar as pessoas com deficiência do mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, mostrar às organizações e à sociedade que eles são capazes de produzir e podem, desde que suas especificidades sejam amparadas, desenvolver suas potencialidades.

No entanto, é importante salientar que, embora a oferta de vagas para pessoas com deficiência tenha aumentado, na maioria das vezes, essas vagas não se destinam a qualquer tipo de deficiência e nível de comprometimento. Na prática, é possível observar que essas vagas geralmente são preenchidas por pessoas com menores limitações, que necessitem de menos adaptações (ou adaptações menos onerosas) e que atendam minimamente aos requisitos relacionados à escolarização exigidos para o cargo que irão ocupar.

Quando selecionadas, as pessoas com deficiência intelectual precisam atender aos interesses da organização e têm sua avaliação positiva ligada diretamente à produtividade ou ao fato de ser parte de uma instituição que atua em defesa desse grupo minoritário. Em ambos os casos, é possível entender que as ações de gestão de pessoas, considerando suas políticas e práticas, precisam evoluir consideravelmente para garantir processos com igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência intelectual, entre outras deficiências.

Para as organizações, a dificuldade de contratação da pessoa com deficiência é justificada pela falta de escolarização e qualificação delas. Porém, a expansão das possibilidades de estratégias que viabilizem a inclusão pode ser feita por meio de outras formas de envolvimento, como o desenvolvimento e financiamento de programas de capacitação, cooperativas ou associações, sem que se abstenham da responsabilidade de promover a inclusão, mas sim como possibilidades de ampliar suas atuações frente a essa problemática.

Quando pensamos em responsabilidade social corporativa, temos que considerar ações para além de práticas filantrópicas ou de manutenção e preservação ambiental. Zelar pela inclusão dos PcD nos contextos de trabalho é uma ação de responsabilidade social de elevada importância e merece total atenção por parte das políticas de gestão organizacional.

Referências

BEZERRA, S. S.; VIEIRA, M. M. F. **Pessoa com deficiência intelectual:** a nova "ralé" das organizações do trabalho. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/PQVxT7D7W7X3zz83gTvgQfp/abstract/?lang=pt. Acesso em: 14 mar. 2023.

BRASIL. Constituição Brasileira. **Lei Complementar no 142**, de 8 de maio de 2013. Regulamenta o § 1o do art. 201 da Constituição Federal, no tocante à aposentadoria da pessoa com deficiência segurada do RGPS. Diário Oficial da União, 2013; 9 maio.

BRASIL. Constituição Brasileira. **Decreto n° 10.177, de 16 de dezembro 2019**.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.** 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 22 abr. 2023.

BRASIL. Lei Brasileira de Inclusão – Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência** (Estatuto da Pessoa com Deficiência). 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 06 mar. 2023.

BRASIL. Portaria Conjunta nº 3, de 21 de setembro de 2018. **Dispõe sobre regras e procedimentos de requerimento, concessão, manutenção e revisão do Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social – BPC**. 2018. Disponível em: http://blog.mds.gov.br/redesuas/4360-2/. Acesso em: 22 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.213**, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da previdência e dá outras providências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/parecer17.pdf. Acesso em: 08 abr. 2023.

Constituição Brasileira. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009.**

DIAS, S. de S.; OLIVEIRA, M. C. S. L. de. **Deficiência intelectual na perspectiva histórico-cultural:** contribuições ao estudo do desenvolvimento adulto. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbee/a/HQwb73v6jhsrVZdwJfhXvhc/abstract/?lang=pt. Acesso em: 14 mar. 2023.

DINIZ, D.; BARBOSA, L.; SANTOS, W. R. dos. **Deficiência, direitos humanos e justiça.** Disponível em: https://www.scielo.br/j/sur/a/fPMZfn9hbJYM7SzN9bwzysb/?lang=pt. Acesso em: 10 abr. 2023.

EDITORA MS Coordenação-Geral de Documentação e Informação/SAA/SE MINISTÉRIO DA SAÚDE SIA, trecho 4, lotes 540/610. Brasília – DF, outubro de 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE e CORDE abrem encontro internacional de estatísticas sobre pessoas com deficiência.** Disponível em: https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?busca=1&id=1&idnoticia=438&t=ibge-corde-abrem-encontro-internacional-estatisticas-sobre-pessoas-deficiencia&view=noticia Acesso em: 25 mar. 2023.

KÓVACS, I. Como tornar visível o trabalho que o discurso dominante esconde. **Sociologia do trabalho**, Nueva época, n. 45, p. 25-51, primavera 2002.

LAILAH VASCONCELOS. **Pausa para o Café com Lailah Vasconcelos.** Disponível em: https://ergonomiadaatividade.com/2019/08/08/pausa-para-o-cafe-com-lailah-vasconcelos/. Acesso em: 04 abr. 2023.

Lei de Cotas para PCD 8213/91 – Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm. Acesso em: 21 mar. 2023.

LOBATO, B. C. **Pessoas com deficiência no mercado de trabalho:** implicações da Lei de cotas. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3002. Acesso em: 20 mar. 2023.

MARANOSKI, C. **A inclusão das pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho.** 2017. Disponível em: https://medium.com/arquivo-11/um-olhar-sobre-o-cen%C3%A1rio-do-mercado-de-trabalho-para-pessoas-com-defici%C3%AAncia-intelectual-f4ea3780a08c. Acesso em: 04 abr. 2023.

MENESES, M. A. R.; ALMEIDA, S. J.; SILVA, G. N. **Novos paradigmas para a pessoa com deficiência:** a inclusão como marco no estatuto da pessoa com deficiência. João Pessoa: A União, 2018.

ORGANIZAÇÕES UNIDAS. Decreto Legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008: Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009: Declaração Universal dos Direitos Humanos.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SÁUDE. **Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde.** Genebra, 2001.

PORTARIA CONJUNTA Nº 21, de 25 de novembro de 2020. **Aprova o Protocolo para o Diagnóstico Etiológico da Deficiência Intelectual.** Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/protocolos-clinicos-e-diretrizes-terapeuticas-pcdt/arquivos/2020/deficiencia-intelectual-protocolo-para-o-diagnostico-etiologico.pdf. Acesso em: 01 jun. 2023.

PASTORE, J. **Oportunidades de Trabalho para Portadores de Deficiência.** Disponível em: http://www.josepastore.com.br/papers/OPORTUNIDADES%20DE%20TRABALHO%20PARA%20PORTADORES%20DE%20DEFICIENCIA.pdf. Acesso em: 07 mar. 2023.

RAMALHO, E. C.; SOUZA, J. B. R. **Dificuldades da inclusão do deficiente físico no mercado de trabalho.** Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/msnp3KrdnoUlhbw_2013-4-26-12-19-25.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

RAIS. Manual de Orientação ano base 2007. Disponível em: http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Manual-de-Orientacao-da-RAIS-2007.pdf. Acesso em: 02 abr. 2023.

SANTOS, W. **Deficiência como restrição de participação social:** desafios para avaliação a partir da Lei Brasileira de Inclusão. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/fWKh6cB9KCYHTKxJfGdgF7m/?lang=pt. Acesso em: 07 mar. 2023.

SANTOS, W. **Deficiência como restrição de participação social:** desafios para avaliação a partir da Lei Brasileira de Inclusão. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-812320152110.15262016. Acesso em: 04 abr. 2023.

SILVA, L. F. da. A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: desafios e superações no ambiente de trabalho. **Brasil Escola.** Disponível em: https://monografias.brasilescola.uol.com.br/administracao-financas/a-inclusao-pessoa-com-deficiencia-no-mercado-trabalho.htm. Acesso em: 07 mar. 2023.

SILVA, L. H. **Deficiência intelectual no mercado de trabalho:** inclusão e estigma. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20201222112729.pdf. Acesso em: 01 jun. 2023.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, J. E. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 11, n. 2, p. 273-294. 2005.

Considerações sobre o trabalho informal e suas implicações para o trabalhador

Nayara Macera de Oliveira
Edward Goulart Junior

Introdução

O trabalho desempenha a centralidade na vida dos sujeitos, de quem o realiza, conforme argumenta Medeiros e Macedo (2006 *apud* Frizon *et al.*, 2021). O trabalho ocupa um local central, podendo ser meio de integração social ou sobrevivência. Nesse sentido, exerce um papel importante sobre a organização da vida dos trabalhadores, sendo associado ao crescimento pessoal, familiar, social e financeiro (Faria; Leite; Silva, 2017).

Dessa forma, olhar para o trabalho de forma atenta e crítica envolve considerar suas implicações ao indivíduo, como resultante do processo de satisfação e adoecimento. Como destacam Dejours, Abdoucheli e Jayet (2014 *apud* Faria; Leite; Silva, 2017, p. 546), "o trabalho é um gerador de saúde, ou, ao contrário, um constrangimento patogênico, que pode contribuir para desestabilização e descompensação do sujeito".

Segundo Frizon *et al.* (2021), o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo e exigente, principalmente no que condiz às competências de seus empregados, requerendo mais habilidades dos trabalhadores para exercer suas funções, resultando em exclusão dos não qualificados do mercado profissional. Assim sendo, torna-se uma alternativa a busca pela sobrevivência ou formas para retornar ao mercado de trabalho, se deparando com a informalidade. Segundo os autores, considera-se que o resultado da informalidade não compreende apenas a mão de obra desqualificada, mas pode ser derivado de diversos fatores, inclusive externos, como as crises financeiras que resultam em demissões em massa.

Ao nos depararmos com a informalidade, compreendemos sua complexidade, que vai desde sua definição até as implicações reais aos que a exercem. O termo foi criado na 15ª Conferência Internacional, em 1972, pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), resultante do relatório de análise da situação de trabalho em Gana e Quênia, em relação ao Programa Mundial de Empregos (Macedo; Costa; Justo, 2019). Os autores ainda complementam que o relatório apontava a existência de um elevado número de "trabalhadores pobres" que, sem reconhecimento de sua atividade, sem registro ou proteção regulamentada por autoridades públicas, produziam bens e serviços.

No Brasil, devemos levar em consideração para compreender o fenômeno da informalidade um levantamento do contexto brasileiro e suas relações de trabalho, visto que a formação das atividades informais no Brasil é originada de diversos eventos que o consolidaram de fato (Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019). Para Singer (2000 *apud* Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019), a origem da informalidade se relaciona com a Revolução Industrial, no entanto, pode ser considerada um fenômeno atemporal, devido sua recorrência na história.

No final do século XX, a informalidade expressa seus obstáculos na estrutura do trabalho e suas novas formas de gerenciá-lo, conhecido como período da crise do capital (Weil, 2014 *apud* Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019). Em 1990, o país passa a apresentar uma alta quantidade de trabalhadores sem contratos formais, com uma população significativa de jovens, idosos e pouco qualificados (Funkhouser, 1996; Pagés *apud* Macedo; Costa; Justo, 2019). Vale mencionar que a crise de desempregos no Brasil foi fator relevante para o fortalecimento do trabalho informal, no entanto, não é fator de origem da sua existência (Jesus, 2011 *apud* Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019).

Atualmente, dentro da literatura acadêmica, a informalidade carrega complexas reflexões, incluindo a definição de um conceito específico e único para o termo. Na literatura sobre o tema, não se estabeleceu apenas um conceito, sobretudo constituiu um aglomerado de definições, resultando em um conceito polissêmico (Pamplona, 2013 *apud* Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019). Desta maneira, as conceituações de formalidade e informalidade relacionadas ao trabalho oscilam de país a país, setor ou região, representando um fenômeno social presente praticamente no mundo todo (Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019).

No âmbito jurídico, a informalidade se opõe à presença da carteira de trabalho, pois o trabalhador formal tem carteira de trabalho assinada e está amparado em termos legais (Noronha, 2003 *apud* Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019). Para Cacciamali (1983 *apud* Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019), o conceito do trabalho informal perpassa apenas o contrário do trabalho formal e assalariado, pois a informalidade é qualificada por ocupar espaços econômicos que não são preenchidos pelo capitalismo.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020 *apud* Cruz *et al.*, 2022), a informalidade é representada aos trabalhadores sem carteira, trabalhadores domésticos sem carteira, trabalhadores por conta própria sem CNPJ, trabalhadores familiares auxiliares e empregador sem CNPJ. Assim, a informalidade é compreendida como um conjunto de atividades autônomas, direcionadas à prestação de serviço e à produção, caracterizado como um trabalho "por conta própria" (Cardoso, 2000 *apud* Macedo; Costa; Justo, 2019).

Segundo o relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 2018, existem no mundo dois bilhões de pessoas na informalidade. No Brasil, o número de pessoas

na economia informal é de 46%, entre homens e mulheres (Gomes; De Souza Júnior; Costa, 2019). Nesse contexto, ainda não levamos em consideração os impactos da recente pandemia da COVID-19, resultantes do aumento do índice de desemprego e da procura da informalidade como alternativa ao desemprego e meio de sobrevivência.

Dessa maneira, esse trabalho visa tecer considerações sobre as implicações do trabalho informal para os trabalhadores que atuam nesses segmentos a partir de levantamento bibliográfico sobre o tema. A importância dessa discussão se insere ao considerarmos os altos índices de informalidade e suas implicações para a saúde dos indivíduos, em todos os âmbitos, psíquico, físico e social.

A informalidade como alternativa

Antes de iniciarmos nossa discussão sobre os impactos da informalidade para os indivíduos, devemos, primeiramente, apresentar as causas da informalidade, ou seja, o que leva os trabalhadores a escolherem a modalidade informal de trabalho. Partindo da premissa do trabalho como fonte de renda e, consequentemente, meio de sobrevivência, encontramos na literatura consultada que a informalidade é alternativa principalmente quando os sujeitos estão diante do desemprego, a busca pelo primeiro trabalho e a necessidade de complementar a renda familiar.

Em seu estudo sobre os catadores de materiais recicláveis, Frizon *et al*. (2021) aponta que o crescente número de catadores tem relação com o crescimento de exigências de acesso ao mercado formal e o crescimento do desemprego. Segundo os autores, condizente com a lógica de que esses trabalhadores de catação são compostos por populações desempregadas, diante da idade, condição social e baixa escolaridade, não conseguem se inserir no mercado de trabalho formal.

Por sua vez, o mercado informal também é uma alternativa para jovens que estão em busca do primeiro emprego, como mencionam Grisci, Scaldo e Janovik (2007). Para os autores e retratando o perfil dos motoboys, esses são jovens homens que, em sua maioria, buscam a possibilidade de serem incluídos no mercado de trabalho, mesmo com condições de desregulamentação e precariedade que rodeiam as relações de trabalho dessa categoria. Ainda, complementado, segundo Macedo, Costa e Justo (2019), no tempo em que muitos se inserem nesse trabalho em decorrência do desemprego, outros buscam a primeira experiência profissional. Para Macedo, Costa e Justo (2019), existem também aqueles que buscam complementar a renda familiar e ingressam como mototaxistas não por vontade própria, mas sim como alternativa ao desemprego ou para complementar a renda familiar.

Nota-se o subtítulo da informalidade como alternativa no sentido de que os trabalhadores encontram nela uma possibilidade de sobrevivência e atendimento às necessidades. Assim, os indivíduos encontram ali a única forma possível de sobreviver através do trabalho, no contexto da necessidade, pelo menos a mais viável (Silva; Goes; Alvarez, 2013 *apud* Frizon *et al*., 2021). Ainda sobre o trabalho do mototaxista e corroborando os autores citados, grande parte na informalidade, tornou-se uma atrativa alternativa para os excluídos do mercado formal que encontram uma forma de ocupação e possibilidade para seu sustento e de suas famílias (Sousa; Ramalho; Leandro; Luna, 2008 *apud* Macedo; Costa; Justo, 2019).

Podemos entender que, de acordo com Cruz *et al*. (2022), há principalmente três elementos centrais na compreensão da origem e desenvolvimento da informalidade: o desemprego, a falta de políticas de amparo aos trabalhadores e a precarização do trabalho. No tocante a sua existência e manutenção, segundo Soares (2005), o setor informal é o resultado da pressão do excedente de mão de obra por emprego .

A informalidade e o trabalhador

A vivência da realidade do trabalhador informal caminha em direção a vários desafios na execução do trabalho. Inicia-se pelo ponto fundamental e característico da informalidade: a ausência de respaldos trabalhistas. A ausência de direitos legais coloca os trabalhadores em situações inquietantes especialmente quando adoecem ou se acidentam e ficam impossibilitados do trabalho. Frizon *et al*. (2021) destacam que, quando consideramos os riscos para saúde do trabalhador, a informalidade é preocupante, visto que estão desguarnecidos de qualquer seguro social em casos de acidentes e adoecimento que lhes impossibilite a execução do trabalho por um período. Tampouco, não é difícil encontrar na literatura doenças derivadas do trabalho na informalidade. Velloso, Santos e Anjos (1997 *apud* Frizon *et al*., 2021) afirmam que os catadores, na execução do trabalho, estão sujeitos a doenças reumáticas, hérnia de disco, problemas do sistema articular e do sistema muscular, como outros, visto que realizam movimentos repetitivos, carregam peso e permanecem em posição incômoda.

Se refletirmos a forma que a modalidade informal ocorre, compreende-se que a força de trabalho informal é formada por trabalhadores sem contrato de trabalho, por sua vez, com produtividade definida pelo pagamento por produção (Frizon *et al*., 2021). Segundo Cruz *et al*. (2022, p. 80), “a lógica na economia informal é simples: sem trabalho, não tem pagamento”. Como exemplo, consideramos o trabalho dos motoboys, assim como muitos outros, que, sem férias ou feriados, necessitam dos ganhos do dia a dia para sobreviver.

Dessa maneira, os trabalhadores que se ausentam, por adoecimento ou incapacidade, ficam sem recursos para seu sustento e de sua família. Sobre isso, Macedo, Costa e Justo (2019) relatam como a maioria não partilha da contribuição previdenciária, quando ficam doentes ou sofrem acidentes e acabam perdendo seu meio de sobrevivência, ficando completamente desamparados. Essa situação nefasta gera inúmeros problemas para os indivíduos, afetando diretamente suas relações familiares e sociais, impactando em sua saúde física e mental.

O adoecimento ou as lesões podem ocorrem com grande frequência, visto as jornadas de trabalho serem, em grande parte, excessivas. Como a produção está estreitamente ligada à sua faturação, é comum que o trabalhador informal abuse de horas de trabalho, como catadores de material reciclável, pois a "jornada de muitos deles às vezes ultrapassa doze horas ininterruptas" (Frizon *et al*., 2021, p. 131). No trabalho dos motoboys, também são encontradas jornadas excessivas e desgastantes de trabalho, ausência de períodos de descanso, como férias e descanso remunerado, contribuindo para o declínio da qualidade de vida (Leite, 2011, p. 75 *apud* Macedo; Costa; Justo, 2019). Devemos considerar também que os ganhos atrelados a sua produção obrigam o trabalhador informal a se submeter a qualquer condição ou situação climática, o que impacta ainda mais em sua qualidade de vida e as condições de adoecimento.

Importante considerar que, na modalidade de trabalho por produção e sem direitos trabalhistas, esses trabalhadores não desfrutam de direitos como o descanso remunerado e as licenças. A vulnerabilidade financeira é uma característica desses trabalhadores, visto que, frequentemente, não desfrutam de benefícios, como férias, licença médica e maternidade, e seguro-desemprego, como outros trabalhadores (Cruz *et al*., 2022). Assim, com jornadas excessivas, colocando sua saúde e segurança em risco, sem qualquer respaldo trabalhista, descanso ou férias, esses trabalhadores lidam com condições precárias de trabalho. Macedo, Costa e Justo (2019) argumentam que, no setor informal, a facilidade do ingresso se destaca, não havendo exigência de muitas qualificações para o exercício da atividade, como no comércio de rua, pequenas unidades produtivas urbanas e as prestações de serviços, colocando o informal diante de diversas facetas da precarização do trabalho. Sobre isso, devemos considerar a dualidade do informal e da precarização: "o precário e o informal se apresentam, em suas facetas mais visíveis, como uma condição marcada pela ausência de vinculações estáveis, direitos e garantias sociais, assim como pela insegurança e falta de proteções mínimas" (Macedo; Costa; Justo, 2019, p. 12).

O estudo de Frizon *et al*. (2021), sobre as condições de trabalho do catador de recicláveis, revelou que sua rotina diária é exaustiva e executada em condições precárias e com

consideráveis esforços, visto que seus carrinhos são puxados pela tração humana, carregando todo peso do material coletado e percorrendo grandes distâncias todos os dias. Outras condições adversas também fazem parte do trabalho do catador, tais como, a exposição ao calor e umidade, chuva, ruídos, risco de quedas, atropelamentos, cortes, mordedura de animais, contato com ratos e moscas, mau cheiro dos gases e fumaça produzidos pelos resíduos sólidos acumulados, sobrecarga de trabalho, levantamento de peso, contaminações por materiais biológicos ou químicos (Frizon *et al.*, 2021). Identifica-se, nos estudos dos autores, condições insalubres e quase desumanas na atividade informal dessa categoria de trabalhadores, que influenciam negativamente sua saúde e qualidade de vida.

Na rotina dos motoboys, as condições de trabalho envolvem postura inadequada com cargas horárias excessivas e estado de alerta ao dirigir, o que pode levar a problemas na coluna e cansaço físico e mental, além das exigências da organização do trabalho, como ritmo intenso e a necessidade da rapidez no trânsito para atingir o menor tempo possível em cada entrega, levando ao risco de acidentes (Macedo; Costa; Justo, 2019). Como o autor Castro (2010, p. 118) afirma: "infelizmente, um dos fatos mais comuns da vida dos motoboys é o acidente de trânsito, que tolhe, como vemos, a vida de centenas desses homens todos os anos, além das mutilações, paraplegias, tetraplegias, entre outros tantos tipos de problemas decorrentes desses eventos".

Segundo Soares (2005), ao enfrentarem essas condições, esses trabalhadores informais estão diante de uma situação arriscada entre o risco da profissão e o desamparo legal, ao qual se dispõe a enfrentar todos os dias para garantir a sua sobrevivência. Para o autor, essas condições adversas e precárias de trabalho podem levar o trabalhador informal à perda progressiva da sua cidadania, como a insegurança, a marginalização social e o afastamento dos aparatos de apoio, oferecidos pelo Estado aos trabalhadores. Ainda para o autor, "negligenciam-se a informalidade e a consequente perda da cidadania que, por conta do desemprego, passa a ser vista como um mal necessário e não como um caminho inquietante" (Soares, 2005, p. 92).

Considerando os estudos sobre o trabalho informal, mais especificamente, o trabalho dos catadores de lixos e dos motoboys, cabe questionar qual o preço a ser pago para a inserção rápida ao trabalho e o acesso ao sustento, comprometendo a saúde, para esses indivíduos? Essa pergunta não é de fácil nem simples resposta, o que nos leva às inquietações sobre os impactos da informalidade ao trabalhador que busca meios de sobrevivência através do trabalho.

Recentemente, o mundo passou por mudanças repentinas e abruptas no ano de 2020, com a presença inesperada de uma pandemia. Essa situação pandêmica do COVID-19 fez

com que o mundo passasse por mudanças sem precedentes em um curto período de tempo (Viswanath; Monga, 2020 *apud* Cruz *et al*., 2022).

No Brasil, na data de 06 fevereiro de 2020, as medidas de enfrentamento de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus foram publicadas através da Lei nº 13.979/2020 (Cruz *et al*., 2022). Dentre elas, a medida de isolamento social como meio de impedimento da propagação do vírus. Essa medida alterou a forma de se trabalhar, havendo migração ao mundo remoto para alguns e, aqueles com essa impossibilidade, cujos trabalhos foram definidos como não essenciais, tiveram suas atividades paralisadas.

Dentro da informalidade, não foi diferente. As paralisações impactaram também os trabalhadores informais, seja pela redução dos fluxos de pessoas ou pela impossibilidade de trabalhar. Como menciona Cruz *et al*. (2022), diante do que a pandemia provocou em todos os segmentos, na informalidade não foi distinto. A ausência de benefícios sociais decorrentes da informalidade tornou essa população mais vulnerável aos impactos das medidas de isolamento social dos decretos estaduais. Dessa maneira, tiveram suas rendas mensais alteradas, pois com as medidas vieram os impactos econômicos recessivos, em diferentes graus, devido à queda significativa nas cadeias globais de produção e consumo (Maranhão; Senhoras, 2020 *apud* Cruz *et al*., 2022). Assim, se alterou também a renda mensal e o meio de sobrevivência dessas pessoas, ademais, na extremidade desta cadeia estão os trabalhadores informais que, com a redução da renda mensal, podem enfrentar dificuldades na sua subsistência (Bittencourt, 2020; Borges *et al*., 2020; De Vito; Gomez, 2020; Maital; Barzaine, 2020 *apud* Cruz *et al*., 2022). Por conseguinte, além de todos os impactos enfrentados pelos trabalhadores informais, diante da pandemia, suas dificuldades foram agravadas e houve a necessidade de ser "criativo" para ganhar dinheiro, sendo necessário se reinventar nesse cenário.

A crise econômica resultante da pandemia gerou impactos que desencadearam demissões em massa, resultando no aumento do número de trabalhadores informais. Segundo Cruz *et al*. (2022, p. 79), "ademais, em virtude da crise causada pela COVID-19 em diversos segmentos, o emprego informal tende a aumentar".

Muito se tem questionado sobre quais medidas dos órgãos competentes seriam necessárias para modificar esse cenário da informalidade e, consequentemente, da qualidade de vida dos indivíduos.

Considerações finais

O texto apresentado buscou tecer considerações sobre as implicações do trabalho informal para os trabalhadores que atuam nesses segmentos, especialmente dos catadores de lixo e os motoboys, utilizando como base bibliografias sobre a temática. Os estudos apresentados revelaram que a busca pelo trabalho informal atua como alternativa ao desemprego, a inserção de jovens no mercado de trabalho ou pessoas em busca da complementação da renda familiar.

Tal como, entendemos que a inserção no mercado informal ocorre como uma alternativa de sobrevivência ou pela busca de meios para manutenção das necessidades básicas e, muitas vezes, para o sustento familiar. Esses trabalhadores, por inúmeros motivos, se veem sem alternativas para adentrarem no mercado formal, seja pela mão de obra desqualificada, idade, baixa escolaridade, falta de recursos ou mesmo pela impossibilidade de vagas e buscam na informalidade um retorno financeiro rápido para manter seu sustento e o de seus familiares.

Por sua vez, a grande problemática em relação ao mercado informal ocorre quando discorremos sobre a ausência de direitos trabalhistas, respaldo legal e apoio do Estado. O problema se estende a questões ainda mais complexas, como as condições de trabalhos precarizadas e a presença de adoecimento e acidentalidade na execução do trabalho informal sem qualquer cobertura legal e trabalhista.

O nosso questionamento se posiciona na visão de qual preço esses trabalhadores estão sujeitos a pagar para garantir sua sobrevivência e a que meios de qualidade de vida esses sujeitos estão submetidos, inclusive nas implicações para a saúde e bem-estar.

Desse modo, concluímos, nas palavras de Costa (2010a, p. 187 *apud* Lima; Costa, 2016, p. 312), que “a informalidade é um problema social, portanto, de interesse público”. Sendo assim, necessita receber maior atenção por parte das políticas públicas e governamentais.

Com a presença da pandemia e suas consequências que ainda perduram, a tendência é o aumento do trabalho informal, com mais pessoas tendo que assumir essa condição para sobreviver. As medidas de contenção do contágio viral, muito embora necessárias, trouxeram consequências para as relações de emprego, as pessoas, e organizações que, em grande parte, tiveram que encerrar suas atividades, aumentando o índice do desemprego no país.

Referências

CASTRO, M. F. de. **Os motoboys de São Paulo e a produção de táticas e estratégias na realização das práticas cotidianas**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. DOI: https://doi.org/10.11606/T.47.2010.tde-09022011-111013. Acesso em: 2023-06-04.

CRUZ, V. L. *et al*. O impacto da covid-19 no trabalho informal e as perspectivas pós-pandemia. **Reuna**, v. 27, n. 2, p. 77-94, 2022. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/67163/o-impacto-da-covid-19-no-trabalho-informal-e-as-perspectivas-pos-pandemia-/i/pt-br. Acesso em: 03 jun. 2023.

FRIZON, J. A. *et al*. Gestão de resíduos sólidos e trabalho informal: a experiência do município de Francisco Beltrão (Paraná). **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 118-140, 2021. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/65605/gestao-de-residuos-solidos-e-trabalho-informal--a-experiencia-do-municipio-de-francisco-beltrao--parana--/i/pt-br. Acesso em: 03 jun. 2023.

FARIA, R. M. O. de; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. da. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 541-559, jul. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312017000300541&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 jun. 2023.

GOMES, S. F.; DE SOUZA JÚNIOR, A. A.; COSTA, G. V. Sol, chuva e temporal: o significado do trabalho informal sob a perspectiva dos camelôs que trabalham no centro da cidade de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 3, p. 143-157, 2019. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/54871/sol--chuva-e-temporal--o-significado-do-trabalho-informal-sob-a-perspectiva-dos-camelos-que-trabalham-no-centro-da-cidade-de-manaus--/i/pt-br. Acesso em: 03 jun. 2023.

GRISCI, C. L. I.; SCALCO, P. D.; JANOVIK, M. S. Modos de trabalhar e de ser de motoboys: a vivência espaço-temporal contemporânea. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 446-461, set. 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932007000300007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 02 jun. 2023.

LIMA, T. B. de; COSTA, M. da S. Trabalho informal: uma revisão sistemática da literatura brasileira na área de Administração entre 2004 e 2013. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 14, n. 2, p. 310-324, 2016. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/35137. Acesso em: 02 jun. 2023.

MACEDO, A. R.; COSTA, F. T. B.; JUSTO, J. S. O mototaxista no mundo do trabalho: precarização, desemprego e informalidade. **Rev. Subj.**, Fortaleza, v. 19, n. 1, p. 64-76, abr. 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692019000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 05 jun. 2023. DOI: http://dx.doi.org/10.5020/23590777.rs.v19i1.e7257.

PONTES, I. A. M. F. *et al*. Correr atrás do vento: o trabalho dos mototaxistas de Sobral, Ceará. **Psicol. cienc. prof.**, v. 43, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-3703003246686.

SOARES, S. L. A. Turismo e trabalho informal: um binômio inevitável? **Revista Ibero Americana de Estratégia** [en linea], v. 4, n. 1, p. 89-98, 2005. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227106010. Acesso em: 05 jun. 2023.

Diversidade das gerações no sistema produtivo e Psicologia Organizacional: os desafios para a gestão de pessoas

Viviane Martins Ferreira Milagres
Marcos Ricardo Datti Micheletto

Introdução

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) surge, no final do século XIX, como resposta à demanda de compreender as relações entre os processos subjetivos e produtivos do trabalho. A POT contribuiu com conhecimentos e métodos para a administração dos negócios, desempenho do trabalhador, entendimento dos impactos das condições de trabalho, qualidade de vida do trabalhador, trabalho decente, empregabilidade e diversos outros temas (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). Nesse sentido, os conhecimentos produzidos pela POT tornaram-se estratégicos para a gestão do negócio e das pessoas que fazem parte das Organizações de Trabalho, sejam elas do Setor Privado, Público ou do Terceiro Setor.

Mudanças dos cenários sócio-históricos fizeram com que a POT revisasse seu modo de ação para enfrentar os desafios novos oriundos de transformações no mercado de trabalho, e com isso participasse ativamente das mudanças. Um desafio recente que mobilizou a POT foi o conflito intergeracional no contexto produtivo. De acordo com o Ministério do Trabalho e Previdência brasileiro, quase um quarto dos jovens com idade entre 18 e 24 anos só permanece na mesma empresa por pouco menos de três meses e na próxima empresa permanecem entre um e pouco menos de dois anos (Brasil, 2020).

No sistema produtivo atual, encontram-se em interação indivíduos de múltiplas gerações, como a Baby Boomer, Geração X, Millennials e a Geração Z. A diversidade de características, valores, expectativas e habilidades entre essas gerações faz com que conflitos intergeracionais surjam intermitentemente, sendo um desafio para a gestão de pessoas integrá-las no mesmo contexto laboral, sob as mesmas condições de trabalho e de cultura organizacional.

Diante disso, questiona-se:

- como a POT pode contribuir para a inserção e retenção da Geração Z no sistema produtivo?
- de que modo pode intervir para a gestão e desenvolvimento dessas pessoas?

Os objetivos deste capítulo foram compreender as características da Geração Z e elucidar suas implicações no mercado de trabalho. E, também, propor um plano de ação que inspire profissionais que atuam em POT na seleção e retenção de pessoas da Geração Z nas Organizações.

Para atingir esses objetivos, foi realizada uma revisão breve de literatura, a partir de uma busca com descritores "**geração z**" e/ou "**mercado de trabalho**" nas bases de dados do Google Acadêmico, PEPSic, Scielo e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

Diversidades das gerações de trabalhadores e suas implicações nos modos de trabalho

Dentro de Organizações de Trabalho, indivíduos pertencentes às distintas gerações convivem diariamente com suas diferenças, e, por isso, podem surgir atritos ou conflitos, sendo estes desafios para a gestão de pessoas. Nesse cenário, psicólogos do Trabalho e das Organizações podem contribuir para mitigar os efeitos desses conflitos e propor soluções.

Ao se considerar que a Geração Z é formada por indivíduos nascidos entre 1995 e 2009, pode-se admitir que parte importante dessa geração está se inserindo atualmente no mercado de trabalho (idade produtiva). Assim, a compatibilização das suas características, crenças, valores e prioridades com as dos trabalhadores de outras gerações é um grande desafio para as Organizações (Strauss; Howe, 1991 *apud* Mccrindle; Wolfinger, 2009).

Nesse sentido, é fundamental conhecer as características das diferentes gerações que convivem na mesma Organização para traçar as estratégias mais eficientes que levem ao sucesso esperado.

Baby Boomer

A primeira geração que se tornou foco dos estudos científicos foi a Baby Boomer. Essa geração foi formada logo após a Segunda Guerra Mundial, época que a taxa de natalidade aumentou consideravelmente. Consequentemente, houve uma expansão no mercado mundial para atender as necessidades dessa população, que gerou crescimento econômico e industrial e mudou a sua forma de consumo, influenciada pelos jornais, revistas, cinema (Araujo, 2022).

Essa foi a primeira geração a demonstrar padrões de comportamentos, pois tinham acesso às mesmas informações e compartilhavam ideais similares, principalmente por influência das mídias que, além de ofertar produtos ou serviços típicos, ditava comportamentos.

Nesse período, passou-se a conceber a ideia de juventude, marcada pelo movimento *hippie*, feminista, negros, *gays* e *rock'n roll* (Horta, 2018; Araujo, 2022). No mercado de trabalho, essa geração buscou comodidade e estabilidade para os seus herdeiros diretos, pois receavam experienciar privações que viveram outrora, em sua juventude (Horta, 2018; Araujo, 2022).

Geração X

A Geração X surge na sequência, compondo-se de nascidos entre a década de 1960 e 1970 e filhos da Baby Boomer, que vivenciaram as constantes transformações do comércio, novos idiomas e desenvolvimento tecnológico, como o uso de informática e os canais fechados de televisão e, por isso, receavam a instabilidade. Aprenderam a não depender dos pais, pois estes eram ausentes devido à extrema dedicação ao trabalho e ocorrência de numerosos divórcios conjugais, bem como a valorizar a estabilidade e os momentos em família (Araujo, 2022).

Tornaram-se profissionais que priorizavam o contentamento com a atividade, optavam por permanecer no emprego por mais tempo e na mesma Organização de Trabalho, com expectativa de elevar-se na carreira em direção a um cargo mais "alto" na hierarquia de poder, mas ao atingir a meta, se estagnavam e abandonavam o desenvolvimento ocupacional (Chaves; Dias, 2018; Cruz; Silva; Leite, 2019).

Geração Y

A Geração Y, nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, presenciaram o término da guerra fria e o auge da tecnologia. Além disso, viveram a estabilidade da economia global, o reconhecimento da infância como fase do desenvolvimento humano e a liberdade democrática da população (Araujo, 2022). O desenvolvimento tecnológico fez com que a aptidão para empreender se destacasse nessa geração e ela almejasse o crescimento e a entrega de resultados, expressando-se mais como egocêntricos e competitivos (Cruz; Silva; Leite, 2019; Araujo, 2022).

No final do século XX, ocorreu a Revolução Digital, também conhecida como 3ª Revolução Industrial, que foi o marco para a próxima e atual geração, conhecida como Geração Z.

Geração Z

Essa geração recebeu esse nome devido à palavra "*zappers*", que significa mudar de pensamento constantemente ou não se apegar a uma ideia fixa, o que os fez adequar-se

facilmente às novidades lançadas pelo mercado (Pauli; Guadagnin; Ruffalo, 2021; Araujo, 2022). Embora não exista um consenso do recorte temporal dessa geração, supõe-se que seja composta por pessoas nascidas entre 1995 e 2009 em contato direto com o ambiente digital, assim, seu modo de pensar foi fortemente influenciado pela velocidade da captação de informações (Pauli; Guadagnin; Ruffalo, 2021; Araujo; Anjo; Cappelle, 2022).

A familiaridade da Geração Z com o uso de tecnologias e redes sociais desde o nascimento os fizeram muito aptos a lidar com a atual realidade. São indivíduos que constantemente interagiram por meio de aparelhos móveis de comunicação. Aliás, entende-se que de fato haja uma expressiva diferença entre pessoas da Geração Z e da Geração Y, pois os primeiros conheceram um contexto de vida desprovido de computador, celulares e redes sociais.

Tornaram-se hiperconectados e dotados de alta habilidade para dominar diferentes tecnologias ao mesmo tempo, mesmo aquelas que surgem em curto tempo (Mota, 2022). Por isso, a Geração Z foi rotulada como "especialistas das tecnologias" pelas gerações anteriores, mesmo sem possuir habilidade técnica para tanto (Araujo; Anjo; Campelle, 2022).

O comportamento de cada geração depende do contexto histórico-cultural, socioeconômico e ambiental no qual foi inserida. Portanto, o conceito de gerações, comumente utilizado e aceito socialmente, compreende o período de vinte anos como marco de separação entre gerações (Oliveira, 2009).

O Quadro 1 mostra as características de cada geração no ambiente organizacional.

Quadro 1 – Características marcantes das Gerações

Gerações	Características
Geração Baby Boomer – Nascidos entre as décadas de 40 e 60	Laboriosos; buscam estabilidade e a garantia da comodidade; respeito à hierarquia; aversão a conflitos; estimam o sucesso; competitivos; preocupados com o dever; motivados; leais à empresa.
Geração X – Nascidos entre as décadas de 60 e 70	Dedicados; permanecem no emprego por mais tempo; empreendedores; disposição para aprender; buscam por seus direitos e equilíbrio entre pessoal e profissional; foco em produtividade; almejam a estabilidade financeira.
Geração Y – Nascidos entre as décadas de 1980 e 1990	Liderança generosa, orientados à tecnologia; curiosos; consumistas; multitarefas; buscam resultados e reconhecimento profissional; competitivos; não são autoritários.
Geração Z – Nascidos entre as década de 1990 e 2010	São imediatistas e inovadores; a hierarquia vertical deixa de fazer sentido; hiperconectados; aprendem o que querem e quando querem; sem limites; guiados por ídolos; valorizam causas sustentáveis; ansiosos e com pensamentos complexos; dinâmicos.

Fonte: adaptado de Cruz, Silva e Leite (2019) e de Araújo (2022)

Se os indivíduos denominados Geração X são conservadores, lutam por seus direitos, são dedicados aos seus objetivos e buscam a segurança no emprego, a Geração Z busca a inovação, empreende, busca sempre novidades e a melhor forma de executar tarefas, pois não se conforma em ouvir "eu faço assim porque sempre foi feito assim". Se posicionam sempre prontos para recomeçar, mesmo que isso envolva ultrapassar limites.

Os indivíduos da Geração Y podem ter as competências que Organizações buscariam para formar seus líderes, como: generosidade, dedicação, empatia e saber/gostar de trabalhar em equipe, com competitividade sem arrogância (Cruz; Silva; Leite, 2019). Entretanto, é preciso tomar cuidado para não radicalizar. Nesse ponto, os profissionais da gestão de pessoas devem buscar o equilíbrio na formação das equipes de trabalhadores.

Como exemplo, a Geração Z, em parceria com a Geração Y, pode formar um grupo de trabalho interessante, pois a Geração Y pode trazer o equilíbrio necessário para que a Geração Z explore e expanda os seus conhecimentos tecnológicos. De outro lado, a Geração X, com suas características conservadoras, buscaria a segurança/estabilidade no trabalho, um relacionamento duradouro e prezaria pela perpetuação dos costumes e da tradição.

É importante explicitar que entre as características das gerações não há antagonismo, e sim complementações, visto que, com o desenrolar da convivência, as gerações precisarão se adaptar aos mecanismos das próximas, como a Geração X precisou se adaptar aos *notebooks*, *tablets* e celulares e a Geração Y a se adaptar à realidade virtual já costumeira da Geração Z.

Neste sentido, manter uma Organização de Trabalho com apenas colaboradores de uma Geração pode significar abrir mão da diversidade cultural, de habilidades variadas, de trabalhadores comprometidos, de lideranças capazes de motivar e conduzir a equipe ao sucesso da empresa, modernização tecnológica e credibilidade social.

No cenário atual, as empresas entenderam o uso do mercado virtual como vantajoso para lucratividade, também conhecido como *brandcasting*[1]. Por isso, precisaram de colaboradores "antenados" com a era digital e globalizada para construir imagem de credibilidade e de confiança junto ao seu público virtual (Raposo; Terra, 2021).

A diversidade de gerações no ambiente organizacional provocou mudanças na cultura organizacional, uma vez que cultura pode ser compreendida como a manifestação de hábitos de um agrupamento social, inserida em contexto sócio-cultural. Para Silva, Zanelli e Tolfo (2014), a partir da análise cultural, pode-se explicar os modos peculiares de expressão e interação entre sujeitos, hábitos, costumes e crenças compartilhadas pelos membros da sociedade.

1 Divulgação de uma marca, produto ou serviço através de produção audiovisual nas redes sociais, podendo utilizar de parcerias com outras pessoas (conhecidos como influenciadores digitais) para a sua divulgação.

No sistema produtivo, os valores pessoais, o sistema de crenças e as certezas dos empreendedores são compartilhados entre os colaboradores como modos de agir, sentir e pensar e, a partir disso da testagem e aprovação, passaram a integrar a cultura da organização (Schein, 2009).

Por esse motivo, é fundamental que os profissionais de Psicologia Organizacional e do Trabalho e de gestão de pessoas façam a análise da visão de mundo dos fundadores, colaboradores e estagiários, que fazem parte da Organização, para proporcionar soluções assertivas aos desafios que o empreendimento possa vir a demandar, devido às divergências geracionais.

Psicologia Organizacional e a diversidade geracional: contribuições importantes para a gestão de pessoas

A Psicologia Organizacional pode ajudar muito a Organização na definição do melhor perfil de colaboradores, na seleção e no treinamento, na identificação dos líderes e na percepção das aptidões para o exercício das funções/cargos disponíveis.

Diante das diferenças entre gerações, a integração interna é um dos desafios enfrentados pela POT para estabelecer e manter relações de trabalho efetivas. Para isso, é necessária a atenção dos profissionais da gestão de pessoas sobre como as múltiplas gerações da Organização compartilharam as informações (modos de linguagem), definiram quem faz ou não parte do grupo, quais critérios utilizaram para recrutar e selecionar os novos integrantes, como compreenderam o sistema hierárquico e as suas normas, quais comportamentos consideraram desejáveis e indesejáveis e qual foi o acordo para se lidar com eventos considerados inexplicáveis (Schein, 2009).

Descrito isso, ficou claro que compreender os modos de agir, pensar e sentir dos membros da Organização será primordial para que os profissionais da gestão de pessoas possam compreender os colaboradores, a cultura organizacional e, também, os critérios para os processos de atração, seleção e retenção.

Em uma matéria da Gupy (plataforma *online* de recrutamento e seleção), os recrutadores precisaram se atentar aos seguintes aspectos para atração da Geração Z:

- ter canais de comunicação por meio das redes sociais, pois é uma geração engajada digitalmente;
- fazer entrevistas de modo virtual, para que se sintam seguros e à vontade para responder as perguntas;

- ofertar bons salários e autonomia, combinado com oportunidades de crescimento e desenvolvimento;
- proporcionar rotinas flexíveis de jornada de trabalho e *home office*;
- incentivar causas socioculturais (Guimarães, 2021).

Investir em diversidade de gerações pode proporcionar um ambiente mais favorável à inovação, reputação positiva da marca empregadora e troca de conhecimento e aprendizados entre gerações. Conhecer as características, comportamentos e valores dos profissionais de diferentes idades pode auxiliar na promoção da diversidade na empresa. Apesar das características específicas de cada geração, é importante evitar os estereótipos e respeitar as individualidades. Conhecer o perfil dos colaboradores e dos candidatos é um fator importante para mapear os pontos de desenvolvimento dos membros da organização e, assim, fortalecer um ambiente corporativo respeitoso, inclusivo e produtivo.

No mercado de trabalho, há diversas gerações inseridas e que possuem diferentes formas de pensar e agir. No entanto, a má convivência entre elas pode ocasionar conflitos disfuncionais e quebras de produtividade, mas, se a convivência com a diversidade for bem gerida, as diferenças podem ocasionar oportunidades de ações, ideias, crescimento e desenvolvimento dos indivíduos e da equipe (Perret; Costa, 2018).

Apesar do conhecimento da tecnologia ser uma vantagem para a Geração Z, há a desvantagem de eles não permanecerem muito tempo nas empresas (Perret; Costa, 2018). Por isso, é um desafio para as empresas reter esses colaboradores, mesmo oferecendo diversos benefícios e salários compatíveis com o mercado de trabalho.

De acordo com uma matéria publicada no Cable News Network (CNN), os atuais jovens com idade entre 18 e 24 anos estão reconhecidos como "*job hopping*", que significa "pula-emprego", pois buscam flexibilidade, liberdade pessoal, qualidade de vida e sentido no trabalho (Kercher, 2022). Essas buscas têm feito com que as empresas revisem e quebrem paradigmas relacionados à jornada de trabalho, ambiente e estrutura organizacional e, até mesmo, aos contratos.

Outro ponto importante foi citado por Perret e Costa (2018), para quem esses jovens apresentaram comportamento individualista e dificuldade para trabalhar em equipe, o que demandou desenvolvimento de relacionamento interpessoal e de paciência. Esses dados também foram corroborados por Williams (2015) que acrescentou que o imediatismo dessa geração criou dificuldades de obedecer a hierarquia e isso influenciou o surgimento do conceito de "hierarquia horizontal". Além disso, valorizaram a transparência, flexibilidade, realização, liberdade e responsabilidade social no ambiente de trabalho (Pauli; Guadagnin; Ruffalo, 2021).

No estudo realizado por Araujo, Anjo e Capelle (2022), os participantes da pesquisa relataram a resistência às mudanças nas gerações anteriores e, com isso, se sentiam frustrados quando não aceitavam as suas ideias. De acordo com Melo *et al*. (2019), o trabalho para esses jovens deve ser fonte de realização e felicidade e um espaço no qual se pode ter liberdade para experimentar, colaborar, entreter e inovar. Além disso, a facilidade com as tecnologias associadas com o espírito empreendedor fez com que surgisse um novo modelo de negócio: as *startups*. As *startups* estabeleceram-se como um modelo de negócio repetível e escalável, mas que encontrou dificuldades na sua definição, formato e características.

Foi comum encontrar a Geração Z em postos de gestão de *startups*, as quais possuem atributos valorizados por essa geração como: tecnologia, inovação, criatividade, independência no desenvolvimento do trabalho e ausência de hierarquia (Melo *et al*., 2019).

Nesse novo modelo de negócio, as relações entre as equipes foram primordialmente por meios digitais pela escassez de tempo de se encontrarem presencialmente; houve desafios para pensar sua durabilidade, retorno de investimento; apresentaram flexibilidade de trabalho e de estrutura organizacional, primando-se por hierarquia horizontal (Melo *et al*., 2019). Esses aspectos foram valorizados pela Geração Z.

A gestão das Organizações tem se tornado, cada vez mais, incerta e desafiadora, pois as mudanças contextuais, associadas às inovações tecnológicas, fazem surgir problemas e desafios complexos que dificultam a sua resolução. Por isso, a gestão de pessoas e a POT se tornaram primordiais nesse cenário.

As Organizações devem aprender sobre pessoas, valores e sistemas e se permitir mudar para melhorar constantemente seu desempenho, fazendo-se adaptar constantemente a novas situações para manter sua competitividade no mercado (Chiavenato, 2010). Nesse sentido, a gestão de pessoas deverá compreender que os indivíduos possuem características próprias, conhecimentos e habilidades diversas, praticar uma gestão mais próxima aos colaboradores e transformar as diferenças em pontos positivos (Boldrini; Lucena, 2014).

É necessário que as discussões sobre a diversidade geracional e a proposição de modelos de intervenção nessa realidade tornem-se foco de estudos avançados da POT e, assim, continue a contribuir para uma gestão estratégica de pessoas e do negócio, a fim de evitar altas rotatividades e conflitos geracionais disfuncionais.

Considerações finais

O avanço da medicina e da ciência tem propiciado maior qualidade de vida e bem-estar à população, gerando maior longevidade e produtividade. Por isso, tornou-se comum

diferentes gerações, como as apresentadas neste capítulo (Baby Boomer, Geração X, Geração Y e Geração Z) trabalharem no mesmo ambiente organizacional.

Compreender a diversidade geracional de trabalhadores tornou-se fundamental para a compreensão dos modos de inserção no mercado de trabalho e as relações entre eles, que, como discutido anteriormente, foram realizadas de formas distintas entre as gerações.

Compreender a diversidade de perfis e individualidades já é um tema avançado para a Psicologia, que critica a escolaridade, o gênero e a idade como preditores de comportamento, e deve ser extensível à Psicologia Organizacional e do Trabalho. Fatores contextuais, como o contexto sócio-histórico, cultura e clima organizacional, estrutura organizacional e relações entre os pares podem ser preditores de comportamento, pois interferem na adequação e no comprometimento organizacional.

Por isso, é importante a presença de profissionais que estejam despertos sobre a diversidade geracional na área de gestão de pessoas, a fim de compreender o trabalhador, o que ele entende por trabalho e seus modos de fazer, para, assim, proporcionar ferramentas de intervenção adequadas para inferir no ambiente organizacional.

A POT precisa estar atenta às mudanças geracionais, a fim de minimizar os conflitos disfuncionais e proporcionar modos de integração colaborativa entre as gerações. Assim contribuirá tanto para o crescimento do trabalhador quanto da Organização. Um dos meios que o psicólogo tem para minimizar tais conflitos é a avaliação de currículos, de alinhamento do candidato com a missão, visão e valores da Organização. Isso começa muito antes da entrada do colaborador na empresa.

Além disso, apesar de cada geração apresentar características distintas, não os impede de desenvolver competências e habilidades de outras gerações, necessitando do investimento e incentivo das organizações e daqueles que a compõem para ocorrer. Dessa forma, pode-se promover palestras, programas de treinamento e desenvolvimento sobre essas mudanças geracionais a fim de proporcionar cultura inclusiva.

Portanto, essa é uma temática com relevância para as Organizações de Trabalho e mais pesquisas de campo poderão validar proposições de ferramentas para a gestão de pessoas no contexto da coexistência laboral entre múltiplas gerações.

Referências

ARAUJO, E. T. T.; ANJO, J. E. S.; CAPPELLE, M. C. A. **Ser *cringe* aos olhos da Geração Z:** as implicações das gerações no mundo do trabalho. XLVI Encontro da ANPAD, online, 23 set. 2022,

BOLDRINI, B. C.; LUCENA, W. M. Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da geração no mercado de trabalho. **Revista Destarte**, v. 4, n. 2, p. 45-63, out. 2014.

CHAVES, B. G.; DIAS, C. A. **Gerações baby boomers, x, y e z:** um estudo sobre a rotatividade voluntária na região Sudeste do Brasil no período de 2005 a 2015. Encontro Nacional de cursos de graduação em administração, Brasília, DF, Brasil, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ, L. A.; SILVA, L. C. O.; LEITE, C. D. S. W. As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, ago. 2019.

GUIMARÃES, B. **Entenda como é a atuação da geração Z no mercado de trabalho**. Gupy, 2021. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/geracao-z-mercado-de-trabalho. Acesso em: 28 nov. 2023.

HORTA, A. A. Design, comportamento e juventude: gerações Baby Boomer, X e Y, **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación**, n. 69, p. 1-6, set. 2018.

KERCHER, S. **Buscando qualidade de vida e sentido no trabalho, jovens "pulam" mais de emprego.** CNN Brasil, 2022. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/buscando-qualidade-de-vida-e-sentido-no-trabalho-jovens-pulam-mais-de-emprego/. Acesso em: 28 nov. 2023.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ:** understanding the global generations. Sydney: University of New South Wales Press Ltd., 2009.

MELO, A. de O. *et al*. Identidade da Geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 322-333, set. 2019.

OLIVEIRA, S. **Geração Y:** era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 8-21, ago. 2020.

PERRET, Q. M.; COSTA, G. M. T. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. **Revista de Educação do Ideau**, Alto Uruguai, v. 13, n. 27, p. 1-15, 2018.

RAPOSO, J. F.; TERRA, C. F. Sobre comunicação e marcas “plataformizadas”:: é preciso estar nos “jardins murados” para ter visibilidade? **Culturas Midiáticas**, [*S. l.*], v. 13, n. 2, p. 153-169, 2020.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Cultura organizacional. *In:* ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (ed.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 491-525.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

Estudo sobre carreira: protagonismo, atualidade e perspectivas

Priscila Garcia Veiga Oliva
Rose Marli Hess Coelho de Paula e Silva

Ao observarmos a sociedade em que estamos inseridos, facilmente podemos perceber o dinamismo e a rapidez com que as mudanças ocorrem. O mundo que já era conectado, tecnológico e multicultural, enfrentou uma pandemia global (COVID-19) que escancarou a aceleração das transformações e é capaz de intrigar as consequências para o futuro do trabalho. As empresas, para sobreviverem ao período, tiveram de responder de maneira ágil e digital. Diferentes formas de trabalho se tornaram populares, como o trabalho híbrido e o *home office.* Assim, a qualidade de vida, a saúde mental e o estilo de vida das pessoas passaram a ser temas ainda mais evidentes e responsáveis por importantes reflexões individuais (Coradini *et al.*, 2022; Melo *et al.*, 2022). As mudanças na previdência social brasileira, por exemplo, evidenciam que os profissionais precisarão trabalhar por mais anos do que no passado. O surgimento de mais *startups* e empresas de tecnologia no mercado global representa a importância das novas tecnologias, a presença do empreendedorismo, da inovação e da criatividade nas forças de trabalho. Ao mesmo tempo, surgem com mais frequência as ondas de demissão em massa.

Considerando a complexidade da sociedade atual e a problemática do futuro do trabalho, algumas perguntas sobre carreiras podem surgir, como: quais serão as consequências de tais mudanças para a carreira das pessoas? Como a tecnologia irá mudar as escolhas que são feitas pelos indivíduos? Como o trabalho híbrido ou o *home office* pode afetar o desenvolvimento das carreiras? Como as pessoas passarão a planejar as suas carreiras para buscar mais equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho?

Diante de tantas incertezas sobre o desenvolvimento porvir das carreiras, o objetivo deste capítulo foi pesquisar em parte da literatura existente materiais que ajudem a refletir e gerar compreensão sobre a carreira na atualidade. A justificativa para este trabalho foi a possibilidade de ampliar as pesquisas no âmbito de carreiras e contribuir para o tema.

Aspectos metodológicos

Este capítulo possui abordagem qualitativa, pois visa compreender, esmiuçar e descrever a carreira como um fenômeno social (Flick, 2009). Trata-se de uma pesquisa realizada por meio

da análise do conteúdo bibliográfico (Vergara, 2013), produzida mediante a busca de artigos e textos acadêmicos em indexadores eletrônicos. Como critério de escolha (Flick, 2004) dentro da estratégia da pesquisa, estipulou-se o limite temporal de 10 anos, considerando materiais de 2012 a 2022, com intenção de atender ao objetivo de compreender carreira na atualidade. Entretanto, também foram estudados conteúdos mais antigos, os quais representam parte da literatura clássica sobre carreiras.

Carreira: conceito e perspectivas

Segundo Joel Dutra (2018), um dos mais respeitados estudiosos sobre carreira no Brasil, a carreira profissional é algo que temos dificuldade em definir, por se tratar de um tema que possui diferentes significados. Para as pessoas, pode estar relacionada à profissão escolhida ou à sua trajetória profissional em uma organização ou mercado de trabalho. Para as organizações, pode estar relacionada à sequência de posições ocupadas pelas pessoas ou pelas oportunidades oferecidas pela organização para a ocupação de posições no futuro.

Para Dutra (2018), a definição trazida por London e Stumpf, em 1982, ainda é capaz de traduzir muito sobre carreira, uma vez que considera pressões que ocorrem sobre o indivíduo, originadas por ele mesmo e pelo ambiente em que está inserido:

> Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (Dutra, 1996, p. 19).

Outra definição que explora a compreensão de carreira por diferentes ângulos é a de Bendassolli (2009), a qual analisa o conceito nos campos de estudo da sociologia, da psicologia e da administração. Para a sociologia, a ideia de profissão trata-se como um fenômeno multideterminado: social, relacionado às formas históricas de divisão e organização do trabalho, individual, relacionado às formas de autorrealização e construção do indivíduo e, por fim, institucional, relacionado ao processo em que os atores sociais defendem os seus interesses e forçam o Estado a reconhecê-los como detentores de conhecimento, portanto autorizados a exercer uma profissão. Para a psicologia, a carreira é um processo pelo qual o indivíduo significa, interpreta e enxerga como coerentes as suas experiências e histórias

singulares de vida em relação ao trabalho. Esse processo é considerado uma importante esfera da subjetividade humana, pois é por meio dele que o indivíduo pode construir consciência de si mesmo e visualizar, de forma temporal, o seu próprio desenvolvimento e realizações. A administração possui as perspectivas: organizacional, sendo a carreira um dispositivo que permite a alocação de recursos para a tomada de decisão e gerenciamento do nível de comprometimento dos profissionais, e individual, sendo um dispositivo para a organização da experiência subjetiva com o trabalho, como uma ferramenta para interpretar e justificar situações ocorridas no campo profissional e apoiar a tomada de decisão sobre o rumo profissional.

Comumente no passado, as carreiras eram preconizadas como responsabilidade das organizações. Para Hofmeister (2009), o planejamento e o desenvolvimento das carreiras estavam vinculados a uma programação preestabelecida pela organização, e como consequência, a ascensão dos empregados eficientes e eficazes. Posteriormente, estudos começaram a discutir as responsabilidades individuais no desenvolvimento das carreiras.

Os tópicos a seguir são destinados a explorar conceitos de carreira que buscam traduzir as transformações na sociedade e refletem sobre a carreira nos dias atuais e no futuro.

Carreiras Modernas

A **carreira sem fronteiras** é uma ideia proposta por Arthur (1994) e Arthur e Rousseau (1996) para caracterizar um tipo de carreira que não se limita geograficamente, bem como, não está vinculada a uma única organização, emprego, ocupação ou área de conhecimento. Trata-se de uma carreira com transversalidade de vínculos, ao invés de uma carreira tradicional vertical – muitas vezes realizada dentro de uma área específica de formação em poucas organizações durante a trajetória de um profissional (Bendassolli, 2009). É consequência de um cenário de ampliação de tecnologias de comunicação e transporte, e flexibilização da economia (Sewaybricker, 2018).

> No entendimento de Arthur (2008), corroborado por diversos outros autores, a crescente flexibilização da economia gerou uma diluição das estruturas do emprego. Se antes as grandes e estáveis organizações eram famosas por proporcionar emprego quase vitalício e progressão por tempo de serviço, diante do novo cenário foi preciso “afrouxar” as relações de trabalho e abrir espaço para adaptações mais ágeis. No fim dos anos 1980, a maioria das grandes organizações e dois terços das pequenas já haviam eliminado os planos de saúde nos Estados Unidos, antigo símbolo do compromisso de longo prazo (Davis, 2010). A “carreira sem fronteiras”, apresentada pela primeira vez por Arthur em 1994, seria o próprio antônimo

da “carreira organizacional” citada acima. Segundo o autor: “Em linhas gerais, o cenário do emprego estável e da carreira organizacional está sumindo” (1994, p. 297, tradução nossa).

Assim, na medida em que as organizações estariam menos dispostas a proporcionar estabilidade e progressão profissional, a carreira tornar-se-ia objeto próprio dos indivíduos (Dany, 2008) (Sewaybricker, 2018, p. 130-131). Segundo Dante e Albuquerque (2016), a carreira sem fronteiras ocorre em duas esferas: mobilidade física e mobilidade psicológica. O indivíduo pode apresentar maior grau de mobilidade física, por exemplo, em momentos de mudança de emprego e maior grau de mobilidade psicológica quando procura relacionamentos que ultrapassam as fronteiras de um único empregador. Dessa forma, é enfatizado que o indivíduo pode ter mentalidade sem fronteiras, mesmo sem realizar tantas movimentações durante a sua carreira.

Hall e Mirvis (1995) identificam o surgimento de um “novo contrato de carreira” entre o empregado e o empregador. Os autores trouxeram a ideia de que existem duas formas de se estabelecer um contrato psicológico entre esses dois agentes. A primeira forma seria um contrato psicológico relacional, um compromisso mútuo de longo prazo, com base em confiança. A segunda forma seria um contrato psicológico transacional, baseado em uma troca de benefícios e serviços de curto prazo (uma espécie de relação utilitarista). Segundo os autores, as relações entre as organizações e as pessoas se tornaram mais transacionais, de curto prazo e com mais pressão por desempenho.

Hall (1996) conceituou **carreira proteana** como um processo de autogerenciamento da carreira caracterizado pelo aglomerado de experiências de um indivíduo: a educação, o treinamento, o trabalho desenvolvido em diferentes organizações, as mudanças no campo ocupacional e quaisquer outras realizações que geram sucesso psicológico individual. Bendassolli (2009) retoma Hall (2002) para explicar que o indivíduo, ao vivenciar a carreira proteana, reage de forma adaptativa e resiliente e é autoguiado por suas âncoras de carreira. “As âncoras são elementos da realidade de uma pessoa que determinam preferências e que resultam em padrões de escolha durante sua trajetória profissional” (Dutra, 2018, p. 64).

Dutra (2018) retoma o conceito de Edgar Schein sobre **âncoras de carreira** para explicar que as pessoas possuem a tendência de escolher atividades profissionais de acordo com as suas âncoras. As âncoras podem ser descritas como:

1) Competência técnica/funcional – o senso de identidade com essa âncora é obtido ao ter satisfação em aplicar habilidades técnicas durante as atividades e desafios profissionais. 2) Competência gerência geral – presente na identificação do sucesso da organização por meio do próprio trabalho. 3) Autonomia/independência – relacionada às oportunidades

de definir o próprio trabalho e atuar em funções que possuam flexibilidade. 4) Segurança/ estabilidade – representada pelo desejo de alcançar sucesso para obter tranquilidade e garantir a empregabilidade. 5) Criatividade empreendedora – focada em desenvolver e fazer ser bem-sucedida a própria organização. 6) Serviço/dedicação a uma causa – relacionada ao sentido de realizar um trabalho útil para as pessoas ou sociedade. 7) Puro desafio – voltada para a atuação em oportunidades de trabalho desafiadoras, como trabalhos intelectuais ou competições. 8) Estilo de vida – relacionada à busca de equilíbrio entre as necessidades pessoais, familiares e de carreira.

Silva, Dutra, Veloso, Fischer e Trevisan (2016) desenvolveram um estudo utilizando as âncoras de carreira para compreender questões geracionais frente à carreira, analisando os Millennials – indivíduos nascidos entre 1981 e 1996, caracterizados por atitudes, como: inquietação, contestação e até mesmo insubordinação. Para esses autores, as organizações deveriam reconhecer a influência dos valores pessoais nas preferências das gerações em relação ao trabalho, além de associar tais fatores ao desempenho organizacional, tanto para a retenção desses profissionais, quanto para o desenvolvimento de novos líderes. Dentre os resultados presentes nesse estudo, identificou-se, predominantemente, a presença da âncora de carreira Estilo de Vida para explicar a influência nas tomadas de decisão e escolhas de carreira desses indivíduos, demonstrando, assim, a busca por equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Além dos tipos de carreira já mencionados, Bendassolli (2009) discute outras carreiras emergentes, destacando as características de cada uma: 1) ***craft career*** – apresentada como um tipo de carreira que se assemelha ao trabalho de um artesão, pelo uso intensivo da criatividade e engajamento com as atividades. O indivíduo que vivencia esse tipo de carreira constrói o trabalho à sua maneira. 2) **carreira portfólio** – nesse tipo de carreira, o indivíduo é capaz de atuar em diferentes atividades profissionais, muitas vezes em sequências fragmentadas de trabalho, podendo optar por trabalhar menos horas e dedicar tempo em atividades não profissionais. Costumam ser pessoas flexíveis e que podem trabalhar em múltiplas zonas de conhecimento, disponibilizando uma "carteira" de trabalhos. 3) **carreira multidirecional** – são carreiras não lineares, dinâmicas, flexíveis e abertas a direções e oportunidades. O sucesso não se dá, necessariamente, pela progressão hierárquica. Os indivíduos nessa carreira experimentam diferentes movimentações (de forma lateral, recuos ou mudanças completas de funções) e traçam novos objetivos conforme as oportunidades surgem. 4) **carreira transicional** – esse tipo de carreira interrelaciona fatores organizacionais e fatores individuais de carreira, propondo que a trajetória de um indivíduo seja compreendida como momentos de trabalho tradicional e momentos de trabalho do tipo portfólio, transitando entre esses dois esquemas. 5) **carreira narrativa** – nesse tipo de

carreira, o indivíduo processa os diferentes fatos e eventos da vida profissional, encontrando coerência entre eles e construindo uma trajetória de carreira. Nesse processo, o indivíduo inclui fatores sociais e históricos para compor um repertório que seja significativo para ele mesmo, incluindo seus valores pessoais, desejos e necessidades próprias. 6) **carreira construcionista** – advinda do movimento do construcionismo social, esse entendimento sobre carreira propõe que ela é um reflexo da realidade organizacional e está em constante construção, sendo modificada pelos discursos sociais, interações dos indivíduos e contexto econômico.

Carreira, sociedade e o indivíduo

O conceito de **adaptabilidade de carreira** está amplamente relacionado às produções científicas que buscaram entender os impactos da pandemia (COVID-19) e das mudanças sociais em relação aos novos formatos de trabalho, como o trabalho híbrido e o *home-office*, assim como o avanço tecnológico.

A adaptabilidade de carreira refere-se à capacidade de os indivíduos usufruírem de suas habilidades para realizar tarefas, vivenciar transições e lidar com mudanças, sejam elas planejadas ou situacionais (Coradini *et al*., 2022). Para esses autores, além das mudanças nas formas de trabalho e as transformações digitais, deve ser considerada também a crise econômica que se instaurou durante e após o período de pandemia, como elemento que compõe a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades, como: a resiliência, a criatividade, a influência, a flexibilidade, a capacidade de tomada de decisão e a adaptabilidade.

Adicionalmente, passam a fazer parte dessas mudanças novas configurações de trabalho, como estruturas matriciais, estruturas sistêmicas, organização em rede e organizações virtuais, tendo como consequência estruturas menos hierárquicas com a diluição de responsabilidades entre os membros da organização (Pita; Trevisan; Veloso, 2022). Na visão desses autores, tais configurações de trabalho promovem a descentralização do poder, por meio de gestão participativa e equipes de projetos.

Assim, a autoridade e a responsabilidade estão sendo cada vez mais atribuídas a diversos membros da organização, exigindo cada vez mais protagonismo dos indivíduos – um dos componentes da autogestão de carreira – para que se alcance sucesso profissional (Blickle *et al*., 2009), uma vez que as interações no contexto do trabalho hoje em dia se dão muito mais em função da realização de tarefas temporárias do que da dinamicidade dos projetos e/ou do desenvolvimento e aprimoramento de produtos (Pita; Trevisan; Veloso, 2022, p. 2).

Como resultado das transformações digitais e do avanço da tecnologia, as organizações passaram a dar cada vez mais valor aos dados, transmitindo poder aos membros da organização, que são capazes de interpretar e utilizar dados para a tomada de decisão, independentemente de sua posição na hierarquia. Entretanto, para superar as barreiras que podem existir pela falta de autoridade formal, os indivíduos devem desenvolver influência e habilidades políticas (Pita; Trevisan; Veloso, 2022).

Para Ourique e Teixeira (2012), a autoeficácia profissional é um elemento que permite ao indivíduo visualizar as possibilidades de futuro e construir metas profissionais, ao passo que sustenta a motivação para se envolver em ações que visam atingir o objetivo. Para esses autores, características como a persistência, o planejamento, a responsabilidade e a organização estão associadas a comportamentos que favorecem o planejamento e o desenvolvimento de carreiras.

O indivíduo vivenciando a autogestão, a autoeficácia e o direcionamento da própria carreira é tido na literatura como "desinibido", capaz de agir mesmo em ambientes restritivos, sem precisar que a organização indique o caminho a ser seguido (Bendassolli, 2009). Para Dutra (2018), a responsabilidade da construção e da gestão de um plano individual de desenvolvimento é da própria pessoa e acontece por meio da consciência da necessidade de se desenvolver, adquirindo novos conhecimentos, habilidades, formações, experimentações e aprendizados. Ainda para Dutra (2018), aos líderes dentro das organizações cabe o papel de ajudar as pessoas na construção desse plano de desenvolvimento, conciliando, dessa forma, os interesses dos indivíduos e da organização. De forma complementar, para Pita, Trevisan e Veloso (2022), não existe "carreira solo", uma vez que o protagonista é também moldado pelo outro: aquilo que é feito pelo indivíduo é avaliado e validado pelo outro, seja por um colega ou por um gestor.

Considerando que o indivíduo está inserido na sociedade, vivenciando o contexto econômico e tomando decisões que também levam em consideração fatores financeiros, alguns estudos recentes buscaram compreender a influência do dinheiro nas decisões individuais e na satisfação com a carreira. Para Mohr *et al.* (2023), existe um elemento potencializador do compromisso do indivíduo com as organizações: trata-se da percepção de justiça organizacional, por meio da distribuição justa dos resultados. Quando os empregados reconhecem como justa a remuneração recebida pelo trabalho prestado, existe a tendência de permanecerem por mais tempo em uma organização.

Segundo Dagostini, Miranda e Colla (2021), os valores pessoais podem contar mais do que o dinheiro para as decisões de carreira de algumas pessoas. Ao pesquisarem as escolhas de curso de graduação de 367 estudantes, constataram que a cultura, como propulsora

do desenvolvimento da ciência, arte e tecnologia, é um elemento frequentemente levado em consideração nas escolhas individuais. Ao dinheiro é atribuído, por esses estudantes, significado positivo ao representar progresso e resolução de problemas sociais e atribuído significado negativo quando relacionado a sentimentos de sofrimento psíquico, desiquilíbrios emocionais, conflitos interpessoais e desigualdade social.

Para Bendassolli (2009), não são frequentes os estudos que relacionam carreira, desigualdade social e grupos minoritários no Brasil. Ao analisar os artigos selecionados para esse trabalho, foi observado que dificuldades financeiras podem ser barreiras para o autogerenciamento de carreira (Melo *et al.*, 2022) e que a falta de alternativas de carreira é uma das dimensões presentes no entrincheiramento (aprisionamento) de carreira (Scheible; Bastos; Rodrigues, 2011).

Boehs (2018), ao estudar a perspectiva de um grupo de empregados já aposentados, retoma Zanelli *et al.* (2010) para reforçar que o trabalho é um fator central no autoconceito do indivíduo e importante fonte de autoestima, satisfazendo três necessidades da sua natureza: a necessidade de subsistir (função econômica), a de criar (função psicológica) e a de colaborar (função social). Para Dutra (2018), os ciclos de carreira estão chegando ao fim com mais rapidez do que no passado; estima-se que o ciclo de carreira da Geração X será de 12 a 15 anos, ou seja, muito antes da idade de aposentadoria, o profissional estaria "estagnado", vivenciando o fim de sua carreira técnica ou gerencial. Como enfrentamento dessa situação, o autor destaca a possibilidade de inúmeras transições de carreira ao longo do tempo, como: a mudança para atuar em uma nova área de conhecimento, o empreendedorismo ou até mesmo a carreira acadêmica.

As carreiras modernas evidenciam que há muitas possibilidades que vão além de traçar uma linha reta e esperar pelo crescimento em cargos dentro da mesma área de uma organização. Inclusive, essa também é uma das possibilidades, mas não é a única. Carreira é uma construção constante do indivíduo, envolve autoconhecimento, escolhas, mudanças, enfrentamento de desafios, transformações e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. Pode ser autoguiada e protagonizada pelo indivíduo, para atingir os seus objetivos pessoais e ter mais alinhamento e coerência dentro de tudo que deseja viver.

Considerações finais

As carreiras modernas apresentam características de flexibilidade, vínculos mais transacionais entre as organizações e os indivíduos, tendências menos hierárquicas e vislumbram possibilidades que ultrapassam as barreiras físicas e psicológicas das relações profissionais. O indivíduo, nesse contexto, é conduzido a autogerir a sua carreira, vivenciar

transformações sociais, digitais e estruturais, fazendo-se necessário o desenvolvimento de novas competências, habilidades e atitudes. O protagonismo está no meio disso tudo, sendo a ferramenta atitudinal de consciência sobre a responsabilidade da construção e condução da própria carreira.

Como limitações desse estudo, destaca-se a pesquisa somente bibliográfica, realizada em uma pequena parte de tudo aquilo que já foi escrito sobre o tema. Entretanto, espera-se ter contribuído ao reunir conhecimentos de diferentes áreas acerca do construto carreiras e ao gerar reflexões que ajudem a refletir sobre a carreira nos dias atuais e no futuro.

Para futuras pesquisas, acentua-se a importância de compreender como a tecnologia influenciará as carreiras e as profissões, especialmente com a velocidade que a Inteligência Artificial vem sendo desenvolvida globalmente, ressaltando discussões sobre a necessidade de *upskilling* (a ampliação das competências dos profissionais para se manterem atualizados) e *reskilling* (a requalificação dos profissionais para desenvolverem novas competências e assumirem funções de trabalho emergentes).

Referências

ALVARENGA, M. A.; FREITAS, A. D. G. de; BIZARRIAS, F. S.; COSTA, P. R. da. Carreira sem fronteiras e carreira proteana: o papel das atitudes de maturidade na carreira de estudantes universitários. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 2, n. 8, p. 118-139, ago. 2019.

AMBIEL, R. A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 15-24, jun. 2014.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, [*S.l.*], v. 49, n. 4, p. 387-400, dez. 2009.

BOEHS, S. de T. M.; SILVA, N. Papel de trabalho, carreira, satisfação de vida e ajuste na aposentadoria. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [*S.l.*], v. 18, n. 2, p. 141-153, 14 jun. 2018.

DAGOSTINI, L.; MIRANDA, C. de F. G. de; COLLA, P. E. B. Dinheiro influencia na minha escolha de carreira? Percepção de discentes de cursos de graduação de uma IES pública. **Revista Contabilidade e Controladoria**, [*S.l.*], v. 14, n. 2, p. 106-124, ago. 2022.

DANTE, H. T.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 118-137, ago. 2016.

DUARTE, M. de F.; SILVA, A. L. A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 67, p. 735-751, dez. 2013.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras:** a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

CASTRO, M. A. A. de; OLIVEIRA, K. P. de. Repensando a carreira pública brasileira sob a perspectiva dos processos de transformações globais. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 28, n. 2, p. 433-454, ago. 2022.

CORADINI, J. F. *et al.* Adaptabilidade de carreira: produção científica dos últimos 10 anos. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 1, p. 243-257, abr. 2022.

FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. **A Companion Qualitative Research**. London: SAGE Publications, 2004.

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa.** São Paulo: Bookman e Artmed, 2009.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. **Journal of Vocational and Behavior**, Boston, n. 47, p. 269-289, 1995.

HALL, D. T. **Protean Careers of the 21st century.** The Academy of Management Executive, Boston, v. 4, n. 10, p. 8-16, 1996.

HOFMEISTER, D. L. F. **Planejamento e Desenvolvimento de carreira**. Curitiba: IESDE, 2006.

MELO, M. R. de; ANJO, J. E. da S.; BOLZAN, R. da S. V.; MARTINS-SILVA, P. de O. "Confesso que...": um estudo sobre barreiras, autogerenciamento e vivências de carreira de universitários durante a pandemia covid-19. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 28, n. 3, p. 770-800, dez. 2022.

MOHR, L.; ORO, I. M.; BEGNINI, S.; TESTON, S. de Fátima. Comprometimento de carreira e justiça distributiva influenciam a satisfação no trabalho? **Revista Gestão Organizacional**, [*S.l.*], v. 16, n. 1, p. 23-41, 5 jan. 2023.

NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, B. do N. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia:** organizações e trabalho, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 217-232, ago. 2013.

OLIVEIRA, L. M. S.; VASCONCELOS, R. S. T.; CABRAL, A. C. de A.; SANTOS, S. M. dos. Carreira proteana e satisfação no trabalho: um estudo na Universidade Federal do Ceará. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 23, n. 59, p. 23-41, maio 2021.

OURIQUE, L. R.; TEIXEIRA, M. A. P. Autoeficácia e personalidade no planejamento de carreira de universitários. **Psico-Usf**, Bragança Paulista, v. 17, n. 2, p. 311-321, ago. 2012.

PITA, I. A. B.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R. O papel da competência política no processo de autogestão de carreira. **Administração**: Ensino e Pesquisa, [*S.l.*], v. 23, n. 2, p. 317-343, 24 set. 2022.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração – RaUsp**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 530-543, set. 2013.

SEWAYBRICKER, L. E. Carreira sem fronteiras: limite e aplicabilidade de uma teoria clássica. **Psicol. cienc. prof**., Brasília, v. 38, n. 1, p. 129-141, mar. 2018.

SILVA, A. L. I. F. da; AZEVEDO, M. C. de; PINOCHET, L. H. C.; OLIVEIRA, M. A. de. A influência da carreira proteana em suas respectivas âncoras na gestão de carreira de servidores públicos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, [*S. l.*], v. 22, n. 1, p. 118-135, abr. 2019.

TIEPPO, C. E.; GOMES, D. F. N.; SALA, O. T. M.; TREVISAN, L. N. Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formados do curso de Administração e Turismo. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 4, n. 2, p. 144-154, dez. 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. **Revista de Administração Contemporânea**, [*S.l.*], v. 15, n. 5, p.834-854, out. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

Endoculturação e recontrato psicológico em uma universidade estadual paulista com servidores de carreira longeva

Ana Lúcia Bincoletto
Marcos Ricardo Datti Micheletto

Introdução

O termo "endoculturação" já foi utilizado para endossar um ato administrativo de integração de pessoas recém-contratadas às Organizações (https://www2.unesp.br/portal#!/crh/eventos-e-treinamentos/encerradas/). Contudo, ele se aplica a contextos mais amplos e se refere a um processo longitudinal de modelagem comportamental (uma aprendizagem permanente), dentro de grupo ou comunidade. Se efetiva por meio de um contínuo jogo de regras e práticas habituais. Em boa medida, no sistema produtivo, tem por macro objetivo aumentar o comprometimento dos empregados com seu trabalho e Organização, ou seja, trata-se de um processo de socialização disparado pela gestão a fim de estabelecer processos de influência social que incentivarão o recém-chegado a desenvolver vínculos de permanência na empresa (Borges; Albuquerque, 2014; Menezes; Bittencourt Bastos, 2009; Van Maanen, 1996).

A promoção desses vínculos do indivíduo com a Organização traz mutualidade de ganhos, sendo reconhecido que um dos aspectos consolidadores desses vínculos é, precisamente, a interação social que é "energizada" por todos os tipos de trocas econômicas e sociais. Dentro dessas trocas, formam-se sensos de coerência interpessoais entre empregados e empregadores (ou seus representantes) favoráveis à longevidade do grupo ou comunidade. Dessas trocas emergem compartilhamentos de valores, concordâncias em divisões do trabalho e acordos. Esses acordos foram nomeados por Edgar Henry Schein (2009) como contrato psicológico e são um dos elementos estruturantes da cultura organizacional. O reconhecido mestre e doutor em Psicologia pela Universidade de Harvard (EUA), Edgar Schein, nos simplificou que contrato psicológico é uma relação de troca entre trabalhador e Organização (2009). Para Kidder e Buchholtz (2002), contrato psicológico é "um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações (o que o empregado 'deve') e aos direitos (o que o empregador 'pode')". Conceito extraído da teoria social, a qual argumenta que pessoas estabelecem relacionamentos para dar e receber coisas valiosas.

No âmbito das Organizações, existe o contrato formal escrito de trabalho, em que as partes definem e registram compromissos, mas o contrato psicológico é diferente. O contrato psicológico antecede o formal e, também, o subsequencia (recontrato). Não é algo escrito. Ele condiz com o atual cenário "líquido" da pós-modernidade, no qual Organizações enfrentam mudanças oriundas do "mercado consumidor" que evocam mudanças nos acordos em benefício de sua longevidade (Borges; Mourão, 2013).

O contrato psicológico é passível de mudanças, contudo, como parte de todo "caldo" de sistema cultural de grupo, manifesta-se como fenômeno que tende a manter características persistentes ao longo do tempo. Assim, pode-se supor que modificar contratos psicológicos produz efeitos no sistema social das Organizações ou ao menos nunca tal mudança passará despercebida.

Por exemplo, se um recém-chegado externo à universidade ou apenas externo a um Departamento de Ensino (Departamento de Ensino é uma fração operacional do organograma de universidade pública) começa a ser integrado, e, em pouco tempo, teve estabelecido junto à sua chefia imediata o contrato psicológico de "*aqui posso ir no meu ritmo e cadência, pois a minha chefia afirmou que terei liberdade e autonomia*", mas os membros do Departamento tem nos pressupostos básicos de cultura a "*ansiedade*" como "*desejável*", então começará uma ruptura do contrato psicológico, possivelmente levando o recém-chegado a abandonar seu modo preferido de ritmo e a adotar o modo "*ansioso*" do grupo, sob custo de perder o pertencimento (desejo de afiliação).

Organizações e culturas organizacionais são muito diversas entre si e podem apresentar características bem dispersas e até frontalmente opostas, como é o caso de Organizações Públicas e Organizações Privadas. Quando se observa aquelas Organizações Públicas Universitárias, pode-se perceber que essas se diferenciam muito daquelas de outro ramo de atividade (Siqueira, 2001).

Na Europa e na América do Norte, por exemplo, algumas Organizações Universitárias são bem longevas e também no Brasil. Tal longevidade está no "DNA" das universidades e para evoluírem no cumprimento de seus contratos sociais, elas se veem com a necessidade de se modificarem dentro de um certo "prazo", a fim de se adaptar "aos novos tempos". Na busca por se adaptar, mudam suas prioridades e ao mudar prioridades, percebem que subsequentemente precisam evoluir sua cultura e muitas implantam "ciclos de endoculturação" que, consequentemente, evocarão rupturas dos contratos psicológicos, principalmente com aqueles trabalhadores que se cristalizaram ao *status* da cultura antecedente.

A endoculturação que previne violações de contratos psicológicos exige adequado gerenciamento, sob pena de terminar provocando danos severos e irreversíveis que vão

daqueles de ordem psicossocial àqueles de ordem estrutural, quando coloca em risco a própria longevidade da Organização. Nesse sentido, se faz importante destacar que em Organizações onde premissas básicas de desigualdade, clivagem social, autoritarismo e dominação se mostram fortes, as violações de contrato psicológico ocorrem com mais frequência e maior impacto degradante (Guimarães; Martins, 2008; Schein, 2009).

Organizações Públicas Universitárias no Brasil são instituições nascidas e governadas por estilo fortemente normativo, com regimentos e estatutos que anunciam estabilidade aos empregados e civilidade nas interações sociais de trabalho, o que permite supor que as premissas básicas de poder degradante citadas anteriormente não permeiam a cultura dessas Organizações. Mas será mesmo assim?

Neste capítulo, a intenção dos autores foi propor uma reflexão sobre a endoculturação (ainda que nem sempre se manifeste por via formal ou sistematizada) que se faz presente em uma universidade estatal autárquica paulista e seus impactos sobre os contratos psicológicos.

Para desenvolver essa proposta, a narrativa foi segmentada em três tópicos, sem prejuízo para Considerações finais. A saber, no primeiro tópico se discorre sobre o surgimento das universidades e suas características de longevidade. No segundo tópico se apresenta uma universidade pública paulista em termos de sua história, seus ciclos de endoculturação e as consequentes modificações em contratos psicológicos, dando-se ênfase a uma unidade universitária desta universidade pública paulista multi-*campus* e que foi escolhida por critério de conveniência. No terceiro tópico, será apresentado um aprofundamento argumentativo que elucidará a dinâmica de impacto da endoculturação sobre o contrato psicológico e os riscos de violação do mesmo e seus danos.

Breve história das universidades e suas longevidades

Diferente das histórias que constituíram o surgimento das universidades nos países europeus (a primeira na Itália no ano 1120) e norte-americanos (primeira no ano de 1616), no Brasil, tal constituição no território brasileiro se deu de forma lenta e concentrada na região Geopolítica do Sudeste, onde se estabeleceu inicialmente o centro de governo do Brasil, com capital na cidade do Rio de Janeiro.

Em 1808, em Salvador/BA, ainda no Brasil Império, cursos de ensino superior já existiam e deram propulsão à criação da Universidade Federal da Bahia (UFBA), contudo, nos moldes em que se conhece estruturalmente uma universidade, a primeira fundada foi a Universidade Escola Universitária de Manaus em 1909 (hoje UFAM), depois a Universidade Federal do

Paraná (UFPR), em 1912, e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 1920. Na sequência, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em 1927, e, em 1934, foi fundada a Universidade de São Paulo (USP).

Portanto, no Brasil, elas se expandiram e se solidificaram da região Geopolítica do Sudeste (1927) para Sul (1934) e depois Nordeste (1946) e Centro-Oeste (1962), pois com a mudança da capital do Brasil para Brasília, em 1962, foi fundada a Universidade de Brasília (UnB). Essas Universidades Públicas brasileiras estão bem classificadas no *ranking* mundial de universidades e todas ocupam uma posição entre as 700 melhores classificadas (https://g1.globo.com/educacao/noticia/2023/06/27/pela-1a-vez-usp-entra-no-top-100-de-melhores-universidades-do-mundo-em-ranking-internacional.ghtml).

No estado de São Paulo, que é responsável por 31,5% do PIB brasileiro, criou-se a primeira das universidades estatais. Neste estado, as universidades públicas ganharam respeito e credibilidade e, logo após a criação da USP, foram fundadas a Universidade de Campinas (Unicamp), em 1966, e, 10 anos mais tarde, a Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp), em 1976.

Na região Geopolítica do Sudeste, onde se encontra o estado de São Paulo, o destaque de seu desenvolvimento esteve associado às universidades. São Paulo, dentro de sua política inovadora de desenvolvimento, criou sua primeira instituição universitária, a conhecida Universidade de São Paulo (USP), que, conforme dados atuais de um *ranking* mundial (QS World University Ranking), está classificada como uma das 100 melhores universidades do mundo. Ela é responsável por 20% da produção científica do Brasil (https://g1.globo.com/educacao/noticia/2023/06/27/pela-1a-vez-usp-entra-no-top-100-de-melhores-universidades-do-mundo-em-ranking-internacional.ghtml).

Todas as três Organizações Públicas Universitárias Paulistas (OPUP) se desenvolveram com conceito de um ensino público, gratuito, de ilibada qualidade, com pesquisas de elevada importância e exerceram pujança aos municípios-sede e adjacentes, promovendo o desenvolvimento social e econômico do estado de São Paulo. Suas produções influenciaram fortemente o desenvolvimento promissor de todo Brasil e do continente Sul-Americano (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA UNESP, 2022).

Certamente, da criação à consolidação e expansão dessas entidades paulistas e efetivação de suas produções, muitos ciclos de endoculturação se firmaram. Suas irmãs europeias já existiam há alguns séculos, mas mesmo que nenhuma das paulistas tenha completado um século de existência, a cada quatro anos elas renovam seus dirigentes e também suas prioridades, impactando boa parcela de trabalhadores de carreira longeva e seus contratos psicológicos.

O próximo tópico oferece um recorte sobre a Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) que completou 47 anos de fundação neste ano de 2023.

Endoculturação em uma Universidade Pública Paulista

A Unesp foi fundada no ano de 1976. Teve como marco existencial a unificação de 14 institutos chamados "isolados" que surgiram entre o final da década de 1950 e início da década de 1970. Eles abrangiam diversas áreas do conhecimento, estavam espalhados por todo o território do estado de São Paulo e eram administrados pela Coordenadoria do Ensino Superior do Estado de São Paulo – CESESP, órgão da Secretaria de Educação.

De início, foram incorporadas à Unesp Faculdades de Filosofia que eram voltadas à formação de professores para as escolas de ensino médio distribuídas nos municípios de Araraquara, Assis, Franca, Marília, Presidente Prudente, Rio Claro e São José do Rio Preto, além da Faculdade de Artes no município de São Paulo (Capital).

Outras Faculdades atendiam à profissionalização com cursos de Odontologia, Medicina, Medicina Veterinária, Engenharia, Agronomia e Farmácia nos municípios de Araraquara, Araçatuba, São José dos Campos, Botucatu, Guaratinguetá, Jaboticabal e Ilha Solteira.

A característica principal, desde sua criação, foi atender as demandas da população em todas as regiões do estado e de seus governos e sua democratização e expansão estiveram presentes por quase toda a história da Unesp. Assim, houve pressão para incorporação de novas unidades e expansão de vagas, como ocorreu em 1988 com a incorporação da Universidade de Bauru e, em 1990, com a abertura de novos cursos nas unidades e expansão de vagas.

Pode-se refletir que todos esses movimentos de criação e expansão impuseram a esta instituição ciclos de endoculturação, que foram tendo continuidade até chegar à geração de trabalhadores que atualmente se encontram ativos.

No ano de 2003, ao atender insistentes solicitações e política do governo estadual, a Unesp se expandiu e incorporou nova demanda de endoculturação que pudesse responder às ditas exigências externas. Foram criados múltiplos cursos novos e unidades diferenciadas em regiões onde a Unesp ainda não tinha presença. Em 2006, essas unidades diferenciadas foram renomeadas como *Campus* Experimentais, correspondendo a novo ciclo de endoculturação. Esses *Campus* Experimentais foram implementados nos municípios de Dracena, Itapeva, Ourinhos, Registro, Rosana, São Vicente, Sorocaba e Tupã. Em 2012, sob novo incentivo do governo do estado para criação de cursos de Engenharia, foi criado o último *Campus* Experimental, no município de São João da Boa Vista.

A partir daí vem o processo de consolidação dos *Campus* Experimentais. Em 2015, foram aprovadas as consolidações de unidades dos municípios de Dracena, São Vicente, Sorocaba e Tupã e, finalmente, no final de 2021, foram aprovadas as unidades dos municípios de Itapeva, Ourinhos, Registro, Rosana e São João da Boa Vista.

É importante esclarecer que a mudança de nomenclatura "Experimental" para "Consolidada" revela forte movimento de endoculturação e elicia alterações nos contratos psicológicos dos trabalhadores que já faziam parte do quadro funcional, ou seja, recontratos psicológicos foram mobilizados paulatinamente.

A Unesp é uma universidade jovem, por outro lado, é figura de relevância entre as principais universidades do país. Sua expansão geográfica contribuiu para a democratização do acesso ao conhecimento, fomentou a pesquisa e a inovação e fortaleceu a interação entre diferentes áreas. Promoveu e facilitou a inclusão social, além de promover o desenvolvimento regional, uma vez que estimulou a economia local, gerou empregos e estimulou a troca de conhecimento entre a Universidade e a comunidade (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA UNESP, 2022).

A Unesp tem uma missão declarada:

> Exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos. Promover a formação profissional compromissada com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática. Gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania (https://www2.unesp.br/portal#!/sobre-a-unesp/perfil/).

Tamanha desenvoltura de crescimento invariavelmente leva à necessidade de formação e manutenção de um corpo administrativo e de docentes bastante competente e integrado. Formação e manutenção essa que pode ser dependente de um processo de endoculturação robustamente bem gerenciado.

A Unesp tinha, em 2022, um quadro funcional composto por 11.374 trabalhadores concursados, entre docentes e técnicos-administrativos, sem somar aqueles trabalhadores de contrato terceirizado e os inativos que ainda têm papel influenciador no sistema. É fácil supor que, neste universo de hipercomplexidade (são 136 cursos de Graduação, 263 Programas de Pós-Graduação e 53.578 alunos), muitos conflitos ocorram.

Assim, a saúde organizacional sempre está colocada em "teste de consistência", uma vez que corresponde ao quanto um sistema social, enquanto se empenha para atender

demandas, superar barreiras e entregar resultados, consegue de fato realizá-los sem degradar seus recursos internos (por exemplo, a saúde dos membros desse grupo social) (Gomide Júnior; Fernandes, 2008).

Muitos dos *déficits* de saúde organizacional são perceptíveis aos próprios trabalhadores, quando estes enunciam que no cotidiano de produção "surgem problemas mas não se pode falar com os envolvidos para buscar soluções", ou quando mencionam que as "pessoas da Organização não trabalham unidas para que se alcance os objetivos", ou as "pessoas não têm respeito pelas outras", ou que as "pessoas não aceitam críticas construtivas aos seus desempenhos no trabalho" (Costa; Battistella, 2020).

Tal percepção é factível tanto para aqueles em papel de gestor quanto para aqueles em papel de executor. Não obstante, deve-se aceitar que seja mesmo difícil manter capacidade de "integração de pessoas" e de "adaptação às exigências externas" à instituição, que são os dois fatores estruturantes da saúde organizacional de uma Instituição (Gomide Júnior; Fernandes, 2008).

Possivelmente, narrativas manifestas como as citadas podem ser uma representação de efeitos de rupturas do contrato psicológico, principalmente de servidores que estão há mais de cinco anos no quadro funcional, como no caso da maioria dos trabalhadores dessa Organização Pública Universitária Paulista.

Como forma de simplificar a análise, os autores propõem um ato de reconhecimento de uma das unidades universitárias da instituição, conforme a seguir.

Unidade universitária estatal e seus servidores de carreira longeva

Ao se tomar como objetivo a descrição de uma das unidades universitárias da instituição estatal, sendo esta uma das mais antigas, se pretende fornecer uma perspectiva mais condizente sobre suas características históricas, funcionais e de interação social no trabalho.

A unidade escolhida nasceu em 1957, quando seu município-sede vivia um momento de expansão e desenvolvimento socioeconômico. Era um contexto em que o ensino superior era concentrado nos grandes centros urbanos, como a capital do estado de São Paulo, e isto dificultava o acesso de estudantes do interior (Castilho, 2020). Diante dessa demanda, um grupo de educadores e intelectuais do município se mobilizou junto ao governo do estado para criar uma instituição de ensino superior na cidade e assim suprir essa carência educacional na região.

Inicialmente, havia uma faculdade que oferecia cursos de licenciatura para atender à formação de professores para a educação básica em História, Letras, Ciências, Matemática e Pedagogia. E ela tornou-se referência na área de Educação. Desde sua criação, essa faculdade sempre foi um local fecundo de discussões e tinha ambiente de aprendizado crítico e participativo. Passaram por ela grandes intelectuais da época, em sua maioria, docentes da USP que vinham por designação para instaurar a estrutura tanto acadêmica quanto administrativa da nova faculdade (Castro, 2009).

Ao longo dos anos, ela passou por diversas transformações ou ciclos de endoculturação. Em 1976, a faculdade foi incorporada à recém-criada Universidade Estadual Paulista (Unesp), tornando-se uma de suas unidades universitárias, mudando inclusive o seu nome. Foram mudanças abruptas e, obviamente, uma contundente violação no contrato psicológico daqueles trabalhadores:

> A criação da Unesp foi um processo bastante complexo e difícil, não só pelo regime político instaurado no país após 64, como também pela desestruturação causada nos cursos, nos docentes, na infraestrutura e pela dificuldade de inserção de cada *Campus* em sua comunidade local e regional. É interessante lembrar que houve, na ocasião, troca de cursos e docentes entre as várias cidades do interior paulista. Novos cursos foram criados, outros extintos e, em decorrência, desativação de laboratórios, necessidade de adequação de bibliotecas e realocação de recursos materiais e humanos (Zelante, 2001).

Com o passar dos anos e a estruturação dessa unidade, inclusive com a construção de prédio para ampliação do *campus* com novas salas de aula, prédio para a biblioteca, espaço para laboratórios e criação, em 1990, de um novo curso de saúde, a unidade mudou novamente de nome. Embora este curso da área da saúde tenha sido o primeiro na área, sua criação teve foco na aplicação escolar, especialmente em Educação Especial.

Em 2003, com nova chamada do governo do estado e adesão da Unesp em expandir a oferta de cursos, vagas e unidades universitárias, foram criados mais quatro cursos, passando a abrigar nove cursos de graduação.

Atualmente, como parte da Unesp, a unidade continua a ter um papel fundamental na formação de profissionais e na produção de conhecimento científico. Além dos nove cursos de graduação, oferece cursos de pós-graduação e programas de extensão em diversas áreas do conhecimento, com importante inserção na comunidade com prestação e serviços, principalmente por meio do centro de estágios onde os alunos atendem a comunidade do município-sede e região, mantendo-se, assim, comprometida com a excelência acadêmica (Gasparoto, 2001).

Não há dúvida de que, no contexto de formação da instituição, o servidor técnico-administrativo desempenhou e desempenha um papel de grande importância. Suas atividades abrangem desde o suporte administrativo até a colaboração direta na execução de projetos de ensino, pesquisa, extensão e gestão. No entanto, muitas vezes, o servidor não tem a dimensão exata da importância do seu trabalho e do impacto que suas ações podem ter na instituição como um todo ou, outras vezes, não tem a reconhecida valorização de seu papel dentro da organização (Vazzoler, 2016).

Por, às vezes, notarem-se rotulados como menos importantes ao processo de ensino superior (já que estão em atividades meio!), se perceberam desconsiderados nas construções de decisões para redesenho de trabalhos ou até mesmo desconsiderados na efetivação de um plano de carreira que prometia promoções, mas que foi alterado após o "jogo ter começado" por tomadores de decisão ou mesmo desqualificados quando, diante de um processo eletivo, seu voto tem apenas 15% de peso contra 70% de peso de outra categoria institucional.

Diante da perda de contato com o resultado final de seu trabalho, por vezes, não oportunizado pela gestão, os técnicos-administrativos sentem seus vínculos empobrecidos; em outras palavras, percebem rupturas no contrato psicológico.

No contexto da criação e desenvolvimento da unidade universitária em análise, que nasceu dentro de uma ênfase de cursos na área de humanas e uma forte tradição de discussões e participação política e educacional no contexto regional, estadual e nacional, é bastante razoável supor que os funcionários técnicos-administrativos também fizeram parte da construção do perfil da unidade e da Unesp (Tanuri, 2001). Por tentarem manter o vínculo identitário, talvez tenham sido mais politicamente engajados ou até tenham manifestado reações pela violação de contrato psicológico. Esses profissionais podem ser caracterizados por sua consciência mais crítica, participando da defesa de direitos e buscando mudanças sociais.

Não há dúvidas de que o perfil profissional mudou consideravelmente ao longo dos anos, impulsionado pelas mudanças nas gerações, com o aparecimento de novas tecnologias, influência das redes sociais, mudanças no ambiente de trabalho e nas expectativas em relação ao trabalho, mas há valores que permanecem essenciais para o desenvolvimento de uma instituição, em especial uma universidade pública e que devem ser mantidos.

Pode-se destacar que o sentimento de pertencimento está diretamente relacionado ao sentimento de identificação e conexão com a organização, seus valores, cultura e missão. Quando os servidores técnicos-administrativos se sentem parte da unidade universitária, eles tendem a ser mais motivados, engajados e comprometidos com suas responsabilidades,

ou seja, o vínculo se fortalece. Isso, por sua vez, contribui para um melhor ambiente de trabalho e uma maior eficiência.

Por outro lado, quando os funcionários são limitados a uma rotina vazia de sentidos e significados, enrijecida por burocracia, executando tarefas sem a autonomia necessária para tomar decisões estratégicas, iniciativas e assumir responsabilidades, criando uma situação de subalternidade, não se sentindo participantes da construção ou manutenção da instituição, pode-se prejudicar sobremaneira o desenvolvimento institucional e a satisfação dos trabalhadores. Essa descrição representaria precisamente a ruptura do contrato psicológico, uma vez que enquanto servidor público já teve conhecimento sobre a missão da universidade pública que tem valores e compromissos democráticos.

Frente a tal desmobilização, esses trabalhadores podem começar a apresentar aqueles sintomas de pós-violação do contrato psicológico como:

- sentimento de raiva e traição;
- menor comprometimento organizacional, inclusive fazendo uso do tempo de trabalho para tratar de assuntos pessoais;
- abandono da atitude de lealdade;
- frustração por expectativa não atendida;
- decréscimo de confiança na organização;
- absenteísmo;
- apresentar-se como “reclamão incansável”;
- indisposição para permanecer no trabalho;
- deixar de defender a organização diante do mundo externo;
- baixo desempenho (Santos; Gonçalves, 2010; Menegon; Casado, 2006).

Essa situação poderia ser evitada, conforme apontou Denise M. Rousseau e colaboradores, ao enfatizar a participação da liderança na endoculturação qualificada que pode promover contratos psicológicos eficazes (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014; McDermott; Conway; Rousseau; Flood, 2013; Menegon; Casado, 2006).

Endoculturação com trabalhadores de carreira longeva de universidade pública: indicações para condução do recontrato psicológico

Visando-se a importância e a qualidade da longevidade, a endoculturação devidamente qualificada é algo que deve estar nas atividades rotineiras da organização, no processo de entrosamento e relacionamento dos novos com os antigos trabalhadores para que haja uma adaptação satisfatória que evite problemas maiores. Principalmente no serviço público, no qual o trabalhador concursado está relativamente protegido contra desemprego.

Existem outros vários fatores que podem contribuir para criar um clima tenso, apático ou desmotivador, gerando adoecimento. Se esses fatores não forem identificados e observados em um curto tempo, podem levar a uma série de problemas profundos para a instituição.

Pode-se apontar alguns exemplos de fatores que causam essas condições negativas. A comunicação deficiente, fragmentada ou ineficaz pode fazer os funcionários se sentirem desinformados, excluídos ou confusos sobre suas tarefas e expectativas. A falta de comunicação clara pode levar à desmotivação e à criação de um ambiente de comentários fantasiosos e destrutivos. O não reconhecimento pelos esforços e as conquistas dos servidores, de forma adequada, pode resultar, também, em desmotivação e fazer com que se sintam desvalorizados e levando-os a perder o interesse em suas tarefas (Minari; Guimarães, 2019).

Embora sejam apenas alguns exemplos, é importante que as organizações estejam atentas a esses problemas e implementem estratégias para promover um clima positivo, engajador e saudável, visando o bem-estar dos funcionários e o sucesso organizacional.

Essa integração como um tipo de endoculturação é essencial para que esses profissionais se sintam acolhidos, conheçam a cultura organizacional e se engajem em suas funções de maneira eficaz, com comprometimento organizacional.

A maioria dos recém-chegados tem apenas informações limitadas ou incompletas sobre os termos de sua relação de trabalho. Isso motiva os recém-chegados a interpretar ativamente suas experiências iniciais como base para prever eventos futuros e para mudar suas expectativas, tornando assim seu esquema psicológico de contrato mais completo. Isso, por sua vez, deve ajudá-los a reduzir a tensão e tornar suas experiências em seu novo ambiente de trabalho mais previsíveis. Essas experiências dizem respeito ao comportamento de contrato de ambas as partes na relação de trabalho, ou seja, os incentivos fornecidos pelo empregador e as contribuições feitas pelo empregado (Rousseau, 2001).

Diante disso, os autores deste capítulo propõem um programa de acolhimento de recém-contratados, que terá como objetivo proporcionar uma experiência positiva e acelerar a integração dos novos servidores, garantindo que eles compreendam a cultura organizacional, os valores da instituição e as expectativas em relação às suas funções e responsabilidades. Além disso, busca promover um ambiente acolhedor e inclusivo, no qual os recém-contratados se sintam valorizados, motivados e capacitados para contribuir efetivamente para os objetivos da organização.

Para alcançar esses resultados, um programa de acolhimento irá incluir atividades como apresentações institucionais, palestras, treinamentos específicos sobre as políticas e procedimentos internos, sessões de integração com outros membros da equipe, mentorias e visitas aos diferentes setores da organização .

O Programa poderá ser composto por três etapas:

Primeira etapa: no momento da contratação do funcionário, deverá ser feita uma entrevista eficiente de modo a conhecer suas experiências anteriores. Essa entrevista visa obter elementos relevantes que possibilitem uma melhor alocação do servidor, levando em consideração suas habilidades, aptidões e aspirações. Na sequência, devem receber informações sobre benefícios e políticas institucionais e sanar suas dúvidas trabalhistas, ter conhecimento de seus direitos e deveres.

Após análise da entrevista e definição do local de alocação do servidor, deverá ser feita a apresentação à equipe de trabalho e à supervisão. Deverá ser designado um mentor que ficará responsável por acompanhá-lo nos primeiros meses de trabalho, tirando dúvidas, apresentando-o aos serviços disponíveis, aos setores envolvidos com seu trabalho direto. Não será necessário que seja seu chefe imediato, mas servidor que já tenha efetiva vivência na instituição. Na sequência, deverá ser organizada uma atividade de recepção a esses servidores, com apresentação dos dirigentes, visita aos setores e espaços do *campus*. Também deve ser sugerido aos novos servidores que se integrem em atividades extra-trabalho do *campus*, como coral, ginástica laboral, roda de leitura e outras.

Segunda etapa: após conhecimentos iniciais sobre a dinâmica e funcionamento do *campus*, deverá ser iniciado um trabalho de mostrar ao servidor qual o seu papel dentro da instituição. Serão oferecidos treinamentos e capacitações específicas para a função e interação com outros profissionais da área.

Como importante atividade, propomos nesta fase que os novos servidores participem, como convidados e acompanhados de seus respectivos mentores, de uma reunião de cada órgão colegiado da unidade, para que possam ter a exata noção das discussões que ocorrem dentro das instâncias de deliberação da instituição.

O papel do mentor será fundamental no acompanhamento e desenvolvimento do servidor. Poderá fornecer orientações sobre os procedimentos, políticas e cultura da universidade, ajudando o servidor a se familiarizar com o ambiente de trabalho. Eles podem oferecer suas opiniões valiosas sobre as práticas e expectativas da instituição. Também podem auxiliar no desenvolvimento de habilidades específicas relacionadas ao cargo do servidor, compartilhando conhecimentos e experiências. Eles podem fornecer conselhos sobre como aprimorar competências técnicas e comportamentais necessárias para o sucesso no trabalho.

Considerações finais

Conforme se procurou descrever, a endoculturação nas organizações se dará de maneira estruturada e qualificada ou não. Trata-se de um processo de aprendizagem permanente e as organizações precisam se atentar a este tipo de processo.

Endoculturação não está circunscrita apenas ao período de receber os novos contratados, mas sim a um movimento contínuo e é melhor que essa aprendizagem seja um elemento que faça a organização e as pessoas evoluírem.

Para isso, os autores procuraram elucidar pautas reflexivas sobre o significado de endoculturação e sua relação com o contrato psicológico, pois há recorrentes descuidos que violam o contrato psicológico e geram danos às organizações. Para atender a exigências externas e se adaptar ou superar crises, as organizações são eliciadas a remodelar seus contratos psicológicos com os trabalhadores e não devem deixar isso apenas para fases de contratação/integração; podem e é recomendável que o façam com aqueles trabalhadores em meio de carreira. O bom gerenciamento da endoculturação muitas vezes se dá por meio das lideranças que devem estar preparadas para efetivamente promover recontratos psicológicos.

Trata-se de algo estratégico e que irá mobilizar progresso nos pressupostos básicos compartilhados entre as pessoas de uma organização, ou seja, a sua cultura organizacional. Assim, a longevidade das instituições sempre estará dependente de como seus dirigentes pensam a endoculturação tanto para recém-contratados quanto para contratados longevos, como é o caso das organizações públicas universitárias que possuem empregados em carreiras longevas e relativamente protegidas do risco de desemprego.

Assim, impedir que rupturas e violações de contrato psicológico, bem gerenciadas, eleva a garantia da longevidade organizacional e para Organizações Públicas Universitárias Paulistas (OPUP) e contribui para o cumprimento de sua missão de servir de amparo e motor da democracia e equidade social.

Resguarda-se a este texto o caráter exploratório e reflexivo em suas limitações, contudo, espera-se que o conteúdo estimule pesquisadores a estudarem melhor as forças de associações entre ciclos de endoculturação e contrato psicológico.

Referências

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações:** atuações a partir da psicologia. Organização de Livia de Oliveira Borges e Luciana Mourão. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES, L. de O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. de. Socialização organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BITTENCOURT BASTOS, A. V. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**.2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 9.

CASTILHO, M. L. R. **A história da FAFI e da UNESP**. Curitiba: Appris Ltda., 2020. v. 1.

CASTRO, R. M. de. **A produção de uma faculdade**: as revistas Alfa, Estudos Históricos e Didática e a "FAFI de Marília" (1959-1975). São Paulo/Marília: UNESP: Cultura Acadêmica/ Fundepe, 2009. v. 1.

COSTA, T. C. da; BATTISTELLA, L. F. A saúde organizacional: estudo de campo em uma instituição de ensino superior. **Revista Sociais e Humanas**, v. 33, n. 3, 2020.

GASPAROTO, J. W.. Da FAFI à FFC: uma avaliação. *In*: CARRARA, K. (org.). **Educação, universidade e pesquisa**. Marília: Unesp-Marília-Publicações; São Paulo: FAPESP, 2001. p. 227-31.

GOMIDE JÚNIOR, S.; FERNANDES, M. N. **Saúde Organizacional**. Organização de Mirlene Maria Matias Siqueira, Álvaro Tamayo *et al*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GUIMARAES, V. da F.; MARTINS, M. do C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 54-78, dez. 2008 . Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 23 out. 2017.

KIDDER, D. L.; BUCHHOLTZ, A. K. O excesso pode trazer sucesso? A remuneração do CEO e o contrato psicológico. **Revisão da Gestão de Recursos Humanos**, v. 12, n. 4, p. 599-617, 2002.

MARICONI, L. V. **Pertencimento e identidade**. 2014.

MARTINS, C. S. *et al*. **Fatores motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho**. 2017.

McDERMOTT, A. M.; CONWEAY, E.; ROUSSEAU, D. M.; FLOOD, P. Promoting effective psychological contracts through leadership: the missing link between HR strategy and performance**. Human Resource Management: advancing human resource research and practice**, v. 52, n. 2, 2013.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 125-135, 2006.

MENEZES, I. G.; BITTENCOURT BASTOS, A. V. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicol. rev.**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 200-215, dez. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682009000300013&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 jun. 2023.

MINARI, M. R. T.; GUIMARAES, L. A. M. Impacto da cultura organizacional no desequilíbrio entre esforço-recompensa no trabalho em uma universidade pública federal. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho,** v. 19, n. 2, p. 616-623, 2019. DOI: https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.2.15580

ROUSSEAU, D. M. Esquema, promessa e reciprocidade: os alicerces do contrato psicológico. **Jornal de psicologia ocupacional e organizacional** , v. 74, n. 4, p. 511-541, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. **Cidadania, justiça e cultura nas organizações:** estudos psicossociais. Organizado por Mirlene Maria Matias Siqueira, Sinésio Gomide Junior e Áurea de Fátima Oliveira. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.

SANTOS, J. V. dos; GONÇALVES, G. O incumprimento do contrato psicológico: contributo para adaptação de escalas de violação e ruptura. **Psico**, v. 41, n. 2, p. 259-265, 2010.

SANTOS, L. S. S.; ALVARENGA, G. I. **A lógica contemporânea das relações de trabalho e o discurso proferido por uma empresa de cosméticos brasileira:** legitimando uma ideologia. 2019.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TANURI, L. M. A Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília: origens. *In*: CARRARA, K. (org.). **Educação, universidade e pesquisa**. Marília: Unesp-Marília-Publicações; São Paulo: FAPESP, 2001. p. 219-226.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. **Anuário estatístico 2022**. Disponível em: https://www2.unesp.br/portal#!/anuario. Acesso em: 28 jul. 2023.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de Socialização Organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45-62.

VAZZOLER, E. **Motivação:** por que isto é importante? 2016.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZELANTE, A. N. Os 40 anos da FFC: sua contribuição para a construção do conhecimento e da cidadania. *In*: CARRARA, K. (org.). **Educação, universidade e pesquisa**. Marília: Unesp-Marília-Publicações; São Paulo: FAPESP, 2001. p. 211-214.

Gestão de pessoas e ergonomia aplicada em melhoria de produtividade

Lucas Henrique Camilo Mançan
Luis Carlos Paschoarelli

Introdução

A gestão de pessoas é de fundamental importância para o sucesso e o desenvolvimento de qualquer organização. Ela se refere à forma como uma empresa gerencia e direciona seus recursos humanos, ou seja, como ela recruta, seleciona, contrata, treina, desenvolve, motiva e retém os colaboradores. Desde o surgimento dos princípios da administração científica, propostos por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), as estruturas organizacionais têm buscado melhorar suas capacidades de produção, com o mínimo de recursos e tempo possível. A isto pode-se denominar "produtividade", a qual, dia após dia e de modo cada vez mais aperfeiçoado, tem se tornado o "mantra" (ou instrumento de pensamento) de gerentes e administradores de todo o mundo.

De acordo com Silva *et al.* (2009), a busca por melhores índices de produtividade sempre foi um dos principais objetivos das organizações, mas com o fenômeno da globalização, a produtividade passou a ser um diferencial competitivo para as empresas, dos mais distintos segmentos. A atividade produtiva na área de confecção não é imune a esse processo; e isto provavelmente ocorre em decorrência da exigência dos consumidores com a qualidade e os preços dos produtos.

Do ponto de vista contemporâneo, o mundo do trabalho está passando por aceleradas transformações com base em um processo de reestruturação produtiva (Leite, 2003; Antunes; Alves, 2004). Diferente do que se pensa, isto tem refletido em indicadores negativos para a saúde e segurança dos trabalhadores. Quando as organizações passam a considerar e, especialmente, valorizar esses aspectos, os agentes movimentam-se para produzir, conservar e aprimorar o ambiente de trabalho, quer seja em seus requisitos sociais, físicos, ou psicológicos, resultando em um ambiente de trabalho harmonioso, amigável e melhorando consideravelmente a qualidade de vida das pessoas na organização (Chiavenato, 2004).

Adentro ao ambiente organizacional, há uma interação com indivíduos, cada um com suas particularidades, personalidades e conceitos sobre determinados assuntos e questões. Porém, no ambiente organizacional, as pessoas formam e pertencem a um grupo. Os

objetivos e as metas do grupo sempre devem prevalecer sobre os objetivos individuais e todos devem estar engajados para alcançar os objetivos traçados no planejamento pela organização (Fayol, 1990).

Segundo Castilho *et al*. (2019, p. 3):

> Com o mercado altamente competitivo, as empresas começam a se preocupar cada vez mais com suas colocações perante os concorrentes e com o lucro, passando a exigir mais dos seus colaboradores, como por exemplo, altos índices de resultados em prazos cada vez menores e, consequentemente, mais horas trabalhadas, tendo como objetivo produzir mais com menos esforço humano possível. Contudo, diante a exposição que o indivíduo sofre no ambiente organizacional, este estudo tem como objetivo identificar e descrever a importância da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como mostrar a vantagem competitiva, o diferencial que a empresa pode obter ao aderir aos programas de qualidade e a importância da ergonomia e das políticas de qualidade de vida no trabalho, mantendo os trabalhadores sempre comprometidos para alcançarem os objetivos estabelecidos pela organização.

Uma boa gestão de pessoas ajuda o time de Recursos Humanos a ficar mais conectado com a empresa e seus colaboradores. Dessa forma, os processos de RH, como a admissão de novos funcionários, desligamentos, pagamentos de bônus e outros, ficam cada vez mais facilitados.

Esses procedimentos administrativos podem (e devem) contar com os princípios da Ergonomia, ou é a tecnologia da interface homem – sistema. De acordo com Hendrick (2000, p. 32), a ergonomia do ponto de vista científico visa "[...] desenvolver conhecimentos sobre as capacidades, limites e outras características do desempenho humano e que se relacionam com o projeto de interfaces, entre indivíduos e outros componentes do sistema"; e do ponto de vista aplicado (da prática) "[...] compreende a aplicação da tecnologia na interface homem-sistema, aos projetos ou modificações de sistemas, para aumentar a segurança, conforto e eficiência do sistema e da qualidade de vida".

Neste sentido, a ergonomia nos ambientes organizacionais impacta diretamente no bem-estar, qualidade de vida, saúde e segurança do trabalhador. Condições adequadas contribuem não apenas para reduzir riscos ocupacionais, mas também para evitar acidentes de trabalho e melhorar a saúde física e mental dos colaboradores.

A partir desses princípios, o presente texto visa aprofundar os conceitos de ergonomia e gestão de pessoas, assim, formalizando como objetivo principal relacionar ambos os conceitos para a melhoria da produtividade, respeitando as normas regulamentadoras e a gestão organizacional.

O método de pesquisa utilizado neste estudo foi a revisão integrativa da literatura. Tal revisão foi baseada em artigos disponíveis em bases de dados: SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), ABNT e Normas Regulamentadoras. Os textos foram selecionados condizendo à sua abordagem direta ou indireta aos principais aspectos envolvidos sobre o assunto e organizados na seguinte estrutura: identificação do problema e elaboração da temática norteadora do estudo; estabelecimento das palavras-chave; organização da estratégia de busca a ser inserida nas bases de dados e definição dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos; seleção dos artigos; definição das informações a serem extraídas dos trabalhos analisando os itens objetivos, metodologia, desenvolvimento e considerações finais.

A estrutura deste texto baseia-se em quatro pontos, cada um com um embasamento teórico próprio. Dentro do primeiro ponto, há uma análise sobre Gestão de Pessoas e âmbito produtivo, proporcionando um maior aprofundamento sobre a temática e sua prática no cotidiano. No segundo ponto, aborda-se a questão da ergonomia no âmbito corporativo. O ponto terceiro discorre sobre a importância da ergonomia no meio empresarial. Por fim, o quarto e último ponto apresenta uma análise e síntese sobre Gestão de Pessoas, Ergonomia e Produtividade, compreendendo com mais ênfase o principal propósito do estudo.

Gestão de pessoas e âmbito produtivo: análise e concepções

A gestão de pessoas no âmbito produtivo refere-se à maneira como uma organização gerencia seus funcionários e otimiza seu desempenho para alcançar resultados produtivos. Envolve uma série de práticas e estratégias destinadas a recrutar, selecionar, desenvolver, motivar e reter talentos dentro da empresa. Segundo Dutra (2017), as organizações estarão cada vez mais preocupadas com o desenvolvimento de pessoas. Desta forma, precisarão de muitos profissionais especializados. Porém, ao se atualizarem, serão trabalhadores mais exigentes na relação com o empregador. O autor ainda relata que a tecnologia tem gerado impacto na organização do trabalho. Um dos impactos é a expansão do trabalho a distância.

Para primeiramente tratar sobre gestão de pessoas, precisa-se relacionar este assunto com a responsabilidade social. Atualmente, novas metodologias estão sendo aplicadas dentro de empresas e, com isso, algumas delas tomaram medidas rápidas para se adequar às suas culturas, traçando uma comunicação assertiva para não causar insegurança, já que, em momentos de crise, o nervosismo e a ansiedade ficam mais aflorados.

Dentro de pequenas empresas, essa característica de modelagem para o novo contexto pode ser encarada de duas maneiras: o gestor/gerente pode ter uma maior facilidade, considerando o menor setor corporativo ou encarar dificuldades por falta de ideias e apoios.

Já em grandes empresas, novas metodologias para gestão de pessoas são encaradas com maior seriedade, por conta da maior demanda e por ser um assunto mais pautado e cobrado em sociedade.

Deixar um ambiente de trabalho mais leve e interativo traz visões e certificações para a empresa, visibilizando sempre o estímulo para buscar o melhor de cada pessoa. A gestão de pessoas dentro dessa nova vivência serve para ajudar os profissionais a serem resilientes, minimizando o impacto na saúde e, consequentemente, na produtividade. Um dos aspectos mais importantes para uma gestão de pessoas eficaz é ter uma visão firme de cada colaborador e entender as ações e o pensamento dos profissionais, principalmente em tempos de crise.

Analisando esta perspectiva, tais mudanças trazem um novo olhar para as pessoas nas organizações. Atualmente, os profissionais são destacados através de seus cargos ou posição que ocupam no organograma. Porém, o que se destaca neste novo contexto são as competências, as quais contam como ponto de apoio para essa nova realidade.

> No futuro, existirão práticas inovadoras de recursos humanos que estabelecerão um conjunto expressivo de valores organizacionais, realizando o aproveitamento das mais recentes ferramentas da web social, a qual reinventará o aprendizado e o desenvolvimento, o gerenciamento de talentos e as práticas de liderança. A mídia social servirá cada vez mais para atrair, motivar, conectar, engajar, desenvolver, manter e ouvir os funcionários. A revolução da mídia social não tem a ver apenas com a tecnologia, pois é um movimento social voltado para a criação de uma comunidade (Barbieri, 2019, p. 151).

Chiavenato (2004) destaca que a área de gestão de pessoas depende de variáveis como a cultura de cada organização, a estrutura adotada por ela, características do contexto ambiental, tecnologia, processos internos, entre outros. Em todos estes componentes, a participação das pessoas é determinante e fundamental. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido alterações nos últimos tempos. Até pouco tempo, o foco do setor de Recursos Humanos se concentrava apenas nas tarefas, nos custos e nos resultados produtivos imediatos.

A gestão de pessoas nas organizações tem sido muito explorada e discutida por diversos pontos de vista. Muito se tem falado sobre as alterações que vem ocorrendo no que tange à gestão de pessoas sob o contexto organizacional, ressaltando-se um grande paradoxo.

> De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado,

observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações "novas maneiras de pensar e fazer RH". O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente (Ulrich, 1998, p. 233).

Neste sentido, Moscovic (1997), Schein (2001) e Nassar (2000) concordam que o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças dão forma ao modo geral e único de como as pessoas interagem em uma organização, colaborando, assim, para o estabelecimento de uma cultura organizacional.

Veríssimo (2005 *apud*. Melo *et al*., 2012, p. 7) reitera este ponto de vista afirmando que:

> Quando o trabalhador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a empresa como um todo. É fundamental que as empresas tenham cuidados voltados para a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e o crescimento de seus trabalhadores como forma de garantir um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Dentro desse meio, entende-se que a gestão de pessoas consiste em ações que têm o intuito de manter alinhado o comportamento e o bem-estar dos funcionários com as metas e os objetivos da empresa, de forma que ambas as partes se sintam satisfeitas com os resultados. A gestão de pessoas ajuda a empresa de uma forma geral, para que o trabalho seja realizado da melhor forma, o que afeta diretamente os resultados. Afinal, não é segredo que funcionários motivados trabalham melhor.

Gerenciamento ergonômico no meio de produção

O gerenciamento ergonômico no meio de produção refere-se às medidas tomadas para garantir que as condições de trabalho sejam seguras e saudáveis para os trabalhadores, minimizando o risco de lesões, fadiga, estresse e outros problemas relacionados ao trabalho. Isso envolve uma avaliação dos aspectos físicos, cognitivos e organizacionais do trabalho, a fim de identificar e corrigir possíveis problemas e melhorar o desempenho geral da empresa.

Com base nos estudos de Diogo (2017), o gerenciamento ergonômico é parte integrante dos procedimentos relacionados à segurança do trabalhador, proporcionando o cumprimento da Norma Regulamentadora Nº 17, impactando na minimização ou neutralização dos riscos e estabelecendo melhor relação do trabalhador com o seu ambiente de trabalho.

O envolvimento da alta gestão da empresa é imprescindível para a tomada de decisões, gerando impactos expressivos nos índices de desempenho, competitividade e produtividade da empresa.

A gestão em ergonomia tem um olhar multidisciplinar, envolvendo os setores de segurança e saúde no trabalho, recursos humanos, jurídico, fisioterapeutas, educadores físicos e representantes dos trabalhadores. O objetivo é a personalização dos problemas encontrados e a melhoria contínua dos processos, através das revisões e adequações sugeridas no cronograma de ações da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) junto ao Comitê de Ergonomia.

> Modernamente, as organizações possuem uma função produção que objetiva produzir bens e serviços. Para tal fim, além de outros recursos, precisam de recursos humanos, os quais são coordenados pelos gerentes de produção, que respondem pelo desenvolvimento da atividade produtiva. Grandes mudanças ocorreram no contexto empresarial nas últimas décadas. Algumas empresas abandonaram a produção em série e mudaram para uma produção flexível, globalizada e mais adequada à demanda do mercado. A competição e os avanços tecnológicos geraram outras formas de gestão das empresas e, portanto, inúmeras transformações no mundo do trabalho (Celerino; Pereira, 2008, p. 66).

As organizações também mudaram sua forma de ver e tratar a gestão de pessoas, ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com seus domínios e seus recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos tácitos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Nesse contexto, adquirem importância para as organizações, as condições de trabalho oferecidas ao trabalhador. É inegável, portanto, a relação de causa e efeito entre o ambiente de trabalho, o modo de organização da produção e a saúde do trabalhador. A depender da forma como o processo de trabalho é organizado, o cotidiano no local de trabalho é configurado por contextos nos quais os modos de se trabalhar, de se relacionar, de lidar com o tempo, com o espaço e com os equipamentos são sabidamente danosos à saúde (Lacombe; Melo, 2005).

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 6°, inciso XXII, inclui como direito dos trabalhadores a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança. Para que o Estado cumpra seu papel na garantia dos direitos básicos de cidadania foi necessária a formulação de políticas e ações de governo norteadas por abordagens transversais e intersetorias. A implementação dessas políticas vem ocorrendo de forma precária, haja vista que a fiscalização quanto ao que

preceitua a legislação tem sido carente tanto de recursos operacionais, como de pessoal. Nessa perspectiva, as ações de segurança e saúde do trabalhador exigem uma atuação multiprofissional, interdisciplinar e intersetorial, capaz de contemplar a complexidade das relações produção-consumo-ambiente e saúde (Brasil, 2004).

A partir da instituição do Grupo de Trabalho Interministerial formado pelo Ministério da Previdência Social (MPS), Ministério da Saúde (MS) e Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por meio da Portaria Interministerial 153, de 13 de fevereiro de 2004, surge uma política nacional de segurança e saúde voltada ao trabalhador. Nesse sentido, o Ministério do Trabalho e Emprego tem expedido normas que objetivam resguardar a saúde e a segurança do trabalhador. Tais normas têm recebido a nomenclatura de Normas Regulamentadoras (NR) e a obrigatoriedade de seu cumprimento pelos empregadores é prevista na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em seu artigo 155.

Ainda citando Silva *et al.* (2009), a Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde do Trabalhador (NR 17) estatui em seu item 17.1: "Esta Norma Regulamentadora visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente". É de responsabilidade da administração do estabelecimento industrial verificar a adaptação dos postos de trabalho às regras ergonômicas que visem oferecer ao colaborador mobiliário, equipamentos, condições ambientais e organização do trabalho adequada à eficiente atividade laborativa. Tal responsabilidade fica evidenciada no item 17.1.2. da NR 17: "Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora".

Importância da ergonomia em ambientes corporativos

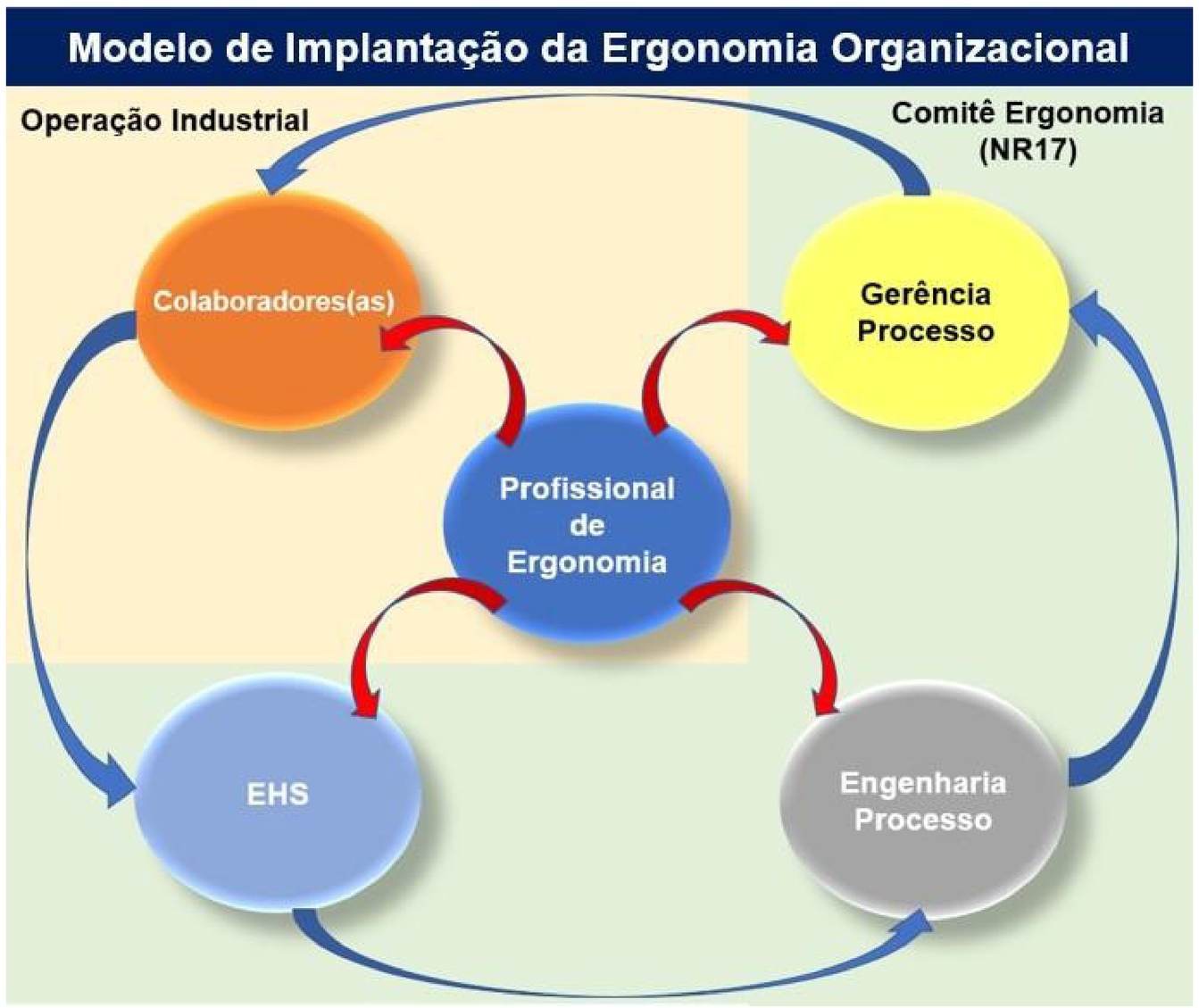
A ergonomia é o conjunto de práticas e condições que favorecem o bem-estar, a saúde e a qualidade de vida. No trabalho, a ergonomia se traduz em uma série de fatores que impactam diretamente nessas questões. Por exemplo, se um funcionário se senta em uma cadeira mais baixa do que o ideal, ele pode ter problemas na coluna, nas pernas e nos ombros. Existe, inclusive, um estudo chamado de Análise Ergonômica do Trabalho, que determina quais os riscos ergonômicos presentes nas empresas e o que fazer para solucioná-los.

A Clinimed (2022) ressalta que, em primeiro lugar, preocupando-se com a ergonomia no trabalho, você demonstra que valoriza sua equipe, evitando a insatisfação. Além disso, diversas doenças ocupacionais e acidentes de trabalho são gerados pela falta de preocupação

com a ergonomia. Sabe-se que vários desses acidentes e doenças podem gerar afastamentos prolongados, com alto custo à empresa por ter que pagar o salário do colaborador durante 15 dias antes do afastamento pelo INSS. Além disso, a empresa teria que contratar outro colaborador para substituir o funcionário afastado. Tudo isso, é claro, sem contar os danos à saúde do próprio funcionário. Dependendo da gravidade da situação, o colaborador pode até mesmo entrar com ação na justiça para reivindicar os seus direitos. Por fim, a empresa que valoriza a saúde e a integridade de seus funcionários tem uma taxa de absenteísmo muito menor. Quando os colaboradores entendem que a empresa os valoriza, naturalmente obtém-se um comportamento mais comprometido, no qual os funcionários se mostram mais presentes e assíduos.

De acordo com Monteiro (2020), pode-se compreender que o objetivo da ergonomia é garantir que a situação de trabalho esteja em harmonia com as atividades do trabalhador (física e mental). Esse objetivo é evidentemente válido, mas alcançá-lo está longe de ser fácil por várias razões. Primeiramente porque é um assunto extremamente técnico e de alto impacto na estrutura operacional, desde a logística até o processo fabril, na modificação de processos e equipamentos, aliado à reaprendizagem de tarefas pelos colaboradores (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Implantação da Ergonomia Organizacional



Fonte: Monteiro (2020)

Além disso, também é um produto difícil de venda para a Direção da empresa, dada a sua complexidade e falta de indicadores de fácil compreensão e nem a própria legislação contribui para a sua facilidade de implantação. Mas, a partir do princípio de que o humano deve ser reconhecido como importante e base da organização, o trabalho constante de melhoria das condições de saúde e segurança aliados a um conceito de bem-estar dos colaboradores(as) na organização. O bem-estar no trabalho é um conjunto de estratégias e ações adotadas para criar um ambiente de trabalho harmônico ao colaborador. Assim, é possível motivar os funcionários e engajá-los com suas tarefas diárias e inovação, além de garantir saúde e segurança no ambiente laboral (Monteiro, 2020).

Produtividade das empresas, gestão e ergonomia

A produtividade das empresas está diretamente relacionada à eficiência e eficácia de suas operações. A gestão adequada e a ergonomia são dois aspectos importantes que podem influenciar positivamente a produtividade de uma empresa. Vamos discutir cada um deles separadamente.

De acordo com Marino (2006), com as transformações ocorridas no cenário das organizações, em geral, a maior preocupação das empresas é como competir com grandes e repentinas mudanças no mercado. Algumas empresas utilizam técnicas como Downsizing (redução de pessoal) na tentativa de reduzir custos e consequentemente seus preços de venda. Outras tantas investem em programas relacionados à qualidade, investimentos tecnológicos e outras técnicas propostas para se atingir o objetivo desejado.

> Na verdade, as empresas devem ofertar produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas do mercado, que sejam úteis, que cubram custos, que garantam lucros e que tenham preços competitivos. Para que isso aconteça, as empresas precisam conhecer muito bem o mercado que querem atender ou atendem (nicho de mercado), verificar a melhor estratégia de atuação, recursos e tecnologia necessárias para a obtenção de produtos, aquisição e controle de matérias-primas, conhecer a atuação dos concorrentes, a utilização correta da informação que quando bem utilizada e organizada representa o meio de integrar as diversas funções, processos e setores e outros tantos conhecimentos necessários para obter o sucesso desejado. Em resumo isto significa ter qualidade. A qualidade representa um modo de gestão das organizações em que as pessoas devam fazer as coisas certas, no tempo certo e ao menor custo e para isso precisam dominar e usar o conhecimento necessário para a organização da empresa (Marino, 2006, p. 2).

A produtividade é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado. Desta forma, Cerqueira Neto (1991, p. 43) a define como: “as grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos, otimizando a utilização dos recursos existentes”.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção. A administração da produção/operações tem sofrido transformações imensas com as mudanças mercadológicas, alcance de metas estratégicas e competitivas das organizações. As empresas precisam constantemente aprimorar produtividade, qualidade e eficiência, que exige bom estruturamento, comunicação fácil e ambiente de valorização do ser humano. Para que estejam enquadradas neste contexto, algumas empresas adotaram e readequaram técnicas de qualidade, queima de linhas de produtos não competitivos, fluxo de produção mais eficiente, dentre outros processos que a tornem mais competitiva.

Dados do Instituto Santa Catarina (2018) mostram que a Ergonomia, quando bem aplicada, pode ajudar no aumento da produtividade. De acordo com a Previdência Social, quase 90% dos afastamentos para benefícios foram causados por doenças osteomusculares e sofrimento mental (cansaço e estresse). Esses dados mostram o quanto ainda precisamos investir em Ergonomia. O que ocorre em muitas empresas é que os colaboradores desconhecem a importância da Ergonomia. Ela é responsável por diversos aspectos no ambiente de trabalho. Envolve uma gestão de atividades sadia, organização do trabalho, metas mais realistas, conforto durante as tarefas, adequação de máquinas e equipamentos, pausas em atividades repetitivas, além da postura correta no dia a dia. É necessário que as empresas invistam em mais treinamentos e orientem seus funcionários quanto à sua importância.

Outro ponto relevante é o laudo ergonômico, o qual protege judicialmente trabalhador e empresa em casos de afastamentos devido a doenças ocupacionais. A ausência dessa medida pode ocasionar multa à empresa, pois é um item obrigatório. Pequenas mudanças são importantes, pois tornam o ambiente mais saudável e tem impacto positivo na rotina do colaborador. Além de diminuir o risco de doenças ocupacionais, acidentes de trabalho e afastamento por condições psicológicas, a Ergonomia promove um ambiente mais leve e aumenta a satisfação do colaborador.

Considerações finais

A gestão de pessoas e a ergonomia aplicada desempenham um papel fundamental na melhoria da produtividade no ambiente de trabalho. Ambas as áreas têm como objetivo principal criar condições para que os funcionários possam realizar suas atividades de maneira eficiente, saudável e segura. A gestão de pessoas engloba uma série de práticas e estratégias que visam atrair, desenvolver, motivar e reter talentos dentro da organização. Quando aplicado corretamente, contribui para o aumento da produtividade, uma vez que funcionários satisfeitos e engajados tendem a produzir mais e melhor.

Todo conhecimento tem o seu valor. E para o ambiente organizacional ele se faz presente através da aplicação de programas da qualidade, produtividade, capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, criando os "trabalhadores do conhecimento", fazendo com que novos desafios se façam presentes: a produtividade do trabalho com o conhecimento e a formação deste novo trabalhador possibilitam à empresa competir e garantir sua permanência no mercado.

De acordo com Marino (2006), para as organizações, conhecimento significa aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional. Uma informação idêntica, da mesma forma que um recurso físico, terá diferente valor para pessoas, locais e tempos, variando então seu valor econômico conforme o contexto com relação a essa integração da gestão do conhecimento com os processos empresariais da organização, as tradicionais áreas ou departamentos funcionais da empresa continuam existindo, mas com novos desafios e propósitos.

Cada vez mais devem deixar sua postura isolada e procurar contribuir efetivamente na formação de linguagens comuns com outros departamentos, em especial naqueles processos em que atuam conjuntamente. Neste sentido, pode ser mencionado o que deverá ocorrer com as seguintes áreas funcionais de finanças: tem como propósito contabilizar ou medir os recursos intangíveis (conhecimentos) presentes nos processos de negócios empresariais.

Portanto, às organizações cabe atender este requisito legal, oferecendo condições favoráveis à gestão de saúde e segurança do trabalho para atividades, envolvendo qualquer tipo de risco, seja ele físico ou mental. Tais condições passam por medidas de engenharia com foco em redução e gerenciamento de riscos, treinamento e capacitação de trabalhadores envolvidos nestes processos, estabelecer metas e objetivos voltados à redução de incidentes e acidentes. Por isso, uma gestão responsável é necessária, com controles operacionais eficazes, trabalhadores capacitados e treinados, instalações seguras, equipamentos

adequados, pessoas engajadas e conscientes do seu papel e da importância da prevenção de acidentes na organização.

O objetivo da produtividade empresarial é alinhar vários aspectos da rotina produtiva e do planejamento estratégico, em prol de melhores níveis de entrega. Para isso, é necessário alinhar várias frentes do negócio, direcionando seu trabalho para atingir os objetivos. Desta maneira, é preciso consenso entre: gestão; pessoas; sistemas; processos; ferramentas; política e *compliance* da empresa.

Referências

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, 2004.

BARBIERI, U. F. **Geração X e Y e sua participação nas organizações.** Artigo. Gestão de Pessoas. 2019. Disponível em: https://gennegociosegestao.com.br/geracao-x-e-y-organizacoes/. Acesso em: 29 nov. 2023.

BRASIL. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador.** Brasília. 2004. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_seguranca_saude.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

CASTILHO, L. A.; FARDIN, V. J.; SILVA, D. V.; DELATORRI, M. S. Ergonomia para qualidade de vida e aumento da produtividade nas organizações. **Revista Dimensão Acadêmica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2019.

CELERINO, S.; PEREIRA, W. F. C. Atributos e prática pedagógica do professor de contabilidade que possui êxito no ambiente universitário: visão dos acadêmicos. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 170, 2008.

CERQUEIRA, A.; NETO, B. P. **Gestão da qualidade:** princípios e métodos. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. 2004. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CLINIMED. **O que diz a NR-17:** a importância da ergonomia no trabalho. Artigo. Ergonomia. 2022. Disponível em: https://clinimedjoinville.com.br/o-que-diz-a-nr-17-a-importancia-da-ergonomia-no-trabalho/. Acesso em: 29 nov. 2023.

DIOGO, T. M. **G. Gestão em ergonomia e seus benefícios.** Artigo. SESI. 2017. Disponível em: https://www.sesi-ce.org.br/blog/gestao-em-ergonomia-e-seus-beneficios/. Acesso em: 29 nov. 2023.

HENDRICK, H. The Technology of Ergonomics. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v. 1, n. 1, p. 22-33, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, M. P. **Trabalho e sociedade em transformação:** mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARINO, L. H. F. C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento:** fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. XIII SIMPEP – Bauru. SP, Brasil, 06 a 08 de novembro 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

MELO, L. E. V. **Gestão do conhecimento:** conceito e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

SILVA, C. R.; SILVA, M. A. C. da.; SILVA, S. R. da.; SOUZA, J. C. C. de.; SANTOS, S. D. dos. Ergonomia: um estudo sobre sua influência na produtividade. **Revista de Gestão**, São Paulo: USP, v. 16, n. 4, p. 61-75, 2009.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Editora Futura, 2000. p. 53-78.

VERISSIMO, C. **Gestão de Pessoas.** 2005. Disponível em: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/. Acesso em: 29 nov. 2023.

Implantação do e-Social e os desafios do departamento pessoal

Camila Benedetti
Dinael Corrêa de Campos

1. Introdução

No mundo atual pós pandemia, as pessoas estão cada vez mais vivendo em uma situação de normalidade. É certo que infelizmente a pandemia ainda não acabou e que muitas situações ainda podem acontecer. Já pode se observar a diminuição de casos de covid-19 em escala global, no nível de contaminação e na quantidade de falecidos pela doença.

A vacinação da população brasileira foi muito importante para a diminuição dos casos, o uso emergencial da vacina foi autorizado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), em janeiro de 2021, e o imunizante começou a ser aplicado em fevereiro do mesmo ano.

Os trabalhadores brasileiros tiveram muitas mudanças nas suas formas de trabalho que podem serem observadas até os dias atuais. A pandemia esvaziou os escritórios e levou muitos trabalhadores, das variadas especialidades e qualificações, a migrarem rapidamente para o trabalho remoto. O ritmo e a rotina de trabalho mudaram bruscamente e muitas vezes sem nenhum planejamento.

Neste cenário de mudanças, o departamento de recursos humanos teve um papel fundamental para condução das empresas a se adaptarem ao novo normal. Logo tiveram que implementar uma nova cultura corporativa que, em muitos casos no país, ainda não estava sendo estudada, principalmente nas pequenas e médias empresas.

As empresas, assim como os profissionais da área de RH e DP, precisam se adaptar às alterações de mudança e de comportamentos dos seus trabalhadores, sem ocasionar impactos negativos significativos no dia a dia de trabalho. No período atual, o departamento de recursos humanos deve focar mais ainda no capital humano da empresa, entender os anseios enfrentados nesse momento, conduzir e apoiar, nesta nova realidade, a necessidade de investimentos em tecnologia.

O “novo normal” do RH envolve, portanto, uma autonomia e liderança ainda mais elevada. Embasamento de dados, maior efetividade nas tomadas de decisões, o fortalecimento da

cultura organizacional, sendo que a comunicação interna foi o principal instrumento utilizado para manter todos os trabalhadores cientes das atitudes da empresa e dos caminhos que estavam sendo tomados no momento de crise.

Já dentro do departamento pessoal, ele precisa, de forma célere, acompanhar as alterações no ambiente de trabalho, até mesmo para gerenciar questões de forma assertiva que envolvem o trabalho remoto e as adequações necessárias para a continuidade dos trabalhos, minimizando os impactos e riscos provocados pelo coronavírus. Foi necessário acompanhar essas alterações legislativas, conhecer a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, de forma a proporcionar um ambiente de trabalho salubre e que contribua para o enfrentamento à covid-19. Ainda, como política corporativa, o teletrabalho – regido pelas regras trabalhistas – foi adotado como medida preventiva para controlar e inibir a transmissão do vírus.

O Departamento Pessoal passou a enfrentar desafios no monitoramento de atividades de funcionários. No período de pandemia, houve a possibilidade de acordos de redução da jornada de trabalho e de salários, bem como foi permitida a suspensão temporária do contrato de trabalho.

O trabalho não presencial passou a ser regra, considerando alguns casos, como na situação prevista pela Lei n° 14.151/21 que determinou a obrigatoriedade do afastamento da empregada gestante, mencionando que "durante a emergência de saúde pública de importância nacional decorrente do novo coronavírus, a empregada gestante deverá permanecer afastada das atividades de trabalho presencial, sem prejuízo de sua remuneração".

Vale ressaltar a diferença entre teletrabalho e *home office.* O primeiro foi incluso na CLT com a Reforma Trabalhista (Lei n° 13.467/2017), com previsão legal, realizado fora das dependências do empregador e não está submetido ao controle de jornada, bem como não há adicionais noturnos e registros de horas extras; já o segundo não está incluído na legislação brasileira, tendo como tradução "trabalho feito em casa", e foi aderido com força durante a pandemia.

No *home office*, a execução dos trabalhos é feita em casa, geralmente, pois a empresa precisa, ainda assim, ter um espaço físico para atender as necessidades do trabalhador em casos que impossibilitem o trabalho deste em casa, exemplificando, nos casos de obra na casa, falta de luz ou internet, ambientes inadequados para o trabalho.

Já o teletrabalho tem como principal meio de execução os aparatos eletrônicos, ensejando a necessidade de uma infraestrutura com aportes que permitam a execução do trabalho e de comunicação, como os computadores, celulares e *softwares* de gestão de

pessoas, por exemplo. Ainda, o teletrabalho precisa estar previsto no contrato de trabalho e regulamentado pela empresa. Quanto ao *home office*, não é necessária a regulamentação ou alteração contratual, muito embora seja recomendada a formalização.

Recentemente (25/01), o Ministério da Saúde publicou a Portaria Interministerial MTP/MS n° 14, de 20 de janeiro de 2022, alterando o Anexo I da Portaria Conjunta n° 20, de 18 de junho de 2020, que foi assinado em conjunto com o Ministério do Trabalho e Previdência.

A nova Portaria trouxe várias alterações. No que se refere ao teletrabalho, a portaria anterior abarcou o regime de teletrabalho como prioritário. Já a atual preceitua que "pode ser adotado teletrabalho ou em trabalho remoto, a critério do empregador, observando as orientações das autoridades de saúde". Assim, caso ocorra confirmação ou haja suspeita de infecção por covid- 19, o empregador pode, se necessário, adotar o regime de teletrabalho como medida de prevenção e distanciamento como alternativa.

Outra previsão relativa ao teletrabalho trata dos trabalhadores idosos, que traz o seguinte texto: "os trabalhadores com 60 anos ou mais ou que apresentem condições clínicas de risco para desenvolvimento de complicações da covid-19 [...] devem receber atenção especial, podendo ser adotado teletrabalho ou em trabalho remoto a critério do empregador".

Outra medida adotada pela atual Portaria é a redução do prazo de 15 para 10 dias de afastamento dos trabalhadores que tiveram testes positivos para covid-19, bem como para os suspeitos e os contratantes próximos de casos confirmados, período que deve ser contabilizado "a partir do último dia de contato entre os contratantes próximos e o caso confirmado", conforme a portaria.

Com o aumento significativo no número de atestados médicos, muitas empresas tiveram que realizar contratações, aumentando assim também o número de contratos temporários. Mas houve um crescente número de desligamento para o lado da empresa e esse cenário trouxe um aprendizado importante sobre a eficiência operacional: a capacidade de manter sua entrega, mesmo com um quadro mais reduzido de trabalhadores. Essa eficiência, porém, não pode comprometer a saúde dos trabalhadores. Foi preciso, portanto, proporcionar um ambiente seguro e minimamente estável.

Ainda, há como obrigatoriedade o dever de as empresas adotarem medidas de distanciamento e diminuir o contato entre os trabalhadores e o público externo, bem como deve ser observado o distanciamento entre os próprios trabalhadores, diminuindo o contato pessoal entre estes. A distância mínima adotada é de um metro.

É necessário que o Departamento Pessoal esteja sempre acompanhando as inovações legislativas e o surgimento de novas regras que atingem diretamente o setor. Foram, aqui, expostas algumas alterações provocadas pela pandemia.

Com a possibilidade que advenham novas variantes, novas medidas podem ser impostas com o intuito de controlar a propagação do coronavírus. Assim, o Departamento Pessoal deve estar atento aos procedimentos que devem ser adotados, como no caso de afastamento pela covid-19. Também, o DP deve observar quais são as medidas que devem ser tomadas para diminuir os impactos causados pela pandemia na empresa, buscando as melhores soluções e alternativas com base nas questões trabalhistas no que se refere ao coronavírus e suas variantes. Se atualizar nunca foi tão necessário.

Já em relação à implantação do e-Social, foi suspensa por tempo indeterminado conforme a Portaria Conjunta nº 55, da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia para as empresas do grupo 03 e pequenas empresas. A medida foi adotada em decorrência da pandemia de covid-19 e ajudou as empresas para que tenham mais fôlego para a implantação do sistema, principalmente porque envolve as empresas de menor porte e dados relativos à saúde e segurança do trabalhador. Estas exigências, conforme cronograma, foram alteradas para janeiro de 2022, nunca exigidos numa obrigação acessória. Ainda assim, este grupo aproveitou esta oportunidade de adiamento para rever processos e organizar os dados que são pedidos pelo e-Social.

A rotina do Departamento Pessoal

As atividades do Departamento Pessoal enfatizam os processos de admissão, fechamento de folha de pagamento, apuração de encargos, férias, afastamentos, rescisões, negociação com sindicatos, entre outros, cuidando exclusivamente de números e de papel.

Joceli (2012) cita que é possível perceber a importância do Departamento Pessoal quando identifica que é dele que vem a maior parte das soluções às dúvidas diárias dentro das organizações, e também todo o controle dos documentos ligados a colaboradores e à empresa, garantindo tranquilidade a empregadores e empregados no cumprimento de seus direitos e obrigações.

> É competência do Departamento Pessoal a execução das seguintes atividades: admissão, atualização cadastral, desligamentos, concessão de licenças, de afastamentos de férias e outros, cuidam exclusivamente de números e de papel. Este Departamento é o responsável pela parte democrática e por fazer cumprir a legislação trabalhista (Azedo; Haber; Martins, 2015, p. 9).

As obrigações do Departamento Pessoal são:

GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social;

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados para controlar as admissões e demissões de empregados sob o regime da CLT;

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais;

LRE – Livro de Registro de Empregados;

CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho;

CD – Comunicação de Dispensa;

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social;

PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário;

DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte;

DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais;

QHT – Quadro de Horário de Trabalho;

MANAD – Manual Normativo de Arquivos Digitais;

Folha de pagamento;

GRF – Guia de Recolhimento do FGTS;

GPS – Guia da Previdência Social.

O responsável por executar essas tarefas precisa reconhecer o conceito de empregador e empregado, vínculo empregatício, salário e remuneração para cálculos de folha de pagamento, férias, 13º salário, rescisão de contrato trabalhista, jornada de trabalho e buscar atualização contínua no que diz respeito à legislação trabalhista e previdenciária.

Diante disso, seguem algumas rotinas do departamento pessoal;

a) Admissão – A admissão de colaboradores depende do cumprimento de algumas normas legais e realização do exame médico admissional (ASO). Exame este obrigatório antes da admissão para saber se o candidato escolhido está apto para realização das atividades laborais da empresa. Dentre elas, destaca-se a obrigatoriedade de apresentação de documentos destinados a identificar o colaborador;

b) Registro de funcionário – O registro do colaborador deve ser feito quando este for contratado. Assim, de posse da documentação necessária, a empresa deverá obedecer às formalidades previstas em lei.

c) Contrato de trabalho – é o acordo que corresponde à relação de emprego. A relação de emprego existe sempre que alguém estiver prestando serviços a outro, na condição de

empregado. Dessa forma, toda vez que uma pessoa física se obrigar a prestar serviços não eventuais a outro, pessoa física ou jurídica, estando a esta subordinada hierarquicamente e mediante uma contraprestação (salário), temos a existência de um Contrato de Trabalho;

d) Pis/Pasep – Têm direito ao abono anual de Pis/Pasep, correspondente a 1 (um) salário-mínimo, os empregados que:

I - Tenham recebido até 2 (dois) salários-mínimos médios de remuneração mensal no período trabalhado e que tenham exercido atividade remunerada pelo menos durante 30 dias no ano-base;

II - Estejam cadastrados há pelo menos 5 (cinco) anos no Fundo de Participação.

PIS/Pasep. É obrigatório o cadastramento no Pis para fins de recebimento de abono anual. O cadastramento tem por objetivo permitir a identificação do trabalhador no processo de atribuição do abono salarial, no recolhimento e no pagamento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), no requerimento e no pagamento do seguro-desemprego.

e) INSS – É a contribuição de cada colaborador ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e varia de acordo com o salário, determinado pela previdência social. É recolhido para garantir a aposentadoria e a assistência médica do colaborador.

f) Férias – são o período do contrato de trabalho em que o colaborador não presta serviços, conhecido como período de gozo, com o fim de restaurar suas energias e assegurar sua saúde física e mental, mas aufere remuneração do empregador após ter adquirido direito a esse descanso em decorrência da prestação de serviços durante o período de doze meses, denominado período aquisitivo.

g) 13º Salário – É devido a todo colaborador o pagamento do 13º salário. A gratificação natalina corresponde a 1/12 avos da remuneração integral devida em dezembro ao colaborador, por mês de serviço, também entendida como tal a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias.

h) FGTS – foi instituído pela Lei nº 5.107, de 13/09/66. Esta lei foi regulamentada pelo Decreto nº 59.820, de 20/12/66. Formado por depósitos mensais, efetuados pelas empresas em nome de seus colaboradores, no valor equivalente ao percentual de 8% do salário que lhes são pagos ou devidos, representa uma garantia para a indenização do tempo de serviço, nos casos de demissão imotivada. Seguem alguns dos objetivos do FGTS:

- Formar um Fundo de Indenizações Trabalhistas;
- Oferecer ao trabalhador, em troca da estabilidade no emprego, a possibilidade de formar um patrimônio;

- Proporcionar ao trabalhador aumento de sua renda real, pela possibilidade de acesso à casa própria;
- Formar Fundo de Recursos para o financiamento de programas de habitação popular, saneamento básico e infraestrutura urbana.

i) Folha de pagamento – Na folha de pagamento constam todas as informações referentes aos colaboradores da empresa, entre eles, os descontos, deduções com base no salário, a partir do qual são calculados FGTS, INSS, 13º Salário, horas normais, acréscimos como horas extras, salário família, enfim, é o relatório de todo o processo de pagamento acerca do mês de trabalho de todos os colaboradores da empresa;

j) Rescisão – Na rescisão de contrato consta todo o histórico do colaborador, desde o momento em que ele foi admitido ao momento da sua saída da empresa. Antes da rescisão, é necessário que o empregador avise formalmente o colaborador da sua saída da empresa com o aviso prévio que deve ser de conhecimento de ambas as partes interessadas.

Se o colaborador tiver mais de um ano de vínculo com a empresa recomenda-se homologar a rescisão no sindicato de sua categoria. Antes da reforma trabalhista este ato era obrigatório. Mas para assegurar os direitos do colaborador e proteger aos empregadores recomenda-se a homologação junto ao sindicato.

Para aqueles com menos de 01 ano de empresa recomenda-se que a homologação seja feita na empresa. Este ato é realizado pelo profissional que atua junto ao departamento pessoal. De preferência aquele que realizou o fechamento da rescisão para melhor explicação ao colaborador em caso de dúvidas.

As atividades elencadas acima são as mais importantes realizadas pelo departamento pessoal que, dentro do seu dia a dia, tem um acúmulo de responsabilidade e obrigações muito grande. O futuro do departamento passa por se tornar cada vez mais estratégico e parceiro do negócio. Isso envolve tanto as habilidades profissionais como as práticas, ações e ferramentas a serem adotadas.

Do ponto de vista comportamental, é essencial que o profissional busque aprimorar as características que facilitam o desempenho no DP. Investir na formação de uma base sólida de conhecimento, dominando as fontes de informação atualizadas e transformando tudo isso em produtividade são alguns diferenciais. Além disso, o dinamismo, a resiliência, o bom relacionamento interpessoal e uma boa gestão do tempo são qualidades que nunca saem de moda.

Para assegurar o protagonismo dentro da organização, também é fundamental que o DP descentralize processos e delegue tarefas para a tecnologia. Todas as atribuições do

Departamento Pessoal podem ser facilitadas pela evolução tecnológica, sobretudo por sistemas desenvolvidos por quem entende efetivamente a rotina do profissional.

Além de automatizar tarefas burocráticas, a digitalização favorece a transformação do DP. Por exemplo, é indispensável contar com ferramentas que gerem automaticamente os indicadores mais importantes da área, como absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho. Com pensamento crítico e sistemas ágeis e inteligentes, é possível garantir ainda mais envolvimento com a estratégia da empresa. Assim, o profissional de DP torna-se um verdadeiro consultor interno da organização.

A rotina do Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos (RH) se baseia em três principais pontos: recrutamento, gerenciamento e orientação dos funcionários, ou seja, no processo que tem como foco o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Além disso, podem fazer parte também ações entre clientes e a organização.

Em geral, a área de RH participa diretamente do desenvolvimento da geração da cultura organizacional, de forma que é responsável por garantir que a liderança se dedique a desenvolver equipes alinhadas e compostas por profissionais engajados.

Assim, o RH pode contribuir para que a empresa estabeleça uma missão, visão e valores que sejam verdadeiros e realmente influenciam de forma positiva tanto a contratação quanto a retenção de talentos, sendo ainda componentes estratégicos para que os colaboradores se sintam parte de algo maior e “vistam a camisa”.

Além disso, o RH pode estar à frente do desenvolvimento de atividades que envolvam a comunidade na qual o negócio está estabelecido, fortalecendo laços que vão além do ambiente empresarial e têm impacto social. São exemplos os projetos de voluntariado, doações filantrópicas e ações que envolvam os familiares dos colaboradores (projetos de responsabilidade social).

Os principais objetivos do Recursos Humanos em uma instituição vão ao encontro da sua importância. Uma boa equipe de RH é fundamental para que os colaboradores se sintam motivados em trabalhar na empresa, isso porque o RH atua para que a cultura organizacional se mantenha forte e presente na rotina de trabalho de todos.

O setor de Recursos Humanos realiza o gerenciamento dos talentos, que começa no recrutamento, passa pela integração e engajamento e segue durante toda a permanência do colaborador na empresa. O RH fornece treinamento para liderança, auxílio nas entrevistas, monitoramento de seleção, entre outros aspectos, tendo como aliados gerentes gerais e das áreas envolvidas.

Outro papel do RH é a realização da análise dos salários oferecidos e a determinação das faixas salariais praticadas, que deve resultar em um plano geral de remuneração estratégica, feito com base na realidade do mercado.

A escolha do programa de benefícios oferecido aos empregados também entra no rol de tarefas da área de RH, que deve fazer pesquisas, listar recomendações e, por fim, implementá-lo. O objetivo é atrair e reter os colaboradores, ao mesmo tempo em que seja compatível com a realidade financeira da organização.

Em momentos de conflito, que são inevitáveis, a equipe de RH exerce grande importância para que o clima organizacional se mantenha leve. Nesse ponto, fornece orientações aos gestores, para que abordem os colaboradores da maneira certa, assegurando a qualidade de vida no local de trabalho.

Além disso, a presença do RH é obrigatória quando uma empresa passa por mudanças estruturais, com a atualização da sua missão, visão ou objetivos. Isso porque é seu papel levar a cultura da empresa para as pessoas e junto com elas, já que são elas que possibilitam a empresa existir. Nesses momentos, o oferecimento de programas e treinamento dos colaboradores é sua responsabilidade.

Também atuam na organização e realização de eventos empresariais, como celebrações e cerimônias, viagens e oportunidades de aperfeiçoamento profissional. Por trabalhar com foco nas pessoas, o RH tem sido cada vez mais reconhecido, já que o capital humano é, de fato, o principal responsável pelos resultados alcançados pelas empresas.

Seguem abaixo algumas atividades exercidas pelo Recursos Humanos:

- Melhores contratações: a gestão estratégica de RH faz com que os processos seletivos realizados sejam mais eficazes, levando em conta detalhes como a divulgação das vagas no formato e locais corretos, bem como o desenrolar da entrevista de forma assertiva;

- Maior produtividade: a partir de um olhar cuidadoso sobre a qualidade de vida e o bem-estar do colaborador, mais fácil se torna garantir a produtividade esperada para que resulte, ao final, em melhores resultados para a empresa;

- Clima organizacional agradável: com boas práticas, a gestão de pessoas consegue fazer com que o profissional se sinta valorizado e útil, além de perceber sua importância para o todo. Além do impacto positivo na motivação, reduz a ocorrência de conflitos;

- Retenção de talentos: ao oferecer treinamentos, plano de carreira e benefícios atrativos, a empresa passa a ser um contratante desejado, o que aumenta o interesse dos profissionais em atuar e permanecer na organização;

- Poder da marca: hoje, é cada vez mais relevante para os profissionais a necessidade de que seus valores se conectem aos propósitos da empresa onde atuam, sendo um fator decisivo sobre ficar ou ir embora da organização;

- Objetivos claros: com transparência na hora da formulação e do alinhamento das metas individuais e coletivas, os colaboradores passam a saber o que se espera deles, fortalecendo o engajamento do time e tornando os *feedbacks* eficientes.

Principais diferenças entre o Departamento Pessoal e o Recursos Humanos

Agora, vamos falar sobre a diferença entre Departamento Pessoal e Recursos Humanos. É normal que os conceitos sejam confundidos, mesmo para quem atua na área. Isso porque a definição está vinculada às tarefas executadas por cada profissional, que variam conforme as empresas e o tamanho das equipes.

O Departamento Pessoal é o setor da empresa que gerencia tudo que diz respeito à legislação trabalhista e previdenciária da empresa e dos empregados. Ele também pode ser chamado de Administração de Pessoal. Mas a relação entre organizações e colaboradores não se limita a rotinas administrativas e processos mediados pela lei. Conforme esse relacionamento evoluiu, tornando-se mais humano, surgiu a necessidade de um setor dedicado às práticas de Gestão de Pessoas. Essa área dedica-se ao planejamento e a execução de políticas para atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

Ou seja, tanto o Departamento Pessoal quanto a área de Gestão de Pessoas integram o setor de Recursos Humanos. Cada um tem suas atribuições específicas. Mas é muito importante que ambos trabalhem de forma integrada e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Para demonstrar como essa harmonia é importante, confira algumas responsabilidades de cada área que muitas vezes estão relacionadas:

Departamento pessoal	**Gestão de pessoas**
admissão	recrutamento e seleção
gestão de benefícios	atração e retenção de talentos
controle de ponto	avaliação de desempenho
folha de pagamento	treinamento e desenvolvimento
afastamento e rescisão	pesquisa de clima organizacional
guias de arrecadação	*feedback*

e-Social

O Decreto nº 8.373/2014, de 11 de dezembro de 2014, foi responsável por instituir o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – e-Social. Esse instrumento é diretamente responsável pela unificação da prestação das informações que dizem respeito à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas e tem o objetivo de padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição. A prestação das informações ao e-Social deve substituir, na forma disciplinada pelos órgãos ou entidades partícipes, a obrigação de entrega das mesmas informações e declarações a que estão sujeitos (Egestor, 2017).

Diante disso, são 15 obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas que devem ser feitas por meio dessa plataforma:

Obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas:

GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social;

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados para controlar as admissões e demissões de empregados sob o regime da CLT (Brasil, 2014);

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais;

LRE – Livro de Registro de Empregados;

CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho;

CD – Comunicação de Dispensa;

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social;

PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário;

DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte;

DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais;

QHT – Quadro de Horário de Trabalho;

MANAD – Manual Normativo de Arquivos Digitais;

GRF – Guia de Recolhimento do FGTS;

GPS – Guia da Previdência Social.

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.

O governo trabalha com a perspectiva que esse projeto trará para o país inúmeros benefícios tanto para a União quanto para o contribuinte, pois a ideia de utilização dessa ferramenta de gestão consegue atender o acesso às informações de forma mais eficiente que os modelos anteriores.

O e-Social é considerado um projeto muito audacioso por parte do SPED, pois suas características envolvem a entrega de todas as declarações, resumos para recolhimento de tributos oriundos da relação trabalhista e previdenciária, bem como informações relevantes acerca do contrato de trabalho. Esse sistema fica responsável por todos os eventos relacionados aos trabalhadores, sejam eles admissões, licenças, aviso prévio, desligamentos, remunerações e pagamentos, pois sabe-se que estes já são obrigatoriedades prestadas por outro sistema, mas agora devem ser encaminhadas em arquivo único (Egestor, 2017).

O e-Social é visto como uma ferramenta de gestão, quando consegue centralizar todas essas informações, pois gera benefícios tanto para quem envia – por meio da redução da burocracia envolvida – quanto para o Fisco. Para o Governo, a entrega feita de forma única deve facilitar diretamente a busca e crítica de irregularidades, tais como prazos desrespeitados, erros de cálculo e declarações inconsistentes (Brasil, 2019).

O projeto prevê um grande melhoramento no que diz respeito à distribuição da carga dos contribuintes, onde haverá maior combate a qualquer tipo de sonegação, sendo ainda ampliada a base de arrecadação dos tributos incidentes sobre a remuneração, sem a necessidade de aumentar a carga tributária. As práticas serão adotadas de maneira gradativa, à medida que as empresas vão tendo tempo de adaptação até o momento em que o sistema esteja realmente pronto para ser implantado (Vieira, 2015).

O e-Social permite que os direitos trabalhistas e previdenciários sejam de fato cumpridos, não parcialmente, mas em toda a sua integridade, garantindo-lhes um aumento na qualidade de vida. Isso também promove um reflexo na empresa, pois reduz as chances de ser compelido a arcar com multas ou responder a processos que envolvam a justiça do trabalho (Gurgel, 2013).

E, por fim, o e-Social mudará todos os processos internos nas empresas, porém, sempre buscando a melhoria e a facilidade dos processos internos. Cabe a todas as organizações apenas se atentarem e cumprirem com o prazo aos procedimentos exigidos pelo fisco e enfrentar mais esse desafio em busca dos benefícios que o próprio programa estabelece.

Os principais objetivos do e-Social são: unificar, integrar e padronizar as informações contábeis das empresas. Assim, Hirashima (2015, p. 2) comenta que:

> A transmissão eletrônica desses dados simplificará a prestação das informações referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, de forma a reduzir a burocracia para as empresas. A prestação das informações ao e-Social substituirá o preenchimento e a entrega de formulários e declarações separados a cada ente.

O objetivo do governo federal, ao criar o e-Social, é deixar o mais simples possível a prestação das informações referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, consequentemente reduzindo a toda a parte burocrática para as empresas. Esse procedimento visa substituir todo aquele preenchimento e a entrega de formulários e declarações, que são hoje entregues de forma separada, com suas seguidas particularidades. A maior transparência no repasse dos dados para a administração federal tende a transparecer na redução dos índices de desoneração.

A instituição do e-Social é a ferramenta que estabelece o controle para todos os vínculos empregatícios, os quais serão contemplados a seguir:

- Racionalizar e uniformizar as obrigações acessórias para os contribuintes, com o estabelecimento de transmissão única para informações atualmente exigidas por meio de distintas obrigações acessórias de diferentes órgãos fiscalizadores;

- Compartilhamento de um único banco de dados entre os órgãos coligados, com informações integradas e atualizadas, respeitando as prerrogativas e restrições legalmente impostas;

- Unificar a captação das informações definidas no conceito do e-Social;

- Melhorar a distribuição da carga tributária sobre os contribuintes pelo fervoroso combate à sonegação, reduzindo as fraudes na concessão de benefícios previdenciários e no seguro-desemprego pela implementação de formas mais seguras no cruzamento das informações a serem transmitidas;

- Ampliar a base de arrecadação dos tributos incidentes sobre a remuneração, sem aumentar a carga tributária. Reduzir a informalidade na relação de emprego.

A utilização do sistema deve gerar grandes melhorias para parte administrativa do governo e para aqueles colaboradores que são os responsáveis pelo Setor de Departamento Pessoal. Consequentemente, deve atingir os contadores de modo geral, que devem mudar a sua forma de declarar as obrigações acessórias feitas pelos envios de diversos arquivos.

Muito embora o sistema de escrituração digital deva promover novos conceitos para as empresas e ao mesmo tempo representar um grande avanço para o desenvolvimento econômico do país, ainda há diversas novidades em sistemas que podem proporcionar

diversas e significativas mudanças nas rotinas trabalhistas dentro do departamento de pessoal das empresas

As informações de eventos trabalhistas passam a ser transmitidas quando ocorrerem em arquivos individuais para cada evento e, em consequência disso, passam a alimentar uma base de dados denominada Registro de Eventos Trabalhistas, sendo este o histórico laboral do trabalhador.

É importante destacar essas informações sobre os eventos trabalhistas: informações resultantes da relação jurídica entre o empregado e o empregador, tais como admissões, afastamentos temporários, comunicações de aviso prévio, comunicações de acidente de trabalho.

Folha de Pagamento: ações judiciais trabalhistas; retenções de contribuição previdenciária; algumas contribuições previdenciárias substituídas como os incidentes sobre a comercialização da produção rural, espetáculos desportivos, cooperativas de trabalho, prestação de serviços com cessão de mão de obra, patrocínios a associações desportivas que mantenham equipes de futebol profissional etc.

Entretanto, sobre a folha de pagamento, vale lembrar que será transmitida mensalmente e deverá estar consistente com o Registro de Eventos Trabalhistas; além de simplificar processos, o que acaba proporcionando ganho de produtividade, o e-Social ainda deve subsidiar a geração de guias de recolhimentos do FGTS e demais tributos.

Os prazos para a entrega dos eventos trabalhistas aleatórios no e-Social são:

Admissão – Até o início da atividade laboral;

CAT – Dia seguinte ao acidente;

Afastamento temporário – Até 10 dias da ocorrência;

Desligamento – Até 10 dias da ocorrência;

Aviso de férias – 30 dias antes do início das férias;

Comunicação de fato relevante – No mês da competência;

Alterações – Envio do evento até o envio da folha da competência;

ASO – Atestado de Saúde Ocupacional – Envio do evento até o envio da folha da competência;

Atividades desempenhadas – Envio do evento até o envio da folha da competência;

Aviso Prévio – Envio do evento até o envio da folha da competência;

Exclusões – Envio do evento até o envio da folha da competência;

Condição de trabalho diferenciada – Envio do evento até o envio da folha da competência;

Estabilidades – Envio do evento até o envio da folha da competência;

Trabalho sem vínculo – Envio do evento até o envio da folha da competência;

Reintegração – Envio do evento até o envio da folha da competência;

Data da entrega da folha de pagamento – Dia 07 de mês subsequente;

Todavia, é preciso destacar que existem quatro formas diferentes de transmitir informações ao e-Social, são elas: e-Social Doméstico; e-Social Simplificado MEI; e-Social Módulo Web e e-Social Service.

O cumprimento de todas as leis não será uma tarefa complexa, pelo contrário, elas serão facilitadas pelo fato de já estarem centralizadas. Cada tipo de informação prestada ao governo passa a receber uma classificação diferente, chamada de "evento", e possui o formato específico para ser enviada. Os eventos especiais são os que informam a estrutura da empresa, seu ramo e área de atuação.

Como as informações serão prestadas diretamente para a plataforma do e-Social, o usuário não precisa mais fazer a integração de formulários e declarações. Em outras palavras, quando se padroniza o envio, a quantidade de obrigações recolhidas também será diminuída.

O empregador poderá atuar de maneira mais transparente e com maior segurança jurídica. Dessa forma, ele fica livre de passivos fiscais e trabalhistas que não interessam e somente atrasam o andamento do negócio. Todavia, mesmo com as dificuldades das empresas em se adaptar ao e-Social, ainda é possível extrair alguns benefícios como:

- Fornecimento de dados em um único espaço: sabendo que em apenas um ambiente estarão todas as informações dos trabalhadores, o e-Social facilitará o envio das informações para um único local: seu *webservice*.

- Abrangência do conhecimento: o sistema exigirá mais conhecimento e detalhamento técnico dos profissionais de recursos humanos, departamento pessoal, segurança e medicina do trabalho, entre outros.

- Desburocratização: com a implantação do programa, o preenchimento dos inúmeros formulários e declarações exigidos não será mais necessário (como a DIRF, o RAIS e o GFIP), de modo que as informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas serão emitidas em um único arquivo.

- Direitos trabalhistas: o histórico trabalhista fica vinculado ao CPF do funcionário, o que torna mais fácil a concessão de benefícios previdenciários — como a aposentadoria ou o auxílio-doença. Isso também facilitará a fiscalização do cumprimento das obrigações trabalhistas, tanto por parte do governo, quanto por parte dos próprios empregados.

Portanto, o maior desafio que as empresas devem enfrentar com a implantação do e-Social é a questão da padronização de cadastros de trabalhadores: todos devem estar revisados e unificados, pois será necessário que essas informações sejam consistentes com todas as informações fiscais da mão de obra contratada.

e-Social e o Departamento Pessoal

Recentemente, uma transformação muito importante impactou o trabalho do Departamento Pessoal. Trata-se da implantação do e-Social, ou Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais Previdenciárias e Trabalhistas, em vigor desde 2018. Ele foi criado com o objetivo de unificar as informações pertinentes às obrigações geradas entre empregador e empregado.

Ou seja, o e-Social está diretamente relacionado à rotina do DP. Porém, é importante ressaltar que não consiste em nova obrigação a ser cumprida pelos empregadores. Mas, sim, uma nova forma de cumprir aquelas já existentes, agora de forma unificada e digital.

Embora tenha sido uma mudança significativa nos processos do Departamento Pessoal, o e-Social representa um impacto positivo para os profissionais. Isso porque o envio dos eventos ao programa diminui a redundância das informações, eliminando gradativamente algumas obrigações. Além disso, o sistema é uma base única de dados, proporcionando mais agilidade e precisão na transmissão das informações.

O e-Social também facilita o controle das informações prestadas pelas organizações, contemplando empresas e profissionais que prezam pela conformidade legal. Isso porque, devido à unificação, é mais fácil para os órgãos fiscalizadores cruzarem dados e identificar erros, resultando em autuações. Por exemplo, uma informação errada na folha de pagamento impacta a DCTFWeb, já que o valor de INSS será apurado incorretamente. Os dados da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), assim como os de acidentes de trabalho são alimentados pelo e-Social. Por isso, os envios se tornaram tão importantes na rotina do Departamento Pessoal.

2. Metodologia

A pesquisa é uma das ferramentas mais importantes para o homem, neste prisma, tem se a possibilidade de responder aos mais instigantes questionamentos que surgem no

cotidiano, permitindo obter o subterfúgio para a resolução dos impactos nas rotinas do Departamento Pessoal a partir do e-Social.

> Pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa. Em se tratando de Ciência, a pesquisa é a busca de solução a um problema que alguém queira saber a resposta. Não se deve dizer que se faz ciência, mas que se produz ciência através de uma pesquisa. Pesquisa é, portanto, o caminho para se chegar à ciência, ao conhecimento (Kauark, 2010, p. 24)

Em se tratando de abordagem, a pesquisa aqui realizada tem como caráter predominante pesquisa básica e qualitativa, uma vez que ela busca, além de salientar um fenômeno presente no cotidiano, enfatizar os pontos de vistas das partes que são afetadas por ele.

> Pesquisa básica concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por "clientes, atores sociais ou instituições" (Thiollent, 2009, p. 36).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa, uma vez que a interação do ator social ora apresentado procura enfatizar aspectos singulares que fornecem ao pesquisador relevante prospecto quanto ao problema em questão.

> Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Prodanov; Freitas, 2013, p. 70).

Assim, tem-se para a pesquisa aqui fomentada que a abordagem qualitativa proporciona o apreço de questões subjetivas que valoram o objeto de estudo, proporcionando ao pesquisador uma aproximação mais concisa dos efeitos do problema.

Do ponto de vista de seus objetivos, neste estudo foi utilizada a pesquisa exploratória. Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, buscando maior familiaridade e visualizando as possíveis soluções.

> Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (Gil, 2011, p. 41)

Dessa forma, a pesquisa objetiva a aproximação do pesquisador à realidade dos problemas e também objetiva a compreensão de maneira menos totalitária, fragmentando as opiniões apresentadas e objetivando a perspectiva da ótica dos atores sociais envolvidos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foram aplicados para este estudo os procedimentos de pesquisa bibliográfica. Com base em publicações nacionais, em livros, artigos de autoria de profissionais da área de contabilidade, leis, revistas e jurisprudências.

> A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas (Gil, 2011, p. 44).

Portanto, é perceptível que, apesar de todo o esforço para levantar os pontos de vista dos atores sociais envolvidos no processo ao qual a pesquisa se propõe a estudar, tem-se que o embasamento teórico, através do levantamento bibliográfico, se torna o alicerce para a compreensão da pesquisa, também contribuindo para o arcabouço dela, fortalecendo sua credibilidade e seriedade.

O objetivo do presente trabalho é estudar os desafios do departamento pessoal junto à implantação do e-Social e as alterações sofridas no dia a dia dos profissionais que atuam nesta área. Em relação à técnica utilizada, é definida como bibliográfica, uma vez que faz uso de materiais, informações e dados já analisados, disponíveis na internet, tais como, livros, artigo acadêmicos, cursos, teses e o *site* do e-Social.

A amostra da pesquisa foi realizada pelo dia a dia da autora em sua vivência no departamento pessoal, no qual prática diariamente as tarefas com a utilização do e-Social.

O objetivo prático foi demonstrar para o leitor o que se espera com a utilização do e-Social junto às empresas atualmente.

3. Resultados e discussões

O e-Social é uma plataforma do governo federal para unificar a escrituração fiscal e contábil das empresas, gerando modernização para o contribuinte e consequentemente facilitando bastante o trabalho do departamento pessoal.

Esse sistema é essencial por conseguir simplificar o cumprimento de obrigações principais e acessórias dos empregadores, caso extremamente completo com sistemas anteriores. Através da sua implementação, as informações que são enviadas atualmente a cada órgão responsável de maneira separada e em diversas datas devem ser entregues de uma única vez e somente por meio de um único ambiente digital; isso acarreta imediatamente a racionalização do trabalho dentro do departamento pessoal.

Com a simplificação de todos esses processos, as empresas passam a trabalhar de maneira unificada; para a organização das informações, os departamentos são centralizados e passam a ficar envolvidos na inserção dos dados no sistema. É imprescindível que a comunicação interna da empresa seja fortalecida e atue de maneira transparente e efetiva, para que estes dados sejam considerados de forma correta e, em tempo hábil, sejam inseridos no e-Social.

A utilização do e-Social consegue melhorar a questão da transmissão de informações sobre a identificação do empregador/contribuinte/órgão público, contendo dados básicos da estrutura administrativa, além de informar os vínculos dos empregados ativos e servidores, mesmo que eles estejam afastados.

Para a pessoa e/ou empresas que vão trabalhar com a ferramenta, é necessário conhecer o e-Social como um todo, por meio de treinamentos para todo o quadro de colaboradores. Anterior ao e-Social para a realização de uma admissão, por exemplo, era obrigatório o preenchimento de diversas plataformas com as mesmas informações (livro de registro de empregados, transmissão de CAGED, inclusão na Sefip e FGTS). Agora, com o e-Social, esta tratativa é realizada em uma única plataforma que é responsável por transmitir as informações aos demais órgãos do governo.

O processo de admissão e demais processos são realizados junto ao e-Social pelo envio de eventos. Dentro do processo de admissão, para ela ser realizada, é enviado o evento S 2220 – Monitoramento de saúde do trabalhador: o evento detalha as informações relativas ao monitoramento da saúde do trabalhador (avaliações clínicas), durante todo o vínculo

laboral com o declarante, por trabalhador, bem como os exames complementares aos quais foi submetido, com respectivas datas e conclusões.

Já o evento Cadastramento Inicial do Vínculo e Admissão/Ingresso de Trabalhador registra a admissão de empregado, a contratação de trabalhador temporário (Lei nº 6.019/74) e o ingresso de servidores estatutários, a partir da implantação do e-Social.

Ele serve também para o cadastramento inicial de todos os vínculos ativos pelo declarante, na data do início da obrigatoriedade de envio dos eventos não periódicos, com seus dados cadastrais e contratuais atualizados. As informações prestadas neste evento servem de base para construção do RET, que é utilizado para validação dos eventos de folha de pagamento e demais eventos enviados posteriormente. Trata-se do primeiro evento relativo a um determinado vínculo – excetuada a situação prevista para o evento S-2190 (registro preliminar do trabalhador), registrando as informações cadastrais e do contrato de trabalho.

O evento S -2190 é opcional, a ser utilizado alternativamente ao envio do evento S-2200. Trata se de um evento preliminar, contendo informações básicas do vínculo/contrato, podendo ser utilizado tanto em relação ao evento S-2200 quanto ao S-2300, sendo imprescindível complementar as informações da admissão para regularizar o registro do empregado ou o cadastro do trabalhador sem vínculo. Uma observação importante referente a este evento é que não se aplica ao ingresso de servidores estatutários, independentemente do regime previdenciário.

Prazo de envio da admissão junto ao e-Social: até o final do dia imediatamente anterior ao do início da prestação do serviço pelo empregado admitido ou antes do envio de informação relativa à remuneração dos demais trabalhadores, cuja transmissão pelo S-2300 seja obrigatória.

Entre a recepção do evento S-2190 e a do evento S-2200 ou S-2300, somente é possível a recepção dos eventos de remuneração e pagamento do trabalhador e os de segurança e saúde no trabalho.

O envio do evento S-2200 é condição para recebimento de outros eventos, como afastamentos temporários e desligamentos, bem como para o cumprimento das obrigações relacionadas à RAIS, CAGED, registro e CTPS. Como já descrito anteriormente, antes do e-Social, as obrigações acima descriminadas eram enviadas em separado por canais e datas diferentes. Com a implantação do e-Social, estas informações são enviadas de uma única vez no portal do e-Social.

São informações obrigatórias para a recepção do evento de admissão S-2200: CPF, data de nascimento, data de admissão ou do início da prestação do serviço, matrícula e código de categoria.

Com a implantação do e-Social, o funcionário não precisa mais apresentar a sua CTPS física para admissão. As novas admissões estão sendo realizadas na CPTS digital na qual o número da CPTS física foi substituído pelo número do CPF do novo funcionário.

Com a implantação da CTPS digital, houve uma alteração muito importante no que diz respeito às informações na carteira, já que empregador terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis para anotar na CTPS, em relação aos trabalhadores que admitir, a data de admissão, a remuneração e as condições especiais, se houver. Fica facultada a adoção de sistema manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério da Economia.

Mas as informações terão que estar disponíveis ao colaborador em 48 horas a partir da atualização junto ao e-Social, cujas informações são reconhecidas como assinatura da empresa na CTPS digital. Dessa forma, para as novas admissões, não é mais necessária a CTPS FÍSICA, bastando a empresa enviar antes do início das atividades do trabalhador o evento S-2200.

Caso não tenha todos os dados, envie o S-2190 completo; caso não envie, terá que enviar em até 05 dias o S-2200, pois embora o prazo para o envio seja até o dia 15 do mês seguinte, indicado se faz cumprir o prazo da CTPS DIGITAL.

4. Considerações finais

O e-Social trata-se de um projeto do governo federal que tem por objetivo desenvolver um sistema de coleta das informações descritas no seu objeto, armazenando-as no Ambiente Nacional do e-Social, possibilitando aos órgãos participantes do projeto sua efetiva utilização no suporte a fins trabalhistas, previdenciários, fiscais e de apuração de tributos e do FGTS.

O estudo esclarece que o e-Social estabelece a forma com que passam a ser prestadas as informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais relativas à contratação junto ao e-Social, que diminuiu as burocracias junto ao departamento pessoal. Com o envio das informações de forma digital, ficou mais difícil de as empresas esconderem informações importantes de seus colaboradores. Nos dias atuais, não é mais possível realizar uma admissão sem a realização do exame médico admissional, por exemplo. Antes do e-Social, muitas vezes, os colaboradores entravam na empresa e só depois de determinado tempo se enviava para a realização do exame.

Todavia, vale lembrar que os profissionais são responsáveis pela inserção dos dados, por isso, sugere-se que todos devam ser treinados e instruídos para proceder de forma correta com essas operações, evitando assim as não conformidades e até mesmo a impossibilidade do envio dos dados no tempo exigido. Muitas vezes, informações enviadas de forma errada podem gerar dores de cabeça para as empresas como, por exemplo, multas e reclamações trabalhistas. Com o e-Social, ficou muito mais fácil para o governo fiscalizar as empresas e as multas e a fiscalização são de forma *on-line*.

Portanto, é importante que sejam realizadas mais pesquisas em torno dessa temática, haja vista que as legislações sempre sofrem alterações. Estudos atualizados podem acrescentar informações para a classe de colaboradores que utilizam estas informações para não errarem na realização de seus trabalhos.

O e-Social veio para ajudar as empresas a prestar as suas informações de forma mais precisa e sem burocracias e a diminuir os impactos trabalhistas para aqueles que trabalham corretamente. Aquelas empresas que precisam se ajustar podem fazer isso de forma correta, não prejudicando os envolvidos.

Referências

AZEVEDO. K. C. F.; HABER. D. D.; MARTINS. S. **As diferenças entre departamento de recursos humanos e departamento de pessoal.** Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_131101 8575.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

BISPO, E. **E B treinamentos – como a covid-19 afeta a rotina do departamento pessoal**. Disponível em: https://ebtreinamentos.com/como-covid-afeta-setor-departamento-pessoal/. Acesso em: 29 nov. 2023.

BRASIL. Governo Federal. **Conheça o e-Social.** Disponível em: http://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o. Acesso em: 29 nov. 2023.

BRASIL. Manual de orientação do e-Social — versão S- 1.1 (aprovada pela Portaria Conjunta SEPRT/RFB nº 33, de 06/10/2022 – DOU de 07/10/2022). Disponível em: https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/mos-s-1-1.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** – o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Disponível em: http://www.planalto. gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm#art14.0. Acesso em: 29 nov. 2023.

RODRIGUES, G. H.; SILVA, L. E. O.; ALFREDO, M. L. e-Social: uma nova era nas relações entre empregadores, empregados e governos. **Diálogos em Contabilidade**: teoria e prática (Online), v. 1, n. 1, edição 1, jan./dez. 2013. Disponível em: http://periodicos.unifacef.com.br/dialogoscont/article/download/1216/927. Acesso em: 29 nov. 2023.

SILVA, M. G.Desafios da imunização contra covid-19 na saúde pública: das *fake news* à hesitação vacinal. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 28, n. 3, mar. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-81232023283.09862022. Acesso em: 29 nov. 2023.

VIEIRA, F. R. P. **Os impactos nas rotinas do departamento pessoal a partir do e-Social**. 05/11/2019. Disponível em: http://repositorio.fucamp.com.br/jspui/handle/FUCAMP/480. Acesso em: 29 nov. 2023.

Liderança feminina nas organizações: dificuldades e desafios enfrentados

Rosangela Cristina Passos Spirandelli
Mário Lázaro Camargo

1 Introdução

As organizações modernas possuem uma característica essencial para o sucesso, que é o processo contínuo de melhoria de todas as suas atividades, tornando indispensável o emprego de: uma boa política de gestão, adequadas formas de comunicação e, em especial, uma liderança competente. Quando isso acontece internamente de forma bem planejada, permite que todos os níveis organizacionais alcancem uma melhor interação em relação aos objetivos e metas, favorecendo de forma flexível o desenvolvimento do conhecimento dos colaboradores, motivando a força de trabalho da equipe, fomentando o comprometimento com a obtenção de resultados e permitindo melhor adaptação às mudanças do mercado, da sociedade, além de enriquecer o capital intelectual da organização. Desta forma, não basta ter uma equipe de grandes talentos e altamente motivados. Se estes não estiverem bem informados, treinados e liderados, se seus integrantes não se comunicarem corretamente, não será possível "explorar" (no melhor sentido do termo) a força humana da empresa (Paz; Silva *et al.*, 2019; Rocha Junior *et al.*, 2020).

Portanto, em um mercado competitivo, a comunicação corporativa e a liderança competente se fazem necessárias como ferramentas estratégicas na gestão das organizações e pessoas. Trata-se, pois, de práticas adotadas nas organizações que visam um melhor relacionamento com o ambiente interno, refletindo-se no ambiente externo. Colaboradores bem treinados e liderados, engajados e motivados, são importantes para a empresa, pois acabam se tornando fontes de comunicação externa com clientes e consumidores (Figueiredo *et al.*, 2022), levando a organização consigo para todos os ambientes de sua circulação e convivência.

Ao longo dos anos, as mulheres acumularam conquistas importantes na sociedade e também no mercado de trabalho. Por outro lado, persistem as históricas desigualdades de gênero no emprego, sobretudo se considerar que ainda hoje as mulheres são minoria nos cargos de liderança nas organizações, com uma quantidade de 39,1% dos cargos de chefia ocupados por mulheres contra os 60,9% ocupados por homens (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Diante disso, este capítulo tem por objetivo investigar as dificuldades e os desafios enfrentados pelas mulheres em posição de liderança nas organizações contemporâneas. Os procedimentos metodológicos adotados para a coleta dos dados nos permitem classificar a pesquisa, da qual resulta este ensaio teórico, como exploratória, bibliográfica e qualitativa, com análise dos dados do tipo crítica de conteúdo à luz dos referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

2. O que é "organização de trabalho" e a importância das pessoas

A palavra administração tem origem no latim *administrare* (termo *ad* com o significado de tendência, e *ministrare*, que significa obediência ou subordinação). Administração, portanto, no sentido etimológico, refere-se ao exercício de atividades sob o comando de outrem, cumprindo as tarefas que lhe foram atribuídas por procuração. Portanto, revela a atividade decisória em relação à empresa, e que prevê a definição de objetivos operacionais, táticos e estratégicos, incluindo também o desenvolvimento de estratégias de curto, médio e longo prazo, bem como a sinergia entre os sujeitos envolvidos no contexto organizacional. O objetivo é atingir as metas traçadas para a empresa (Rocha Jr. *et al.*, 2020).

A tarefa de dirigir contempla a implementação de decisões relativas aos objetivos e propósitos da organização, incluindo também a utilização dos recursos da empresa (humanos, materiais, financeiros, mercadológicos e administrativos). Para este estudo, esta definição revela-se bastante interessante, uma vez que, quando se trata de resistência à mudança nas organizações, menciona-se um dos recursos mais importantes desta: os recursos humanos (Paz; Silva *et al.*, 2019).

Na verdade, para funcionar, a empresa deve dispor de mais recursos que lhe permitam cumprir os objetivos acima delineados. Eles representam os meios usados para facilitar a viabilização das ações e operações da organização e possibilitar a eficiência e eficácia para atingir os resultados almejados. Portanto, são bens utilizados pela empresa na produção ou prestação de serviços (Paz; Silva *et al.*, 2019) e, por esta razão, são, ou deveriam ser, alvo de muita atenção e cuidados por parte de quem gere a organização.

Esta concepção retrata a essência da teoria dos recursos e capacidades, que, surgida em 1984 com Wernerfelt, versa no sentido de que a eficiência da organização é alcançada graças aos recursos e competências que controla (Rocha Junior *et al.*, 2020). São, em especial, as pessoas, portanto, fontes de vantagens competitivas e sinergias, uma vez que advêm do aprendizado coletivo. Para que sejam assim caracterizados, é necessário conhecer os recursos da empresa e gerenciá-los da melhor forma possível, a fim de extrair seus bons contributos para o desenvolvimento do negócio (Figueiredo *et al.*, 2022).

Para este estudo, a lista de recursos que serão aproveitados será trazida por Chiavenato (2014). O autor informa que os recursos corporativos podem ser divididos em cinco espécies: financeiros, materiais, administrativos, mercadológicos e humanos. Os recursos financeiros incluem o dinheiro que a empresa possui, em forma de capital ou por meio de créditos, empréstimos, fluxos de caixa, entre outros. Em geral, são os ativos financeiros com os quais a empresa pode contar imediatamente para cumprir seus compromissos com os credores (Chiavenato, 2014). São recursos importantes, pois é por meio deles que outros recursos da empresa podem ser adquiridos ou contratados (Rocha Jr. *et al.*, 2020).

Os recursos materiais ou físicos agregam os recursos de que a empresa precisa para garantir suas operações básicas, que envolvem a prestação de serviços e a produção de produtos ou bens. Eles geralmente são equivalentes ao espaço físico da organização, incluindo terreno, prédio e móveis. O processo produtivo da organização, bem como os métodos de trabalho e a tecnologia utilizada, também podem ser considerados um recurso material (Chiavenato, 2014). Os recursos materiais são importantes porque fornecem os subsídios de que a empresa necessita para a realização do seu objeto, revelando assim a sua existência e gestão correta como de grande importância para a gestão organizacional (Figueiredo *et al.*, 2022).

Os recursos administrativos são aqueles por meio dos quais a empresa pode dirigir, planejar, controlar e organizar as atividades que nela se desenvolvem. São, portanto, recursos necessários para a tomada de decisões corporativas e distribuição de informações dentro da organização. Além disso, abrangem os esquemas de coordenação e integração utilizados pela empresa (Chiavenato, 2014). Os recursos administrativos fornecem à organização as bases necessárias para apoiar o processo de tomada de decisão, sua relevância é mais percebida se considerarmos que são recursos relevantes para toda a operacionalização, por assim dizer, dos processos no contexto organizacional. Inclui, portanto, todas as atividades desenvolvidas para possibilitar a implementação dos planos e das estratégias formulados pela gestão, ou seja, as políticas e práticas que vão dar dinâmica à organização e conduzi-la ao sucesso, seu objetivo primordial (Figueiredo *et al.*, 2022).

Recursos de *marketing* são utilizados pela organização para ser capaz de identificar, contatar e influenciar seus usuários ou clientes. Estão, portanto, vinculados ao mercado de clientes e consumidores dos produtos e serviços oferecidos pela empresa ou instituição (isso também se aplica às organizações de caráter público, a saber: escolas, órgãos governamentais, hospitais etc.), envolvendo todas as atividades de pesquisa e avaliação de mercado, inclusive a concorrência. Abrange também a organização de vendas, publicidade, promoção, distribuição de produtos pelos canais adequados, precificação, desenvolvimento

de novos produtos, assistência técnica ao consumidor, entre outros (Chiavenato, 2014). Os recursos de *marketing* são de grande relevância para a organização, pois trabalham a sua imagem perante o público (interno e externo, incluindo todos os seus *stakeholders*) (Figueiredo *et al.*, 2022).

Os recursos humanos, ou seja, as pessoas trabalhadoras, correspondem aos parceiros da organização, às pessoas que entram, ficam e participam da organização, apesar do seu nível hierárquico ou da sua função (Chiavenato, 2014). Os recursos humanos são os únicos recursos da empresa que podem ser considerados vivos e dinâmicos. Eles decidem e manipulam outros que, ao contrário, são inertes e estáticos. Por isso, Chiavenato (2014) os apresenta como os recursos mais importantes da empresa, pois sem eles seria inútil a empresa ter todos os outros.

Para a visão defendida neste capítulo, os recursos humanos são os mais interessantes, visto que, conforme afirma Chiavenato (2014), as organizações são entidades sociais compostas, entre outros elementos, pela interação humana. Ou seja, confirmando a percepção anterior, os recursos humanos são obviamente os recursos mais importantes da organização porque fazem parte da sua própria estrutura. Precisamente por serem os recursos mais importantes da empresa, todos os fenômenos que lhes dizem respeito são demasiado importantes, de forma a preservar a singularidade necessária para manter o contexto que faz da organização o que é, ou seja, um encontro de pessoas centrado num único propósito, que é o cumprimento da meta organizacional (Figueiredo *et al.*, 2022). Noutras palavras, as pessoas dão vida à organização e são responsáveis por conduzi-la à realização de sua missão, visão e valores no sentido de um sucesso ou êxito, razão pela qual existe e fora fundada.

Partindo destas considerações iniciais e direcionando o olhar para a organização contemporânea, verifica-se que a visão institucional na contemporaneidade sofreu uma mudança em proceder de acordo com métodos e regras impostas a fim de obter eficiência e eficácia. Tudo isso devido à preocupação das organizações em atingir metas e resultados (Rocha Junior *et al.*, 2020).

3. Definindo liderança e seu papel na organização de trabalho

Neste contexto, a figura do líder é indispensável e contemplada, em suma, como sendo aquele que exerce influência sobre determinado grupo, a fim de fazê-lo atuar como pretende. Não se deve confundir, porém, com o que detém o poder de comando, atribuído por sua função (como o gerente, por exemplo); o líder ocuparia tal posição por escolha do próprio grupo, que reconhece essa autoridade moral em sua pessoa e quer que ele decida por todos,

conduzindo-os ao objetivo comum traçado. Nessa perspectiva, liderança seria, portanto, a capacidade que o líder possui de influenciar as pessoas, levando-as a agir da forma que ele idealizou e sugeriu (não impôs!). E é exatamente esse o conceito que Vergara (2005) traz para a liderança.

Conforme Vergara (2005), liderar é a capacidade que o indivíduo tem de influenciar e ser influenciado pelo grupo que lidera, sendo tal influência uma ação comportamental, ou um conjunto de ações, que se dá por meio de um processo de relacionamento interpessoal adequado para que seja possível atingir objetivos comuns a todos os envolvidos. Da mesma forma, Hunter (2009) se posiciona, afirmando que liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem com entusiasmo, buscando atingir objetivos que foram identificados como relevantes para o bem comum. Panzenhagen e Nez (2012), por sua vez, argumentam que liderar é a arte de orientar as pessoas a fazerem o que for necessário por sua própria vontade. É, conforme os autores, orientar a equipe a fazer o que precisa ser feito.

No contexto organizacional, o líder assumiria um papel inovador, com vistas ao crescimento da organização; encontrando problemas em sua equipe, ele tentaria ajudar, incentivando e mostrando onde a equipe errou, tudo isso para que se resolvesse da melhor forma, de modo que os mesmos erros não se repetissem (Panzenhagen; Nez, 2012).

No entanto, a influência do líder sobre os liderados nem sempre é a mesma. Ratificando esta informação, tem-se em Chiavenato (2014) o delineamento de quatro situações distintas, as quais o autor denomina graus de influência das atitudes do líder sobre seus seguidores. São elas as seguintes:

- grau de coerção, relacionado à ideia de forçar, coagir ou constranger por meio de pressão ou compulsão;
- grau de persuasão, em que o líder prevalece sobre o conduto sem, no entanto, forçá-lo a fazê-lo. Na persuasão, os seguidores percebem o que o líder espera por meio de seus conselhos, argumentos ou orientações. Também neste caso, não são forçados: fazem-no pela persuasão exercida pelo líder;
- grau de sugestão, em que o líder apresenta um plano, ideia ou proposta a uma pessoa ou grupo para que este o considere, pondere ou execute; e
- grau de emulação, no qual se tenta imitar vigorosamente, igualar ou exceder, ou, pelo menos, tornar-se quase igual a alguém.

A verdadeira liderança, porém, para Hunter (2009), seria construída na autoridade, que, por sua vez, é baseada no serviço e no sacrifício, que se baseia no amor. Tudo, porém, começaria com o desejo de servir aos outros. Olhando esta escala pelo seu prisma inicial

(crescente), verifica-se que tal autoridade é alcançada pela capacidade de fazer com que as pessoas cumpram a vontade do líder – de boa vontade, porém; não porque sejam obrigados a fazê-lo (coerção), mas por causa de sua influência, confiança e autoridade pessoal, que está subordinado ao poder hierárquico.

Fiorelli (2014), entre os atributos dos líderes elencados por diversos profissionais, identifica aqueles considerados tipicamente emocionais, que dominam essa relação. O autor sublinha, ainda, alguns denominadores comuns obtidos no resultado, a saber:

- existe um forte componente emocional no exercício da liderança, este vínculo afetivo com os seus seguidores que supera e/ou fortalece as suas qualidades pessoais, obscurecendo a percepção dos seus potenciais defeitos de seus admiradores;
- a liderança é instalada pela emoção, estabelecendo sua base em componentes psicológicos duradouros e coerentes;
- o líder é uma pessoa significativa para quem lidera, na medida em que ajuda o indivíduo a superar as suas dificuldades, tendo a capacidade, por exemplo, de liderar em decisões cruciais, de se mostrar presente em momentos de fragilidade, de dar apoio essencial em situações angustiantes. Ou seja: o verdadeiro líder desenvolve no liderado a percepção de uma relação interpessoal significativa, positiva e proativa, de confiança, capaz de estimular a ação, o desenvolvimento, sob a pressão do envolvimento emocional (Fiorelli, 2014).

Para Soares (2015), contudo, existem seis estilos de liderança:

- Dirigente (foca no longo prazo e é visionário);
- Coercitivo (crítico e vigilante, coloca medo na equipe atuando com ferramentas de punição);
- Democrático (busca tirar o máximo de cada profissional com a divisão de decisões e responsabilidades);
- Afetivo;
- Treinador (busca identificar pontos fracos e fortes da equipe, como um treinador de futebol), e
- Modelador (muito detalhista e exigente).

Escorsin e Wagner (2017), por sua vez, acrescentam identificar outros três estilos de lideranças, incluindo os já apresentados por Soares (2015):

- *laissez-faire* ou permissivo (evita conflitos, buscando agradar a todos todo o tempo);

- transformacional-carismático (usa a energia do líder e a visão pessoal para inspirar e motivar os membros da equipe, tem sensibilidade às necessidades dos membros e ao ambiente e visão de futuro); e
- *coach* (foca no desenvolvimento dos membros da equipe, inspirando o seu crescimento enquanto seres humanos).

Não obstante a identificação dessa variedade de estilos, segundo Figueiredo *et al.* (2022), não se tem um modo ideal de liderar em todas as situações. Conforme os autores, os líderes que apresentam melhores resultados não recorrem ao uso de apenas um estilo de liderança – ao contrário, utilizam diversos estilos segundo a situação prática em que se encontrarem.

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), o conceito de liderança sofre influências advindas da crescente substituição da estrutura hierárquica por uma coordenação efetiva, evoluindo, enquanto conceito, na direção da criação de competências.

Diante disso, ainda conforme Figueiredo *et al.* (2022), para um bom plano de liderança voltado à promoção da inovação e da criatividade nos liderados, o ideal é que o líder adote um mix de estilos, aplicando-os conforme a situação fática vivenciada, de modo a obter, a cada momento, os resultados advindos dessa intervenção de acordo com o projetado. Para Santos e Diógenes (2019), contudo, não obstante tais aspectos restem igualmente caracterizados em uma mulher, quando do exercício de um cargo de liderança eles são ignorados diante de uma postura sexista e de preconceito de gênero, que não reconhece na mulher o papel de profissional que esta exerce no contexto organizacional, o que faz com que surjam, à sua atuação, diversos empecilhos que dificultam o seu desenvolvimento e ascensão profissional. Assim sendo, vamos nos deter agora a este fenômeno, ou seja, à liderança feminina nas organizações de trabalho.

4. Liderança feminina: a busca por reconhecimento e equidade

Esta mesma perspectiva é reproduzida por Conceição *et al.* (2021), segundo quem, embora sejam intensas as mudanças historicamente ocorridas no papel de homens e mulheres em sociedade, no mercado de trabalho verifica-se, ainda, uma definição do profissionalismo sob um viés e padrões masculinos. Neste contexto, conforme os autores, poucas são as empresas que oferecem condições compatíveis para as mulheres desempenharem suas funções com equidade de gênero, de modo que elas se veem compelidas a ajustar as suas vidas e projetos a padrões de natureza masculina, ou, ainda, aceitarem posições de menor prestígio nas empresas, em especial, aceitando salários mais baixos, prática tão comum no Brasil.

Neste sentido, Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) apresentam aqueles que consideram os maiores desafios para a mulher em posição de liderança no mercado de trabalho contemporâneo, quais sejam: a maternidade e a diferença salarial em comparação com um homem.

Em relação à maternidade, Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) destacam que a mulher em posição de liderança é cobrada para fins de priorização da carreira, o que a faz por todos os outros aspectos em segundo plano – inclusive, a constituição de uma família. Com isso, conforme os autores, a maternidade acaba sendo tardia, ou, em outros casos, quando já são mães, relegada a um plano de competição com o desempenho das atividades laborais. Assim sendo, as mulheres que já são mães precisam se desdobrar entre múltiplos papéis e funções para atingir aquilo que lhes é exigido. Não obstante, conforme Conceição *et al.* (2021), a remuneração de um homem em cargo de liderança é maior se comparada a de uma mulher, que, também, tem progressão de carreira mais lenta, ainda que se apresentem mais capacitadas para o exercício de funções.

Conforme Guimarães (2019), apesar de as mulheres demonstrarem maior produtividade que os homens, o mercado laboral as desfavorece com remunerações abaixo do esperado, enquanto os homens são favorecidos com salários superiores. Contudo, é possível destacar que houve uma redução nessa disparidade nos últimos anos, passando de 11,7%, em 2009, para 8,2% em 2015. Dispõem ainda o autor que, ao analisar a diferença salarial por setor de atividade, nota-se que cada setor apresentou uma evolução distinta nessa disparidade ao longo desse período. Assim, de maneira geral, observa-se uma tendência de aproximação nos níveis de renda entre homens e mulheres, exceto nos setores de Agricultura, Serviços e demais setores de atividade. De forma semelhante à análise descritiva, os setores com as maiores disparidades salariais foram aqueles que apresentaram as maiores reduções (Guimarães, 2019).

5. O papel da Psicologia Organizacional e do Trabalho frente ao contexto e desafios por uma maior equidade de gêneros

De modo geral, contempla-se a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) como sendo uma área da Psicologia que se dedica ao estudo do comportamento humano no contexto do trabalho e das organizações. Ela se ocupa de entender como as pessoas se relacionam com o trabalho e os processos organizacionais, bem como desenvolver estratégias para promover a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, a eficácia organizacional e a qualidade de vida no trabalho (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

A POT abrange diversas subáreas, como o recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho humano no trabalho, treinamento e desenvolvimento de trabalhadores visando seu aprimoramento pessoal e profissional, a gestão de desempenho, clima e cultura organizacional, a liderança e motivação para o trabalho, a ergonomia e segurança dos trabalhadores, a saúde ocupacional, entre outras. Ela se preocupa tanto com as questões individuais, como a satisfação e o engajamento dos trabalhadores, quanto com as questões organizacionais, como a cultura e o clima organizacional, a gestão do conhecimento e a estruturação do trabalho. Pode-se, pois, afirmar que o objetivo principal da POT é promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e satisfatório para os trabalhadores, contribuindo para o sucesso das organizações e para o desenvolvimento social e econômico (Machado *et al.*, 2021).

Em relação especificamente à temática sob análise, tem-se que a POT desempenha um papel fundamental no enfrentamento dos desafios para alcançar uma maior equidade de gênero no contexto laboral (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). Essa disciplina pode contribuir para a promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário, por meio da identificação e combate de práticas discriminatórias e preconceituosas (Machado *et al.*, 2021).

Uma de suas principais áreas de atuação relacionadas à equidade de gênero é a análise das políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização, a fim de identificar possíveis disparidades salariais, oportunidades de carreira e condições de trabalho entre homens e mulheres (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). A partir dessas análises, podem ser propostas soluções que promovam a equidade de gênero, como a implementação de políticas de remuneração e promoção baseadas em critérios objetivos e a adoção de medidas que incentivem a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho (Chagas *et al.*, 2022).

Além disso, a POT pode contribuir para a sensibilização e capacitação dos gestores e colaboradores sobre questões de gênero, preconceito e discriminação, por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento profissional. Essas iniciativas podem ajudar a promover uma cultura organizacional mais inclusiva e consciente das questões de equidade de gênero (Chagas *et al.*, 2022).

6. Considerações finais

Como relatado ao início, o objetivo deste capítulo foi investigar as dificuldades e os desafios enfrentados pelas mulheres em posição de liderança nas organizações contemporâneas.

Diante disso, os principais resultados obtidos demonstraram que, no geral, um bom líder, além de fazer uso de seus conhecimentos sobre os fundamentos da administração e, em especial, gestão de pessoas, primando pela qualidade no relacionamento travado com seus públicos e, também, no uso da tecnologia a seu favor, deve, ainda, priorizar a gestão e o controle daqueles que podem ser considerados como seus recursos mais importantes: os recursos humanos, ou seja, as pessoas.

Contudo, em se tratando de mulheres em posição de liderança, pode-se concluir, a partir do levantamento bibliográfico realizado, que tal atuação não impede um preconceito de gênero, na medida em que se verificou uma manifestação velada de atitudes machistas especialmente em relação ao reconhecimento e equidade salarial da mulher com o homem. Outro grande desafio apresentado é a questão da maternidade, que força muitas mulheres a postergar a realização deste seu desejo para conseguir progredir na profissão.

Mas a desigualdade de gênero ainda vem gerando vários obstáculos para as mulheres no mercado de trabalho, dando importância não somente aos fatores da maternidade que interferem no emprego, mas aos papéis de liderança feminina dentro das organizações. Neste contexto, a POT tem um papel importante no enfrentamento dos desafios para alcançar uma maior equidade de gênero no contexto laboral, por meio da identificação e combate às práticas discriminatórias e preconceituosas, análise de políticas e práticas de gestão de pessoas, sensibilização e capacitação dos gestores e colaboradores e promoção de uma cultura organizacional mais diversa e inclusiva.

Tratam-se, pois, de aspectos históricos e pontuais que merecem ser melhor analisados e compreendidos, razão pela qual se sugere a realização de estudos futuros sobre a temática, visando confirmar ou refutar o que foi aqui apresentado. Por ora, porém, acredita-se que os resultados apresentados atingiram os objetivos da pesquisa, bem como responderam a questão-problema suscitada.

Referências

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Ciências da Administração,** v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020.

CHAGAS, M. M. *et al.* Mulheres em cargos de liderança: trajetórias femininas nas organizações de trabalho. **Psicologia Social por uma ciência comprometida com a transformação social.** v. 1. Guarujá: Editora Científica Digital, 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONCEIÇÃO, A. J. S. *et al.* Os desafios da mulher brasileira no mercado de trabalho: em busca do papel da liderança no empreendedorismo. **Caribeña de Ciencias Sociales,** p. 188-207, 2021.

ESCORSIN, A. P.; WAGNER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: InterSaberes, 2017.

FIGUEIREDO, J. A. *et al.* Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios,** v. 24, p. 66-91, 2022.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GUIMARÃES, P. M. N. **Desigualdade salarial entre homens e mulheres:** uma análise econométrica de 2009–2015 no Brasil. 2019. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/26255/1/2019_PedroMeirellesNemrodGuimaraes_tcc.pdf. Acesso em: 18 maio 2023.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 406-423, 2020.

PANZENHAGEN, L. M.; NEZ, E. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Gestão em foco**, v. 5, p. 1-13, 2012.

PAZ E SILVA, K. M. *et al.* Criatividade e liderança em organizações do portomídia: um estudo à luz da sociologia fenomenológica de Alfred Schütz. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019.

ROCHA Jr., F. S. *et al.* Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. **Brazilian Journal of Development,** v. 6, n. 12, p. 98834-98846, 2020.

SANTOS, F. B. O papel da liderança na promoção do capital psicológico: uma análise da influência da liderança feminina. **Repositório Jesuíta,** 2019.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia,** v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019.

SOARES, M. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** 2. ed. São Paulo: Person, 2015.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

Mulheres em TI: a importância de desenvolver a cultura de equidade de gênero

Elisângela Danielle da Costa Santos
Marianne Ramos Feijó

Introdução

Nos últimos anos, a presença feminina no mercado de tecnologia da informação (TI) tem sido objeto de discussão e preocupação. As mulheres representam apenas 20% dos profissionais da área, o que tem levado muitos a questionar a falta de diversidade e inclusão no setor. Além disso, há indícios de que essa desigualdade de gênero possa afetar não só as mulheres em si, mas também o desenvolvimento e desempenho das empresas e do próprio mercado de TI como um todo.

A desigualdade de gênero está presente na sociedade em diversas áreas, iniciando nas casas de cada ser humano, como na criação e em experiências vividas. No mercado de trabalho não é diferente, mais especificamente, na área de tecnologia, esta relação ocorre, refletindo a rotina mais padrão da humanidade, porém através de análises e tendências culturais, é possível transformar esta visão e esta realidade atual, na qual as mulheres não ocupam cargos de nível alto, são o menor número em quantidade na área de TI e contém um salário menor, independente do papel ou histórico de carreira.

Neste capítulo, vamos explorar essa questão com mais detalhes, com o objetivo de analisar a presença feminina na área de TI, suas possíveis consequências e formas de lidar com os problemas encontrados nas convivências vindas destes cenários.

Metodologia

Utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica e qualitativa, através de demais artigos, periódicos, livros, revistas, notícias, pesquisas, estudos, estatísticas geográficas, programas, oficinas, cursos de assistência profissional, trabalhos acadêmicos referenciados no final deste conteúdo, e vivências próprias da autora deste texto, foi possível entender as complicações existentes em mulheres e gêneros que diferem do masculino cisgênero de ingressar, se manter, serem promovidas e valorizadas em cargos e empresas diversas, principalmente liderando alguma equipe ou time.

A discussão objetiva impactar o pensamento generalizado e frisar que não há mulheres o suficiente dentro das empresas, contemplando as com foco em tecnologia, apesar de a maior quantidade de pessoas no mundo e em qualquer parte dos países onde existe a relação entre gêneros divulgada, a mão de obra feminina ser a maior, porém a que é menos encontrada no mercado de trabalho.

Pesquisando o que há de comum nos trabalhos derivados do assunto de diversidade de gênero e tecnologia através dos tempos, a análise dos gráficos e relatos leva à semelhança entre a desmotivação das mulheres para ingressar em TI e a quantidade relativamente pequena em relação aos homens, demonstrando que há diversos motivos para os mesmos resultados padrões encontrados nas companhias avaliadas.

Mulheres na área de TI: uma análise da presença feminina

A área de TI é um mercado que historicamente tem sido dominado pelos homens. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2019, apenas 20,3% dos profissionais de TI no Brasil são mulheres. Esse número é ainda mais baixo em cargos de liderança, nos quais a presença feminina é de apenas 8%.

Essa desigualdade de gênero tem sido atribuída a diversos fatores. Um deles é a falta de incentivo e estímulo para que as mulheres se interessem por áreas relacionadas à tecnologia desde cedo. Isso pode ser visto em escolas e universidades, onde as mulheres são minoria em cursos de sistemas de informações, ciência da computação e engenharias. Além disso, o ambiente de trabalho em empresas de TI pode ser hostil e pouco acolhedor para as mulheres, o que pode afastá-las da área.

Atualmente, são oferecidos cada vez mais de forma gratuita diversos cursos extensivos, técnicos, de especialização, de extensão e tecnólogos, exclusivamente para o gênero feminino, com matérias e conhecimentos essenciais para iniciar a carreira na área de TI, a qual felizmente costuma ser mais convidativa e conhecida por amparar as demais áreas, independente da especificidade, a fim de influenciar positivamente o ingresso de mulheres em tecnologia da informação.

Consequências da desigualdade de gênero na área de TI

A falta de diversidade de gênero na área de TI pode ter consequências tanto para as mulheres quanto para as empresas em si. Algumas das possíveis consequências incluem:

- Menor inovação: a diversidade de gênero traz diferentes perspectivas e abordagens para os desafios enfrentados pelas empresas. A falta de mulheres na área de TI pode limitar a inovação e a criatividade nas soluções propostas;
- Falta de representatividade: a falta de mulheres em posições de liderança e destaque na área de TI pode desencorajar outras mulheres a seguir carreira nessa área, além de limitar a diversidade de ideias e perspectivas dentro das empresas;
- Dificuldade em atrair e reter talentos: a falta de diversidade de gênero na área de TI pode tornar as empresas menos atrativas para as mulheres e outras minorias, o que pode limitar a capacidade das empresas em atrair e reter talentos qualificados.
- Ambiente de trabalho hostil: a falta de mulheres na área de TI pode contribuir para um ambiente de trabalho hostil e pouco inclusivo para as mulheres, o que pode levar à saída desses profissionais e à perda de talentos valiosos.

> Existe um problema de insegurança feminina neste mercado, e é natural que exista. Primeiro, tem a situação de estar em uma sala de aula com 40 caras, sendo menosprezada todos os dias apenas por ser mulher. Depois, com mais de dez anos de carreira, ouvimos coisas como 'Não sei se passo esse projeto para ela, será que ela vai dar conta?'. O questionamento não existe em relação aos homens. Se não for muito firme e resiliente, a mulher desiste (Faria, 2018, s/n).

Histórico de mulheres pioneiras em tecnologia

Acontecimentos importantes da história da computação contaram com a participação de meninas. A invenção do ENIAC, primeiro computador da história, foi o caso mais notório da participação feminina na computação. Entre ambos os sexos, foram 75 meninas, 6 delas foram *top computer* cientistas: Frances Spence, Jean Bartik, Kathleen Antonelli, Marlyn Meltzer, Ruth Teitelbaum e a mulher mais proeminente, Frances Holberton.

Frances Elizabeth "Betty" Holberton, nascida na Filadélfia, em 1917, também enfrentou discriminação de gênero. Em seu primeiro dia na universidade da Pensilvânia, seu professor de matemática disse que era melhor ela parar de perder tempo e ir para casa e ter filhos. Betty então passou a estudar jornalismo, que era uma das poucas áreas abertas para meninas na época e permitia que ela subisse. Além de seu envolvimento com o ENIAC, ela também realizou dois outros grandes feitos de computação, escrevendo o algoritmo Merge Sort e sendo uma das desenvolvedoras das linguagens de programação Cobol e Fortran. Os seis programadores faziam os cálculos balísticos no ENIAC e segundo Gurer era muito difícil porque nada era programado no computador então não havia material didático.

A inovação que o ENIAC trouxe consigo fez com que as pessoas por trás de seu desenvolvimento fossem esquecidas. De acordo com Soulliere (s.d.), a abordagem da história às contribuições das meninas para a ciência leva a uma falta de modelos femininos. Isso significa que a importância científica e computacional dessas meninas não é conhecida ou vista, os materiais de enquete sobre a história das meninas na computação são escassos; como resultado, pouco se sabe sobre elas que possa servir de inspiração para outras pessoas.

Na indústria dos *games* temos Carol Shaw, a primeira mulher a trabalhar com o desenvolvimento de jogos eletrônicos. Nascida na Califórnia, em 1955, Carol se formou em Ciências da Computação pela universidade de Berkeley e foi contratada pela Atari, em 1978, trabalhando em jogos como: 3D Tic-Tac-Toe, Video Checkers e Super Breakout. Alguns anos depois, ela foi contratada pela empresa Activision e se tornou a programadora do inesquecível River Raid, cujo imenso sucesso a permitiu se aposentar antes mesmo de chegar na terceira idade.

Radia Joy Perlman, "mãe da internet", era uma cientista da computação, engenheira de *software* e rede responsável pela invenção do STP (Spanning Tree Protocol), essencial para que as pontes de rede funcionem. Nasceu em 1951, Radia, de Portsmouth, formou-se no Instituto de Tecnologia de Massachusetts e ganhou o primeiro emprego como programadora, em 1971, no Laboratório LOGO. Ela conseguiu desenvolver uma versão educacional da linguagem LOGO e dedicou grande parte de seu tempo ao ensino de programação para crianças. Radia ganhou vários prêmios por seu impacto e tem mais de 100 patentes em seu nome, além do livro *Interconexões: pontes, roteadores, switches e protocolos de rede* e co-autora do livro *Network Security Private: comunicação no mundo público*.

Um exemplo mais recente é a cientista da computação Katherine Louise Bouman. Ela estudou engenharia elétrica na Universidade de Michigan e obteve mestrado e doutorado pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Katie avançou porque conseguiu criar um algoritmo que pode entender milhares de dados astronômicos e interpretá-los em uma imagem compreensível de um corpo celeste conhecido melhor como a primeira imagem de um buraco negro. Ela comentou em seu Facebook: "Observando, incrédula, a primeira imagem que eu já fiz de um buraco negro enquanto estava em processo de reconstrução".

Hoje em dia, existem excelentes especialistas do gênero feminino em altos cargos, e essas mulheres são uma inspiração para quem inicia os estudos ou sua carreira nesta área. Um exemplo é Susan Wojcicki, atual diretora do YouTube, que trabalhou com outros projetos do Google, como Imagens do Google, Livros do Google, AdWords, o AdSense e o Analytics, e está agora nas listas de revistas das mulheres mais poderosas do mundo: Forbes e Fortune.

Tânia Cosentino, Licenciada em Engenharia Electrotécnica pela Faculdade de Engenharia de São Paulo, tem mais de 30 anos de experiência profissional e é reconhecida pelo seu trabalho a favor da sustentabilidade pela Organização das Nações Unidas (ONU), assumindo o cargo de presidente da Microsoft do Brasil.

> Durante muito tempo foi dito que elas deveriam brincar de bonecas e cuidar da casa e não serviam para ciência, matemática e coisas "mais complexas". As poucas que conseguem sobreviver e arriscar seguir o sonho de estar ali no cenário "mais complexo" acabam sofrendo questionamentos diários de quem está em volta se é isso mesmo que querem e muitas desistem baseadas no discurso do "não é pra mim" (Maccari, 2016, s/n).

O impacto da falta de representatividade feminina na área de TI

A falta de representatividade feminina na área de TI pode gerar diversos impactos negativos, tanto para as empresas quanto para a sociedade como um todo. Um dos principais é a limitação na oferta de soluções tecnológicas, já que a perspectiva feminina pode ser diferente da perspectiva masculina e, portanto, pode levar a ideias e inovações diferentes.

Estudos sobre as diferenças entre homens e mulheres foram feitos nas últimas décadas. As mudanças de grande alcance têm despertado maior interesse no desenvolvimento social e cultural. A lacuna de gênero nas oportunidades permanece, especialmente na área de TI, mostrando que os homens constituem a maioria da posição de liderança neste setor, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNDA). Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), de 2018, apenas 20% dos profissionais que atuam no setor do mercado de TI é feminino, e esse baixo percentual não é relacionado ao nível de escolaridade. Segundo o IBGE, as mulheres especialistas em TI são altamente educadas, mais do que os homens na indústria, mas elas ainda ganham 3% menos do que eles. Nesse sentido, de acordo com a pesquisa realizada com alunos do ensino médio por Correll, algumas razões desses eventos são "crenças culturais implantadas desde muito cedo em que a competência das mulheres em determinadas áreas é inferior à dos homens".

Apesar de tantos obstáculos e crenças, não faltam exemplos inspiradores de mulheres que desafiam o preconceito e o comprovam. As mulheres também têm lugar na indústria de TI, como uma inglesa chamada Ada Lovelace. Além disso, existem várias contribuições tecnológicas de mulheres, apesar de elas serem minoria no mercado de trabalho, destaca-se a evolução da participação por gênero, a diferença na ocupação de cargos, a remuneração e a valorização por regiões.

Em uma análise de um estudo de 2019 da Revelo, com comparações entre candidatos na plataforma em mais de 212.000 candidatos em 27.000 empresas de recrutamento, com homens e mulheres de diversas áreas. Como resultado, a área de TI obteve 89% de candidatos masculinos e apenas 11% eram mulheres.

A pesquisa também demonstrou que a diferença salarial entre homens e mulheres ainda existe, por exemplo, em TI, as mulheres ganham cerca de 15,8% menos do que os homens independente do cargo e da área profissional.

Uma pesquisa realizada por alunos da Universidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul, em 2016, com base nos dados obtidos pela Divisão de Tecnologia da Informação (DTI), identificou e analisou o papel da política de diversidade de gênero e a trajetória profissional de um banco, entrevistando seis gestoras e seis gestores. Como resultado, confirmou-se a falta de equidade de gênero nos cargos executivos dentro dos bancos, e quando gerentes foram questionados, mencionaram desconhecer mulheres ocuparem papéis de diretoria e presidência.

Esta análise buscou identificar as percepções masculinas sobre a questão persistente da mulher e a esmagadora desigualdade de gênero na tecnologia da informação, entendendo como homens e mulheres percebem a ausência sobre assimetrias e diferenças de gênero, averiguando a percentagem de mulheres em cursos acadêmicos e profissionais relacionados à área de TI. A mulher é vítima de separação vertical porque o homem ocupa uma posição elevada tanto nos negócios quanto academicamente, além disso, muitos homens expressam preconceito contra a participação das mulheres em ocupações que a sociedade considera "difíceis".

Portanto, diante da pesquisa apresentada, análises perceptivas do gênero masculino e atuação feminina no mercado, é verificado que um panorama do trabalho de TI inclui cargos ocupados, classificações, deficiências e a discriminação que sofrem em seu ambiente de trabalho.

Em um panorama geral, baseado na mesma pesquisa, os alunos construíram um gráfico que mostra as notas médias dos concluintes baseado no gênero e que inclui os três cursos relacionados à área de TI, sendo eles, Análise e Desenvolvimento de Sistemas (ADS), Ciência da Computação (CC) e Sistemas para Internet (TSNET).

Com base nas informações reunidas, é possível notar que, mesmo com a escassez de mulheres em cursos voltados a tecnologia, a falta de aptidão não é uma realidade; suas médias comparadas às dos homens são pouco diferentes, e neste cenário pesquisado, em dois dos três cursos as mulheres possuem notas médias superiores aos homens.

É inegável que a área masculina é pouco frequentada por mulheres em sua maioria. Acredita-se que esse fator ocorre por sua ausência se justificar e ser propagada em um estereótipo de que mulheres não possuem capacidade intelectual para lidar com tecnologia, lógica e exatas. Tratando-se da escolha profissional, as mulheres se concentram no mercado de trabalho e em formação acadêmica às carreiras relativas às áreas do cuidado, como educação, saúde e comunicação. O número de mulheres ingressadas não só na área de tecnologia, mas também em outras áreas de ciências e exatas é menor, pois a falta de incentivo vem desde a infância onde os meninos brincavam com videogames e as meninas com bonecas, era natural dos pais pensarem em videogames e computadores como brinquedos apenas para meninos, gerando esse estereótipo que acompanha até a vida adulta da pessoa e suas escolhas, principalmente as escolhas de carreira profissional. Alda Rocha, fundadora da plataforma Codamos, que divulga projetos de diversidade e tecnologia, afirma que os meninos na infância são estimulados a coisas complexas enquanto as meninas desenvolvem habilidades de cuidado (Revista "Processando o Saber", 2020, p. 155).

Como a gestão de pessoas pode ajudar a desigualdade de gênero

As áreas de gestão, como Recursos Humanos e gerências, podem apoiar a contratação de novas pessoas, baseando-se somente nas experiências e nos currículos, acima de qualquer ideologia ou predefinição, assim como investindo cada vez mais nos recursos internos, como treinamentos capacitores e promoções ou bonificações por performance e méritos.

A equidade entre os gêneros nos cargos pode ser implementada aos poucos, de forma cultural e ideológica nas companhias, através das missões e visões que podem ser transparentes nas empresas, assim como as divergências grandes entre a quantidade de pessoas de diferentes etnias, idades, condições físicas ou mentais, formação, oportunidades, entre outros.

Através de uma pesquisa realizada e demonstrada no livro *TI de salto*, da escritora Sylvia Bellio, foi possível entender que os homens possuem a confiança necessária para se candidatar a uma vaga, contendo somente 40% de competências requeridas, quando das mulheres é exigido 87% de competências para enviar seus currículos e manifestar interesse na vaga em questão. Isso faz com que muitas mulheres com o perfil do cargo divulgado percam a oportunidade de ingressar em empresas.

Considerações finais

É visível a divergência de direitos das mulheres em relação ao mercado de trabalho, no qual as exigências geralmente são maiores, assim como as dificuldades de equilibrar vida pessoal e profissional, mesmo a constituição sendo a mesma para todos os gêneros perante a lei.

Este cenário pode ser mudado, através de implementação da cultura e apresentando análises de como a equidade de gênero dentro da área de TI e nas demais existentes pode ser positiva ao se obter cada vez mais mulheres para contribuir nas pesquisas, inovações e desenvolvimento de novas tecnologias.

Problemas enfrentados são os estereótipos da sociedade para com a mulher devido às suas características biológicas, e em alguns casos extremos, até fisiológicas, rejeitando o fato de que as mulheres são totalmente capazes de exercer seus trabalhos com equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Como exemplo disto tem-se a rejeição de mulheres em cargos, pois entende-se que, em algum momento, a gravidez pode acontecer, e haverá a necessidade de licenças, creche e auxílio nos estudos, alimentação e criação após o ocorrido. É esperado que o estado (governo, leis trabalhistas e constituição) e as empresas contribuam para que o funcionário, independentemente de seus aspectos e especificidades, tenha em mente e seja de sua cultura e objetivo possuir qualidade de vida.

Foram demonstrados, debatidos e comprovados como são errôneos os pré conceitos inerentes às diferenças biológicas que falaciosamente hierarquizam socialmente mulheres e homens em favor destes últimos. Isso é causado pela falta de reconhecimento da qualificação técnica do trabalho realizado por elas, além de mostrar dinâmicas cotidianas ao ambiente de trabalho, como ações de enfrentamento à objetificação de seus corpos e propriedades intelectuais, assim como maneiras de contornar e melhorar de fato a diferença de quantidade entre gêneros, visando disseminar tais problemas apontados acima no futuro mais próximo possível.

Referências

BELLIO, S. **TI de Salto**. [S. l.]: Sylvia Cristine Bellio, 2022. v. 2.

BOSCHETTI, G. de A. Corpo-si sexuado? o que narram as mulheres da tecnologia da informação. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 195–196, 2022. DOI: https://doi.org/10.35699/2238-037X.2022.38625. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/38625. Acesso em: 29 nov. 2023.

KLANOVICZ, L. R. F.; OLIVEIRA, V. A. M. de. Permanecer ou desistir? Mulheres na graduação em engenharia e tecnologias na UTFPR/Guarapuava, Brasil. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 26, n. 1, p. 137-156, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100008. Acesso em: 29 nov. 2023.

NICOLIELO, B. Os desafios das mulheres em tecnologia. **Programaria.org**. Disponível em: https://www.programaria.org/especiais/mulheres-tecnologia. Acesso em: 29 nov. 2023.

Revista Processando o Saber, [*S. l.*], v. 12, n. 12, 2020. Disponível em: https://www.fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/issue/download/18/20. Acesso em: 29 nov. 2023.

SCHMIDT VISENTINI, Í.; DONIDA, A.; SENNA FERREIRA, L. Gênero e TI: qual o lugar das mulheres na área de tecnologia? **CSOnline – Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, [*S. l.*], n. 34, p. 13-37, 2022. DOI: https://doi.org/10.34019/1981-2140.2021.34594. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/csonline/article/view/34594. Acesso em: 29 nov. 2023.

Ser mulher em tech. [*S. l.*]: **Cisco**, 2020. 84 p. Disponível em: https://www.cisco.com/c/dam/global/pt_br/PDFs/ser-mulher-em-tech.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

Novas tecnologias no mundo do trabalho e a gestão de competência como estratégia organizacional: breves considerações

Sofia de Morais Caetano Soldera
Edward Goulart Junior

Introdução

Ao longo dos anos, notadamente nos países mais desenvolvidos, diversos mercados foram se tornando crescentemente mais disputados, em razão do surgimento de novos vetores de competitividade baseados em tecnologias. As empresas que atuam em cadeias de negócios e competem em segmentos suportados por tecnologias de domínio restrito gradualmente foram se caracterizando como setores de alto potencial de crescimento rápido. Estes segmentos passaram a ser mais competitivos e a exercer elevado grau de complexidade técnico-gerencial, em função da pretendida garantia para sobrevivência e crescimento futuro. Estas empresas e corporações, assim como suas cadeias de negócios, passaram a ser consideradas como muito mais inteligentes do que outras atuantes em segmentos não tão desenvolvidos tecnologicamente (Lara; Reis; Tissot-Lara; Silva, 2021).

A migração da economia manufatureira para a economia de serviços integra as transformações no sistema produtivo e no mercado de trabalho, acarretando a mudança de perfil dos trabalhadores, o que, consequentemente, demanda uma nova atuação da área de Gestão de Pessoas (Legge, 2005 *apud* Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015).

De acordo com Yousif, Hewage e Nawaf (2021), a sociedade e o mercado têm demandado, atualmente, um volume de interações e conexões significativamente superiores do que há pouco tempo. As empresas de base tecnológica estão muito mais competitivas, provendo ao mercado produtos e serviços cada vez mais sofisticados. Com base em tais informações, é permitido dizer que há uma considerada revolução na inovação tecnológica e de interconectividade, a qual é chamada de Internet das Coisas, ou *Internet of Things (IoT)*. Esta tecnologia já estabelece conexões entre homens e máquinas e máquinas com máquinas, proporcionando a formação de redes sociais e de mercados cada vez mais inteligentes. Este novo ambiente inteligente, em que os objetos se conectam formando uma grande rede de informações e possibilidades, segundo a literatura acadêmica e de negócios, é a primeira evolução real na internet, levando a um salto significante nas aplicações sociais,

com potencial de melhorar a forma como as pessoas vivem, trabalham, estudam e se divertem.

Para Patel e Patel (2016 *apud* Lara; Reis; Tissot-Lara; Silva, 2021), a Internet das Coisas refere-se à cada rede destinada a conectar qualquer coisa com a internet, suportando-se em protocolos estipulados por equipamentos de identificação de informações para proporcionar intercâmbio de informações e comunicações, com o propósito de conquistar reconhecimentos, posicionamento, rastreamento, monitoramento e administração inteligentes. A Internacional Telecomunication Union (ITU) conceitua a *Internet of Things* (IoT) como uma infraestrutura global de informação para sociedade, com o avançado serviço de conectividade física ou virtual através da comunicação entre dispositivos. Estes estudos identificam que os avanços em *Radio Frequency Identification* (RFID) e sensor inteligente, conectividade sem fio e móvel, assim como a nanotecnologia, transformaria o desenvolvimento no mundo. A IoT traz a proposta concernente a que os objetos estão e serão cada vez mais conectados entre si. Assim, forma-se uma estrutura global de objetos, chamados "inteligentes", que provém de uma interface em forma de serviços facilitados pela interação através da internet (Yousif; Hewage; Nawaf, 2021). Sendo assim, podemos afirmar que o termo IoT representa o crescimento do número de objetos inteligentes conectados e como este cenário oferece novas oportunidades, além de gerar competitividade e impulsionar a estratégia das empresas e dos negócios. À medida em que se possui um ambiente vasto em poder de processamento e comunicação, dispositivos inteligentes e cada vez menores e a conectividade sem fio devem expandir a forma de pensar a competitividade e a estratégia das empresas.

É de bom alvitre destacar as possibilidades de riscos que podem ser proporcionados pela implementação destas novas tecnologias, tais como a evidente redução de empregos, o aumento do distanciamento econômico e social de povos, a perda da privacidade individual, a concentração econômica em empresas e países mais poderosos, a extinção de significativo volume de empresas que não alcançam estas avanços técnicos, e o utilitarismo no uso do poder político, econômico e militar proporcionado pelos seus detentores, além de muitos outros (Schwab; Davis, 2018 *apud* Lara; Reis; Tissot-Lara; Silva, 2021).

Com esse alto avanço tecnológico e as más gestões nas organizações, muitos indivíduos tendem a ficar doentes, inclusive com doenças crônicas. Para auxiliar esses indivíduos, não basta afastá-los de seus afazeres e sim buscar compreendê-los; para isso, podemos usar a metodologia de uso da narrativa como estratégia de compreensão do processo saúde-doença-cuidado, tendo como foco o adoecimento crônico (Caçador; Gomes, 2020). Os autores, em geral, atribuem vários sentidos à narrativa como estratégia de pesquisa. No conjunto dos sentidos, observamos que tanto há uma convergência entre eles como uma

intercomplementaridade. Um dos sentidos atribuídos à narrativa é a história de vida e associado a esse sentido, a temporalidade se destaca. Assim, as histórias de vida são situadas num quadro temporal, que não só reconstitui o passado no presente, como também projeta o futuro por meio da ressignificação do passado. O contar a história pode assumir diferentes formas de ordenamento ou diferentes formas de encadear os fatos. Outro sentido que se destaca é o relato de experiências. Para os autores, o relato dessas experiências não se limita à expressão de individualidades, mas também recobre aspectos que nitidamente se afiguram como um diálogo entre indivíduo e cultura/sociedade. Nesse sentido, significados culturais servem de ancoragem para os relatos pessoais ou tais relatos são construídos por meio das relações societárias. Em outras palavras, os relatos refletem as relações estabelecidas entre o narrador e a audiência para qual se dirige a narrativa, ou ainda entre narrador e os personagens que emergem em suas narrativas. Além dos personagens, outros elementos fundamentais das narrativas são os enredos e cenários (Caçador; Gomes, 2020).

Considerações sobre competência e gestão da competência

A busca por melhores desempenhos dos trabalhadores e consequentes melhores resultados organizacionais levam as organizações a investirem em ações que promovam e aperfeiçoem as competências, técnicas e humanas, de seus quadros funcionais. As lideranças e a direção das empresas precisam estar atentas às variações, uma vez que elas fazem parte da gestão de competências. Este termo é muito usado nas organizações, não é recente, e muito já foi explorado sobre os conceitos e abordagens envolvidos, implicações teóricas e empíricas, bem como dimensões estratégicas e gerenciais.

Nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento, sua gestão, entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). O desenvolvimento de novas competências, bem como o aperfeiçoamento dessas, passam, necessariamente, pela aquisição de novos conhecimentos e aprendizagens provocados por estímulos diversos, mediado por emoções, que podem vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa (Fleury; Fleury, 2001).

Um estudo bibliométrico produzido por Silva, Ribeiro, Alvarez e Caregnato (2019 *apud* Fernandes; Bitencourt; Comini, 2021) destacou que a gestão baseada em competências continua sendo um tema de interesse em pesquisas, tendo experimentado um aumento de publicações em Anais e periódicos indexados nas bases de dados Web of Science e Scopus, a partir de 2005, com picos em alguns anos (2010) e mantendo-se constantes desde então

(cerca de 40 publicações-ano) (Fernandes; Bitencourt; Comini, 2021). No entanto, algumas lacunas teóricas e empíricas ainda não foram abordadas de forma abrangente. Uma lacuna importante, segundo os autores, refere-se ao entendimento do alinhamento estratégico dos modelos CBM *(Competency-based management)*. Embora enfatizado por diversos autores, pouco se sabe sobre como, de fato, esse alinhamento ocorre na prática, particularmente no contexto brasileiro.

Os modelos de gestão baseada em competências (CBM) são apresentados como *frameworks* que integram ferramentas de gestão de pessoas, proporcionando assim uma contribuição única para a implementação da estratégia. Esse segundo entendimento enfatiza que a criação de valor e a implementação da estratégia decorrem do uso dos recursos singulares da organização. Por essa lógica, as competências profissionais destacadas pelas organizações em seu modelo de CBM podem ser entendidas como um dos "recursos" que traduzem as especificidades de suas estratégias e que, nessa medida, são únicos e singulares para cada organização (Fernandes; Bitencourt; Comini, 2021). Enquanto alguns estudiosos defendem a necessidade de desenvolver competências individuais específicas para viabilizar estratégias, outros enfatizam as competências profissionais genéricas. Além disso, trabalhos como os de Fleury e Fleury (2005 *apud* Fernandes; Bitencourt; Comini, 2021) e Dutra (2017 *apud* Fernandes; Bitencourt; Comini, 2021) propuseram modelos que vinculam padrões estratégicos à escolha de competências típicas (por exemplo, uma estratégia de excelência operacional requer competência em orientação a custos). Em última análise, empresas alinhadas com o mesmo perfil estratégico optariam por uma "cesta" de competências semelhantes, sendo essa opção amparada (se não induzida) por modelos conceituais difundidos na literatura.

A ênfase nas competências gerenciais tende a tornar os modelos mais semelhantes entre si e diluir as competências organizacionais a serem desenvolvidas. De fato, o escopo das funções gerenciais de planejar, dirigir, organizar e controlar é amplo o suficiente para abranger qualquer setor da empresa. Se uma organização destinar competências apenas ao papel gerencial, corre o risco de permanecer nesse nível genérico de função gerencial genérica (Mau, 2017 *apud* Fernandes; Bitencourt; Comini, 2021). Assim, particularidades dos processos centrais, geradores de competências organizacionais e essenciais, escapam ao radar das competências individuais propostas no modelo. Portanto, podemos afirmar que as competências priorizadas por esses modelos não se relacionam diretamente com as particularidades do negócio, nem apresentam aderência às estratégias organizacionais.

A competência, para McClelland (Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015), é uma característica subjacente a uma pessoa. Tal característica pode ser relacionada com o desempenho

superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Este conceito designa um talento natural da pessoa, que pode ser aprimorado com habilidades, as quais seriam a demonstração, na prática, de um talento particular e de conhecimentos (aquilo que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

A denominada *Gestão de Talentos* (GT), utilizada no universo corporativo, também é muito importante como uma forma de estratégia de melhorar a organização e manter bons funcionários. Esse tema tem ocupado a primeira posição na lista de prioridades dos líderes de RH e aparece também no Brasil como tendência principal em políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) (Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015).

A denominada "guerra pelos talentos" associa-se a um momento de transição da sociedade industrial para a pós-industrial. Apesar de ser um tema emergente e presente em muitos debates mundiais que abordam o futuro da GP, observa-se ainda confusão nas definições existentes sobre os termos *talento* e *Gestão de Talentos*. Embora reconheçam a carência de uma definição consistente sobre o termo, alguns autores afirmam que uma boa GT é muito importante para a estratégia da empresa. A Gestão de Talentos não tem ainda um significado claro. A multiplicidade de conceitos revela a necessidade de estudos que ofereçam avanços significativos no entendimento do assunto (Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015). Os impactos no mercado de trabalho, no perfil de profissionais e nas relações de trabalho causados por essa transformação levaram as organizações a reavaliarem suas práticas de Gestão de Pessoas, como forma de obter vantagem competitiva (Almeida, 2004 *apud* Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015).

No campo das organizações, a chamada "guerra pelos talentos" foi oficialmente lançada, no ano de 1998, pela McKinsey & Company, empresa americana de consultoria, através da publicação de uma pesquisa realizada com mais de 90 empresas e cerca de seis mil gerentes e executivos. Tal estudo concluiu que, nas próximas décadas, os talentos constituirão o recurso corporativo mais importante e valioso. Para McKinsey, talento é um termo que identifica os "melhores e mais brilhantes" (Beechler; Woodward, 2009 *apud* Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015), remetendo à noção comum de ser diferente, sendo uma característica de alguns indivíduos apenas. A expressão também foi cunhada por Michaels *et al*. (2001 *apud* Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015), os quais consideram talento as habilidades de um indivíduo, incluindo a habilidade de aprender e crescer. Lembrando a análise realizada por Oliveira-Castro (2001 *apud* Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015), observa-se a relação com o uso cotidiano do conceito, neste caso de talento, ligando-o a habilidades específicas.

Tanto na literatura nacional, quanto na internacional, o uso do termo talento é frequentemente associado à figura de pessoas extraordinárias, propagando a ideia de que

tais indivíduos constituem uma minoria, uma elite, e como tal devem ser tratados. Alinhada a esta ideia, Almeida (2004, p. 16 *apud* Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015) sustenta que "o termo talento refere-se, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que a diferenciam de outras". Deste modo, nem todos podem ser considerados talentos. Ainda de acordo com Almeida (2004 *apud* Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015), a GT tão discutida atualmente e adotada por algumas organizações é uma atuação integrada da área de Recursos Humanos focada em estratégias organizacionais e competências. Em geral, as concepções de talento complementam-se na noção de que pessoas talentosas são aquelas que põem em prática suas capacidades, visando atingir melhores resultados para a organização.

Ashton e Morton (2005 *apud* Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015) defendem a ideia de que GT pode ser uma abordagem estratégica e holística para o planejamento do RH e do negócio ou uma nova rota para eficácia organizacional. Embora reconheçam a carência de uma definição única, clara e consistente sobre o termo, afirmam que uma boa GT é de grande importância para a estratégia da empresa.

A abordagem estratégica de desenvolvimento de pessoas tem como pressuposto a existência de certa margem de decisão organizacional para a consideração de alternativas estratégicas para a adequação dos processos de GP aos objetivos da organização. No entanto, investigações empíricas têm demonstrado que fatores externos e internos à organização podem estabelecer restrições à margem de decisão gerencial, condicionando a adoção efetiva de modelos estratégicos pelas organizações e sinalizando a necessidade de uma abordagem contingencial para a expressão de práticas de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Horwitz, 1999 *apud* Fonseca; Meneses; Filho; Campos, 2013). A GEP prevê o alinhamento dos processos de GP e das competências dos indivíduos à estratégia organizacional.

Ao se considerar o ambiente específico do setor público, a transposição de práticas estratégicas gerenciais pode tornar-se ainda mais dificultada, tendo em vista que se apresenta como um cenário normalmente mais restritivo do que aquele do setor privado (Ingraham; Rubaii-Barrett, 2007 *apud* Fonseca; Meneses; Filho; Campos, 2013). Segundo os autores, o setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social. Visando à busca de coerência das práticas gerenciais em torno dos princípios e objetivos de governo, a administração pública é organizada como uma entidade integrada. De forma geral, sob o ponto de vista da gestão de pessoas, adota-se uma legislação transversal e coordenada por uma Agência Central de Pessoal (ACP) voltada

para o controle fiscal e gerencial da força de trabalho (Bach, 2010 *apud* Fonseca; Meneses; Filho; Campos, 2013). Dessa forma, tendo em vista que parte das políticas relevantes à gestão de pessoas é formulada e coordenada de maneira centralizada, o teor da legislação e dos controles definirá os parâmetros legais e a estratégia comum para orientação das organizações públicas na consecução dos objetivos de governo.

A abordagem estratégica de gestão de pessoas se delineou a partir da década de 1980, com o crescente reconhecimento da importância do capital humano na consecução de estratégias organizacionais, considerando-o uma vantagem competitiva (Lacombe; Tonelli, 2001 *apud* Fonseca; Meneses; Filho; Campos, 2013). O modelo de gestão por competências se insere no contexto da GEP dado que se caracteriza pelo alinhamento horizontal das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização. Sob o ponto de vista do alinhamento vertical, a estratégia organizacional subsidia a definição de competências organizacionais, as quais são desdobradas em competências individuais expressas em requisitos de atributos cognitivos (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes) para o desempenho do trabalho na organização (Brandão; Guimarães, 2001 *apud* Fonseca; Meneses; Filho; Campos, 2013). Nesse sentido, a gestão por competências seria efetivada por uma política de gestão de pessoas voltada para o gerenciamento da lacuna de competências individuais, buscando a redução do déficit entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (Brandão; Guimarães, 2001 *apud* Fonseca; Meneses; Filho; Campos, 2013). Para viabilizar o alinhamento horizontal, a definição de competências serve de parâmetro comum aos diferentes sistemas de GP, permitindo sua conexão.

Considerações finais

As novas tecnologias estão causando transformação significativa no mundo do trabalho. Avanços como inteligência artificial, automação, *big data* e Internet das Coisas estão impactando profundamente as práticas e os processos nas organizações. Nesse contexto, a gestão de competências surge como uma estratégia organizacional crucial para lidar com essas mudanças e obter vantagem competitiva.

A falta de compreensão sobre o que são competências organizacionais sugere que muitas empresas, ao embarcarem em um projeto de modelagem de competências individuais, não fazem uma reflexão mais estruturada sobre suas competências organizacionais, ou sobre o que lhes confere vantagem competitiva e é essencial para o cumprimento de suas estratégias e propósitos corporativos. Assim, as competências individuais propostas acabam não dialogando com as premissas estratégicas, não contribuem para a viabilização da

estratégia (já que a estratégia não é levada em consideração na construção do modelo) e, por extensão, não estimulam o alinhamento vertical entre práticas de gestão, pessoas e estratégia (Audenaert *et al.*, 2014 *apud* Fernandes; Bitencourt; Comini, 2021). A literatura sugere algumas "pontes" para passar das competências organizacionais para as individuais, conforme postulado por Dutra (2017 *apud* Fernandes; Bitencourt; Comini, 2021). No entanto, mesmo essas tipologias são muito genéricas para abranger a especificidade das competências organizacionais.

O alinhamento da força de trabalho aos objetivos organizacionais depende, portanto, da existência de níveis de autonomia que permitam a escolha pelas organizações de diferentes alternativas e modelos de desenvolvimento de pessoas que melhor atendam à sua estratégia. Adicionalmente, além dos condicionantes e parâmetros previstos em normativos gerais do setor público, as características específicas das organizações, como estrutura, estratégia, área de atuação e heranças culturais, podem definir internamente diferentes modelos de desenvolvimento de pessoas (Paauwe, 2004 *apud* Fonseca; Meneses; Filho; Campos, 2013).

As definições operacionais utilizadas neste texto podem servir de base para a análise do papel da autonomia em diferentes atividades, além da gestão de pessoas. Alguns campos de possibilidades abertos para estudiosos de organizações pesquisarem relacionam-se com as críticas dos regimes gerenciais contemporâneos como são articulados na economia, no Estado e na sociedade civil; nas conexões práticas com campanhas concretas contra práticas gerenciais questionáveis, ao redor do mundo; movimento *versus* organização – a dicotomia entre movimento como processo de construção social e organização como estrutura, a possibilidade da organização como um suporte necessário para o movimento; práticas de organizar que procuram evitar a lógica gerencial hegemônica; auto-organização e autonomia como parte do processo de construção de novas práticas e culturas políticas; estratégias cotidianas de sobrevivência como parte da resistência contra a lógica hegemônica de organizar; questões estratégicas sobre organização que precisam ser perguntadas e tentativamente respondidas pelas organizações contemporâneas de resistência, marcadas pela multiplicidade e fragmentação; teoria/prática – a relação entre ativistas nas organizações e pesquisadores das organizações; solidariedade global: como organizar movimentos sociais globais; questões pós-coloniais de organização do movimento – a relação entre organizações do Norte e do Sul Global (Misoczky; Flores; Bohm, 2008).

A gestão de competências permite que as organizações identifiquem as lacunas de competências existentes e futuras, desenvolvam programas de capacitação e treinamento e desenvolvimento (T&D) relevantes e alinhem suas estratégias de recrutamento e seleção com base nas competências necessárias. Além disso, a gestão de competências promove

um ambiente de aprendizado contínuo e de desenvolvimento de carreira, permitindo que os funcionários se adaptem às mudanças e se tornem mais resilientes em face das transformações tecnológicas.

Em resumo, a gestão de competências como estratégia organizacional diante das novas tecnologias no mundo do trabalho é essencial para garantir a adaptabilidade e a competitividade das empresas, além de promover o crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores.

Referências

AZIM, M. T. Responsabilidade Social Corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional. **Revista brasileira de gestão de negócios**, 2016.

CAÇADOR, T. G. V.; GOMES, R. A narrativa como estratégia na compreensão da experiência do adoecimento crônico: uma revisão de literatura. **Revista Ciência e saúde coletiva**, 2020.

FERRAZZA, D. S.; BURTET, C. G.; SCHEFFER, A. B. B. O que as organizações entendem por gestão de talentos? **Revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, 2015.

FERNANDES, B. H. R.; BITENCOURT, C. C.; COMINI, G. M. Competence management models in leading brazilian organizations. **Revista de administração**, 2021.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, 2001.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; FILHO, A. I. S.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de administração pública**, 2013.

LARA, J. E.; REIS, L. J.; TISSOT-LARA, T. A.; SILVA, A. O. Admirável mundo novo na perspectiva da tríade: Internet das Coisas, pessoas e mercados. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, 2021.

MISOCZKY, M. C.; FLORES, R. K.; BOHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **Revista organizações e sociedade**, 2008.

YOUSIF, M.; HEWAGE, C.; NAWAF, L. IoT Technologies during and Bevond COVID-19: A Comprehensive Review. **Future Internet**, v. 13, n. 105, 2021.

O impacto do *burnout* em profissionais de enfermagem no contexto de terapia intensiva: uma revisão bibliográfica

Rosimeire da Silva Carvalho
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

O mundo, e em particular o mundo do trabalho, tem sofrido muitas transformações e quebra de paradigmas que tem ocasionado vários "incômodos" nos seres humanos. Desde o final do século passado, temos vivido, como nos afirma Bauman (2011, 2007, 2005, 2001), em um mundo cada vez mais líquido, ou mais precisamente, tudo o que era sólido "desmanchou-se no ar". Não temos como negar que tais "incômodos" também se fazem presentes nos trabalhadores, afinal, não temos como separar o mundo do trabalho, o ambiente do trabalho, do contexto social em que nos encontramos.

Um desses incômodos que podemos apontar se trata do estresse, e em particular o estresse ocupacional que, na definição de Carleso e Denardin Jesus *et al.* (2020, p. 4), "é fator que contribui para o adoecimento e esgotamento psíquico de profissionais de diversas esferas de trabalho". Destacamos aqui os profissionais da área da saúde, uma vez que estes profissionais, por estarem envolvidos em espaços promotores de saúde, passam por um processo de invisibilidade, havendo "intensificação do sofrimento psíquico e consequente adoecimento" (Carleso; Denardin; Jesus *et al.*, 2020).

Dentro desses espaços de saúde encontra-se o profissional da enfermagem, responsável pelo cuidado e acolhimento de pacientes em situações diversas, desde a atenção primária em saúde até o acompanhamento de pacientes em casos de maior gravidade. Assim, permeando o setor hospitalar, a enfermagem se mostra essencial, sendo o enfoque principal deste capítulo a atuação destes profissionais da Unidade de Terapia Intensiva (UTI).

De acordo com Nascimento *et al.* (2004, p. 251), "a internação em unidade de terapia intensiva é precedida de comprometimentos orgânicos, presentes e potenciais, que colocam em risco a vida do ser doente". Desta forma, a UTI é o setor hospitalar permeado pelo cuidado integral à saúde do paciente, em que há risco constante de óbito. Lidar com esse contexto é extremamente desgastante física e emocionalmente, uma vez que a perda é eminente e as relações de acolhimento e cuidados se desfazem repentinamente.

Com isso, o profissional da enfermagem, ao exercer seu cuidado profissional na UTI, encontra-se inserido em contexto que intensifica o risco para desenvolvimento de transtornos mentais, dentre eles o esgotamento emocional, caracterizado como Síndrome de *Burnout*. Gasparino *et al*. (2015, p. 91) afirmam que o *Burnout* "[...] se desenvolve em indivíduos expostos às fontes crônicas de estresse presentes no local de trabalho e acomete mais os que se relacionam intensamente com outras pessoas".

Sendo assim, o *Burnout*, segundo Boechat *et al*. (2014, p. 741), é caracterizado por três aspectos principais que acometem o profissional da enfermagem: "(1) despersonalização, (2) exaustão emocional e (3) baixa realização profissional". Os autores explicam ainda que:

> A despersonalização associa-se ao desenvolvimento da insensibilidade e do cinismo para com as demais pessoas com quem o indivíduo convive em seu ambiente de trabalho. A exaustão emocional [...] caracteriza-se por uma sensação de esgotamento físico e mental, que leva o indivíduo a não dispor de capacidade para suportar as grandes exigências que lhe são feitas no trabalho.

Devido aos dois aspectos supracitados, o profissional da enfermagem passa a visualizar a sua prática com julgamento, havendo dificuldade em visualizar-se de forma positiva dentro do contexto laboral, o que atinge diretamente a sua autoestima e realização profissional. Assim, desenvolvem-se pensamentos de fracasso e insuficiência que levam à dificuldade em motivar-se, tornando a prática profissional cada vez mais difícil e carregada emocionalmente. Por fim, leva o indivíduo a refletir sobre o prosseguimento de sua atuação naquela área.

Metodologia

Utilizou-se a pesquisa avançada, adicionando três termos para busca na base de dados BVS (Biblioteca Virtual em Saúde), utilizando-se das palavras-chave: "profissionais de enfermagem", "*burnout*" e "intensiva". Além disso, realizou-se filtragem para textos em português e publicados nos últimos cinco anos. Assim, a busca resultou um total de 23 artigos. Por fim, o critério de exclusão utilizado foi referente aos artigos que não possuíam as palavras-chave "enfermagem", "*burnout*" e "intensiva" ou "UTI" no título. A partir dos critérios adotados, foram selecionados um total de oito artigos. No entanto, um dos artigos selecionados repetiu-se na pesquisa, enquanto outro se tratava de uma dissertação, sendo retirado da seleção. Ao final, foram selecionados um total de seis artigos científicos relacionados às palavras-chave.

Resultado

O artigo de Azzolin, Machado, Magnago *et al*. (2022) objetivou pesquisar a relação entre profissionais de enfermagem que atuaram em contexto de UTI durante a pandemia do COVID-19 e sofreram com o *Burnout* e a resiliência como fator de proteção. Os dados foram colhidos no período de 3 de agosto a 22 de outubro de 2020. Para tanto, aplicou-se três inventários: *Maslach Burnout Inventory*, *Resilience at Work Scale 20*, *Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20)*. A amostra foi composta por 153 profissionais da enfermagem que atuam em hospitais do estado do Rio Grande do Sul. Assim, os resultados de maior relevância foram de que a maioria dos profissionais de enfermagem inseridos no contexto de UTI para o atendimento de pacientes com covid-19 eram do sexo feminino (78,4%), com idade média de 38,41, com média de 1 filho, casadas (75,2%) de cor branca (76,9%), com nível de formação técnico/profissionalizante (43,8%). Além disso, em relação aos distúrbios psicológicos, houve prevalência de 54,9% nestes profissionais, sendo 11,1% relacionados ao *Burnout*. Assim, concluiu-se que, durante a pandemia, houve uma carga de trabalho e emocional superior, o que resulta em desgaste emocional e consequente despersonalização, até o desenvolvimento da baixa realização profissional. Estes fatores estão interligados para o desenvolvimento da síndrome, sendo apresentados dados que corroboram a resiliência como importante fator de proteção para desenvolvimento do desgaste emocional e despersonalização.

O artigo de Albuquerque, Guimarães e Lima *et al*. (2022) objetivou pesquisar a relação entre profissionais de enfermagem que atuam em contexto de UTI neonatal e o *Burnout*. Os dados foram colhidos do período de junho a julho de 2017. Para tanto, utilizou-se uma adaptação realizada por Jbeili do Questionário Preliminar do *Burnout* (2007) que foi aplicada em uma amostra de 60 profissionais de enfermagem em contexto de UTI neonatal de um hospital do estado do Ceará. Assim, obteve-se como resultado que todas as profissionais eram do sexo feminino (100%), entre 23 e 62 anos de idade, com predominância da faixa etária entre 20 e 35 anos (47%), casadas (47%) e com filhos (57%). Portanto, concluiu-se que 64% das profissionais encontravam-se em fase inicial para o desenvolvimento do *Burnout*, enquanto 35% apresentavam-se propensas ao seu desenvolvimento, necessitando de medidas preventivas. Além disso, um dos profissionais já se encontrava com a síndrome. Assim, identificou-se que 100% destas profissionais estavam propensas ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*.

O artigo de Martins, Ribeiro, Santana *et al*. (2020) objetivou pesquisar a relação entre profissionais de enfermagem que atuam em contexto de UTI neonatal e o *Burnout*. A coleta

dos dados foi realizada no período de maio até junho de 2016. Para tanto, utilizou-se do formulário sociodemográfico e o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), na edição *Human Services Survey* (HSS) que foi aplicado em uma amostra de 20 profissionais de enfermagem em contexto de UTI neonatal de um hospital no interior do estado do Paraná. Assim, obteve-se como resultado que todas as profissionais eram do sexo feminino (100%), sendo metade da amostra pertencente ao estado civil casada (50%) e 55% sem filhos. Conclui-se que, apesar de 60% das entrevistadas apresentar altos índices de exaustão emocional, os demais aspectos que configuram o diagnóstico de *Burnout* se apresentaram ausentes ou em baixa porcentagem.

O artigo de Carneiro, Ramalho e Silva (2020) objetivou pesquisar a relação entre profissionais de enfermagem que atuam em contexto de UTI e o *Burnout*. Os dados foram colhidos no período de 01 de abril a 01 de maio de 2017. Para tanto, utilizou-se de questionário semiestruturado para investigação dos aspectos sociodemográficos, além do instrumento *Maslach Burnout Inventory* (MBI), sendo aplicados em uma amostra de 25 profissionais de enfermagem em contexto de UTI de um hospital no estado de Pernambuco. Assim, obteve-se como resultado predominância de profissionais do sexo feminino (92%), faixa etária entre 21 e 58 anos, com idade média de 37 anos e ensino superior (60%). Houve predominância de 60% dos participantes com altos índices para *Burnout*, enquanto outros 20% da amostra alcançaram índices médios e os 20% restantes demonstraram baixos índices. De acordo com a pesquisa, o fator que obteve predominância com maiores níveis de insatisfação laboral e desenvolvimento do *Burnout* foi a baixa remuneração (96%), falta de reconhecimento (86%), falta de recursos humanos (52%), excesso de trabalho (36%), falta de material necessário (28%), plantões noturnos (28%) e trabalho em ambiente insalubre (24%).

O artigo de Fernandes, Godoy e Nitsche (2018) objetivou pesquisar a relação entre os profissionais de enfermagem que atuam no contexto da UTI, a incidência de *Burnout* e a associação com tabagismo e alcoolismo. A coleta de dados foi realizada no período de março de 2013 a fevereiro de 2014. Para isso, utilizou-se questionário estruturado retirado de estudos de Jodas e Haddad (2009), modificado a fim de investigar associações entre *Burnout*, tabagismo e alcoolismo. Além disso, aplicou-se o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), *Alcohol Use Disorders Identification Test* (AUDIT), Questionário de Dependência de Fagerström (QDF), além da mensuração do Monóxido de Carbono no ar expirado (COex). A amostra da pesquisa foi composta por 160 profissionais que atuam em contexto de UTI de diversos setores de um hospital no interior do estado de São Paulo. Desta forma, resultou-se como predominantemente profissionais do sexo feminino, com idade média de 35,1 anos, em que 52% não eram casados, 54,4% tinham filhos, 53,7% consumiam algum tipo de bebida alcoólica e 11,2% fumavam.

Para tabagismo, obteve-se que 61,1% dos fumantes possuíam nível muito baixo de dependência à nicotina, 27,8% apresentaram baixo nível de dependência, enquanto outros 11,1% apresentaram nível elevado. Para alcoolismo, mais da metade dos profissionais relataram consumir bebida alcoólica em algum nível de frequência, sendo que 73 consumiam moderadamente, enquanto outros 12 apresentaram consumo de risco e somente 1 profissional foi classificado como possível alcoolista.

Por outro lado, a respeito dos índices de *Burnout*, 34 profissionais foram classificados dentro da síndrome. Com isso, concluiu-se que os profissionais com maior prevalência para o desenvolvimento do *Burnout* são mulheres, adultas jovens e casadas. Além disso, não houve correlação entre o *Burnout* e o desenvolvimento de tabagismo e alcoolismo.

O artigo de Andolhe, Costa, Padilha *et al.* (2018) objetivou pesquisar a incidência de sintomatologia relacionada ao estresse e *Burnout* em profissionais de enfermagem que atuam em unidade intensiva e semi-intensiva. A coleta de dados foi realizada no mês de setembro de 2010. A amostra foi composta por 50 profissionais de enfermagem, sendo 27 técnicos, 7 auxiliares e 16 enfermeiros. A pesquisa foi realizada no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (HU-USP). Para isso, utilizou-se o *Maslach Burnout Inventory-Health Services Survey* (MBI-HSS) 13 e a Lista de Sintomas de Estresse (LSS). Assim, com a análise dos itens das escalas, observou-se que 48% dos profissionais apresentavam médio nível de estresse, enquanto 25,93% dos profissionais com altos níveis de estresse eram técnicos. Já em relação aos aspectos acerca do *Burnout*, sobressaiu-se o alto desgaste emocional (44%), seguido pela despersonalização (44%) e baixa realização profissional (48%). Desta forma, a partir da análise dos dados houve indício de que 12% destes profissionais estavam propensos ao desenvolvimento da síndrome de *burnout*, sendo 66,67% profissionais de nível técnico.

Considerações finais

A síndrome de *burnout* afeta de forma significativa o bem-estar do trabalhador e o seu desempenho laboral. Neste contexto, observa-se, a partir dos artigos selecionados, que a grande maioria dos profissionais de enfermagem são do sexo feminino, havendo alta demanda emocional e física, principalmente dentro do contexto da terapia intensiva, em que o paciente se encontra, muitas vezes, sob cuidados integrais desses profissionais, devido a sua situação de saúde.

É importante salientar que o cuidado envolve diversos aspectos, sendo definido por Oliveira *et al.* (2008, p. 698) como "[...] *desvelo, solicitude, diligência, zelo, atenção, bom*

trato; um modo de ser mediante o qual a pessoa sai de si e centra-se no outro com desvelo e solicitude". Desta forma, observa-se que o cuidado integral envolve considerar o paciente como um ser biopsicossocial, que necessita de tratamento humanizado, livrando-se das dicotomias e compreendendo-o como ser integral.

Desta forma, o aspecto que preponderou para desenvolvimento do *burnout* foi o de exaustão emocional, devido às altas demandas que envolvem o cuidado integral ao paciente. A partir do desenvolvimento desta, é compreensível que o profissional da enfermagem necessite criar estratégias e defesas psíquicas para o prosseguimento de seu trabalho. Assim, inicia-se o processo de despersonalização, havendo distanciamento emocional do paciente como forma de se proteger emocionalmente.

Desta forma, Barbosa *et al.* (2015, p. 133) descrevem a despersonalização como "[...] atitudes negativas e de insensibilidade para com as pessoas no trabalho, por comportamentos de isolamento ou afastamento dos colegas e clientes e pelo endurecimento afetivo nas relações interpessoais". Como resultado, há uma mudança na forma de este profissional se relacionar com os pacientes, gerando consequentemente autocrítica acerca do próprio desempenho. Com isso, pode ocorrer uma consequente diminuição de realização profissional e desenvolvimento da síndrome de *burnout*.

Além disso, no contexto da sociedade atual, apesar das grandes transformações sociais no papel da mulher dentro da família, há ainda o fator de sobrecarga de trabalho, com jornada tripla: cuidar da casa, cuidar dos filhos e ainda ter uma carreira profissional. É neste contexto que muitas vezes a mulher (predominante na função da enfermagem) possui reduzido tempo para diversão e lazer, o que acarreta aumento de níveis de estresse e cansaço. Assim, essa tripla jornada de trabalhos acarreta uma sobrecarga física e mental conforme dados obtidos nos artigos analisados.

Por outro lado, a enfermagem, assim como as demais áreas da saúde, possui como característica principal o cuidado com as pessoas, havendo poucos espaços onde estes profissionais conseguem falar sobre as suas dificuldades e sofrimentos emocionais sem julgamento acerca de sua atuação profissional. Com isso, é de extrema importância para os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas a criação de estratégias para a diminuição dos índices de exaustão emocional, de forma a aumentar a produtividade e qualidade do cuidado desses profissionais com os pacientes em contexto de terapia intensiva.

Desta forma, o desenvolvimento de estratégias de prevenção se mostra de extrema importância para a diminuição dos índices de desenvolvimento da síndrome de *burnout* nos profissionais de enfermagem inseridos no contexto de terapia intensiva brasileiro.

Cabe aqui ressaltarmos que os profissionais de enfermagem que se encontram inseridos no contexto de terapia intensiva com maior prevalência ao desenvolvimento da síndrome de *burnout* são do sexo feminino, casadas e com filhos. Assim, estes profissionais necessitam de acompanhamento constante e criação de estratégias de prevenção para uma melhor qualidade de vida e consequente eficácia na atuação profissional. Com isso, tanto os profissionais de enfermagem ganham por melhora no seu bem-estar, quanto a gestão hospitalar por uma atuação humanitária e de qualidade.

Referências

ALBUQUERQUE, F. H. S.; LIMA, J. S. M.; GUIMARÃES, F. J. *et al*. **Avaliação da síndrome de *burnout* em profissionais de enfermagem em unidade de terapia intensiva neonatal**. Disponível em: https://revistanursing.com.br/index.php/revista nursing/article/view/2325/2863. Acesso em: 26 mar. 2023.

ANDOLHE, R.; COSTA, A. L. S.; PADILHA, K. G. *et al*. **Estresse e *burnout* em profissionais de enfermagem de Unidade de Terapia Intensiva e semi-intensiva**. Disponível em: http://revistafacesa.senaaires.com.br/index.php/revisa/article/view/297/207. Acesso em: 27 mar. 2023.

AZZOLIN, K. O.; MACHADO, W. L.; MAGNAGO, T. S. B. S. *et al*. ***Burnout* e resiliência em profissionais de enfermagem de terapia intensiva frente à COVID-19:** estudo multicêntrico. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rlae/a/K9wJD9NSCKr9bbQm9cBj8vF/?lang=pt#. Acesso em: 26 mar. 2023.

BARBOSA, S. C.; PATRÍCIO, D. F.; SILVA, R. P. *et al*. ***Burnout* e estratégias de enfrentamento em profissionais de enfermagem**. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/2290/229039192010.pdf. Acesso em: 14 maio 2023.

BAUMAN, Z. **Vida em fragmentos:** sobre a ética pós-moderna. Tradução de Alexandre Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BAUMAN, Z. **Vida líquida.** Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida.** Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. ***Burnout*:** quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BOECHAT, M. A. M.; FERREIRA, M. C. **Preditores individuais e organizacionais do *Burnout* em servidores públicos federais.** Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/362/36232744013.pdf. Acesso em: 24 mar. 2023.

CARLESSO, J. P. P.; DENARDIN, E. F.; JESUS, A. A. *et al*. **Saúde mental dos profissionais da saúde:** o adoecimento de quem se dedica a cuidar a doença do outro. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4747/4405. Acesso em: 19 mar. 2023.

CARNEIRO, L. V.; RAMALHO, J. P. G.; SILVA, A. P. F. **Incidência da síndrome de *burnout* em profissionais de enfermagem atuantes em unidade de terapia intensiva.** Disponível em: http://seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/ view/7986/pdf_1. Acesso em: 26 mar. 2023.

CHAFIC, J. K. **Questionário Preliminar do *Burnout***, 2007. Disponível em: https://chafic.com.br. Acesso em: 12 maio 2016.

FERNANDES, L. S.; GODOY, I.; NITSCHE, M. J. T. **Associação entre Síndrome de *burnout*, uso prejudicial de álcool e tabagismo na Enfermagem nas UTIs de um hospital universitário**. Disponível em: https://scielosp.org/article/csc/2018.v23n1/203-214/. Acesso em: 26 mar. 2023.

GASPARINO, R. C.; GUIRARDELLO, E. B. **Ambiente da prática profissional e burnout em enfermeiros**. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3240/32403618 5011.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023).

JODAS, D. A.; HADDAD, M. C. L. Síndrome de *burnout* em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário. **Acta Paul. Enferm.**, v. 22, n. 2, p. 192-197, 2009.

MARTINS, J. T.; RIBEIRO, B. M. S. S.; SANTANA, M. A. S. *et al.* **Síndrome de *burnout* em profissionais da enfermagem de uma unidade de terapia intensiva neonatal**. Disponível em: https://ojs.ufpi.br/index.php/reufpi/article/view/9250/pdf. Acesso em: 26 mar. 2023.

NASCIMENTO, E. R. P.; TRENTINI, M. **O cuidado de enfermagem na unidade de terapia intensiva (UTI):** teoria humanística de Paterson e Zderad. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rlae/a/qgYFjMcq7MSnjDLF5WYYDRs/?lang=pt. Acesso em: 20 mar. 2023.

OLIVEIRA, M. F. V.; POLARO, S. H. I.; RADÜNZ, V. *et al*. **Cuidado, autocuidado e cuidado de si:** uma compreensão paradigmática para o cuidado de enfermagem. Disponível em: https://www.scielo.br/j/reeusp/a/S6s3fgFMbtMjMRfwncZ7WrP/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 14 maio 2023.

RIBEIRO, B. M. S. S.; SCORSOLINI-COMIN, F.; SOUZA, S. R. **Síndrome de *Burnout* em Profissionais de Enfermagem na Terapia Intensiva de COVID-19**. Disponível em: https://www.scielo.br/j/paideia/a/bZ3cgtw9LwLqFSmrrS7C75s/?lang=en. Acesso em: 24 mar. 2023.

O papel da gestão de pessoas com equipes de vendas

Pâmela Francine Chaves
Mário Lázaro Camargo

Introdução

Quando se fala em equipe de vendas, a atuação da gestão de pessoas sempre tem um papel crucial, pois lida diretamente com os vendedores, e a performance da equipe de vendas impacta diretamente o resultado financeiro da organização. A equipe de vendas tem um cenário de muita variação e, por este motivo, gera interesse em entender mais sobre os pontos principais na atuação da gestão de pessoas, especificamente na parte comercial.

O presente capítulo foi realizado a partir do método da pesquisa bibliográfica, buscando-se identificar, na literatura nacional, a produção científica que relacionasse o tema "Gestão de Pessoas" e "equipes de vendas", em especial, as aplicações das políticas e práticas de gestão de pessoas neste contexto específico. Assim sendo, nosso objetivo foi o de buscar na literatura um melhor entendimento referente às necessidades de atuação e desafios da área de gestão de pessoas e lideranças em times comerciais, em prol de melhores resultados para as organizações, bem como para trabalhadores que integram este contexto marcado por características muito peculiares: alta competitividade, necessidade de constante atualização frente às mudanças no mercado e das novas tecnologias, foco em resultados e desafios relativos à manutenção da motivação para o trabalho frente aos obstáculos apresentados por fatores econômicos e sociais que impactam a administração financeira de consumidores finais dos produtos ou serviços que representam a atividade fim das organizações.

O mercado está mais dinâmico e as relações pessoais mais complexas, portanto, e conforme apontam Perez e Neto (2017), torna-se importante pensar na necessidade imposta aos gestores por realizarem, com cada vez mais eficiência, uma gestão facilitadora dos processos. É indispensável que eles tenham habilidade para afetar positivamente seu liderado e equipes em prol do objetivo da empresa na qual atuam, sempre em alinhamento com a cultura organizacional e as demandas ou novidades presentes neste dinâmico e, por vezes, volátil, mercado.

Pensando que cada sujeito se comporta de forma diferente, o líder deve promover e incentivar a troca de experiências entre os componentes da equipe, chegando em um resultado de melhor desempenho (Liboeiro; Borges, 2018). Antes disso, ou melhor, para tanto, precisa se dedicar a um processo que culmine no conhecimento das pessoas –

preferencialmente uma a uma – em suas potencialidades e limitações, de forma que possa se tornar o facilitador de processos de integração e desenvolvimento; e é aí que se fazem necessárias as competências de gestão (de pessoas) ao líder. Neste sentido, os mesmos autores afirmam que organizações, de modo geral, trabalham a fim de transformar o "grupo" em "equipe" e para que tenham foco nos objetivos da empresa: está aí uma das mais importantes responsabilidades da liderança.

Em complemento a tais ideias, quando nos deparamos com a área comercial, e em especial a equipe de vendas (considerando que a área comercial não se restringe a apenas vendedores, mas pode estar composta por assistentes administrativos, almoxarifes, profissionais de logística, *marketing*, e finanças), torna-se essencial que os gestores atuem a partir de estratégias para desenvolver a motivação, melhora do clima organizacional e desempenho de sua equipe, por ser uma área que possui alta competitividade, exigindo adaptação por parte dos trabalhadores devido a suas contínuas mudanças (Maciel; Junqueira, 2014).

Desenvolvimento

O papel da gestão de pessoas veio mudando com o tempo, observando três características marcantes nessa evolução, como destacam Stecca, Albuquerque e Ende (2016, p. 725 *apud* Fisher, 2002). Em um primeiro momento, a gestão de pessoas se caracterizava como departamento pessoal, envolvendo apenas administração e custos de mão de obra. Em um segundo momento, o papel da gestão de pessoas se torna marcado pela gestão do comportamento humano e em um terceiro momento existe a integração dos dois, na qual o papel da gestão de pessoas dentro da organização é mais marcado por planejamento, comunicação com funcionários, alocação, desenvolvimento e também custos, ou seja, a atuação tornou-se muito mais estratégica.

Foi em 1980 que a expressão "Gestão Estratégica de Pessoas" surgiu e as pessoas foram colocadas como indispensáveis para conquista de resultados da organização (Silva; Cravo; Teixeira, 2016). Conforme Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014), foi com a mudança para uma perspectiva mais estratégica que a gestão de pessoas deu ênfase nos resultados da organização, em especial deixando de ser chamada de RH, sigla para Recursos Humanos, e mudando sua visão de ser humano, ou seja, ele não mais como um recurso à serviço da organização, mas como um capital desta. Ao assim fazer, a hoje chamada gestão de pessoas opta por dar ênfase ao ser humano e as suas demandas e necessidades, atuando mais em prol de uma adaptação do ambiente organizacional de trabalho às suas características do que adaptando o indivíduo ao espaço organizacional e de trabalho.

Os mesmos autores ainda trazem as ideias de Schuler e Walker (1990) de que a estratégia de gestão se dá a partir de um esforço conjunto entre os recursos humanos e os gerentes de linha que devem envolver as preocupações do negócio relacionadas às pessoas, ou seja, pensar no desempenho agregando valor à organização.

Além disso, quando pensamos no mundo comercial também se observa o aumento da exigência dos consumidores, unindo-se ao avanço da tecnologia da informação. De acordo com Maciel e Junqueira (2014, *apud* Castro; Neves, 2008), isso fez com que os gestores percebessem o quanto é importante entender a que tipo de cliente o produto está destinado para assim identificar as atividades do vendedor, afinal ele deverá construir um relacionamento com seu cliente e transformar as vendas em nível estratégico.

Para isso, torna-se necessário que a atuação da área de gestão de pessoas sofra mudanças, e que a organização, segundo Castro, Brito e Varela (2007), passe a promover o desenvolvimento de seus trabalhadores a partir de condições facilitadoras, ou seja, práticas voltadas para criação e disseminação de conhecimento, estimulando as habilidades das pessoas. Afinal, "a real vantagem competitiva do mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, entre outros exemplos que poderíamos citar, mas sim nas pessoas que compõem a organização" (Sovienski; Stigar, 2008, p. 53).

Então para que o gestor tenha uma carreira de sucesso e construa uma relação de confiança com seu subordinado (relação líder-liderado), deve possuir a habilidade de comunicação assertiva, podendo usar da tecnologia como ponto relevante, pois hoje temos o uso de computadores, aplicativos de mensagens, cabendo ao gestor usar a seu favor essas opções de ferramentas (Perez; Neto, 2017).

Além de uma boa comunicação com seus liderados, percebe-se também a importância do papel motivacional da liderança, assim como mostram Gheno, Froehlich e Kaufmann (2009 *apud* Spitzer, 1997) que trazem a ideia de que os melhores vendedores de uma organização são os mais motivados. Esses fazem o que precisa ser feito sem adiar e sem se lamentar, não gastando energia à toa. Planejam suas ações, buscam conhecer seus clientes, registram suas observações e resultados de atendimentos, objetivam descobrir as necessidades de seu público e se comunicam de forma assertiva.

Nesse sentido, de acordo com Sovienski e Stigar (2008, p. 58), "a motivação é o que vai garantir qualidade nas ações desenvolvidas", e existe a necessidade de que o gestor amplie as capacidades de seus colaboradores e que consigam incentivá-los a entregar o melhor de si com compromisso para construir resultados coletivos (Goulart, 2015 *apud* Hamel, 2010).

Conforme apontam Gheno, Froehlich e Kaufmann (2009 *apud* Marins, 2007), motivação seria o que faz com que a pessoa queira entregar os melhores resultados e se comprometa em vencer e aprender. É a energia vital que rege o agir do trabalhador de vendas e o torna focado em seus objetivos. Parte dessa motivação, como postula a Psicologia Organizacional e do Trabalho, é de responsabilidade do trabalhador e se alinha com suas características idiossincráticas (personalidade, identidade, história de vida, cultura, etc.) e parte é de responsabilidade da organização, ou seja, de sua cultura e clima, de suas políticas de recompensa pelo trabalho e, em especial, de seu programa (políticas e práticas) de gestão de pessoas (Borges; Mourão, 2013).

Entendida como uma das maiores dificuldades de um líder, manter a equipe motivada é, de acordo com Ferreira e Franco (2015), um desafio complexo e resultante da atuação sobreposta de muitas variáveis. "Sendo assim, o líder precisa estar próximo de seus colaboradores para compreender o que os motiva, cada um em sua particularidade, pois a motivação é distinta entre os seres humanos" (Oliveira; Ferreira, 2020).

É importante pensar na motivação da equipe, pois quando se trata de organização do tipo "comercial", onde se fazem mais quantitativa e fortemente presentes as figuras dos vendedores ou representantes comerciais (ou ainda consultores de vendas, como também são chamados), a diferença de uma empresa para outra não está no preço de seus produtos, serviços ou mesmo tecnologia, que são, muitas vezes, bem parecidos, mas sim no vendedor, ou seja, as pessoas são o grande diferencial das organizações (Gheno; Froehlich; Kaufmann, 2009). Goulart (2015, p. 118) já dizia que "gerir pessoas deve envolver um foco mais abrangente, observando não somente o profissional para a empresa, mas também o cidadão e sua saúde cognitiva".

Além de pensar na motivação das equipes e suas respectivas lideranças, precisamos também pensar sobre o início do processo que culmina com a contratação do trabalhador de vendas (vendedor), ou seja, usar de estratégia desde o momento da abertura da vaga de vendedor, até a realização de um bom procedimento de recrutamento e seleção. Encontramos diversas técnicas de seleção oriundas da literatura sobre administração de recursos humanos e gestão de pessoas, tais como as entrevistas, verificação de histórico do candidato (normalmente feita por meio da análise de seu currículo), aplicação de testes psicológicos (testes de personalidade, de atenção, de concentração, de raciocínio e inteligência, por exemplo), dinâmicas de grupo, provas situacionais e outras, podendo com elas melhor avaliar os candidatos para vagas em vendas ou, noutro sentido, até mesmo verificar a falta da habilidade para vendas, ou seja, candidatos com dificuldade de escuta, limitações no campo da comunicação e das relações interpessoais, candidatos com falta

de conhecimento sobre o produto ou serviço que comercializará, ou até mesmo falta de confiabilidade (Maciel; Junqueira, 2014 *apud* Castro; Neves, 2008).

É importante que o recrutador perceba, dentre os candidatos, quais apresentam mais facilidade para comunicação, e não deve considerar a experiência como ponto de eliminação, podendo ser a porta de entrada desse candidato para o universo das vendas (Souza, 2016). Ainda, segundo o mesmo autor, para não errar no processo de recrutamento e seleção, é relevante considerar algumas características que estão presentes em vendedores de sucesso, como: a consciência crítica e uma visão de otimismo frente aos desafios, que seria a capacidade de seguir adiante independente do que aconteça; iniciativa e protagonismo, ou seja, fazer as coisas acontecerem sem necessidade de receber ordens (agir autônomo); saber ouvir, para que assim consiga entender a necessidade do cliente; persistência e resiliência, para insistir mesmo quando der errado um empreendimento; e, por fim, saber ceder e estar disposto a aprender e se adaptar frente aos obstáculos. Tudo o que um vendedor quer ouvir de seus clientes é "sim", no sentido de aceitação de seu produto ou serviço, de fechamento de pedido ou contrato, de concordância com valores e formas de pagamento. Contudo, o que o trabalhador de vendas mais ouve é "não". Isso significa que, para cada venda feita ou sim recebido, muito provavelmente, um grande número de "nãos" foram recebidos. A habilidade de lidar com tais circunstâncias na relação cotidiana com o trabalho é uma característica que o processo seletivo precisa saber buscar e identificar em candidatos ao cargo de vendedor.

Além de pensar no processo de recrutamento e seleção, também é necessário investir tempo no que vem após a contratação deste profissional. Então, faz-se necessário pensar sobre o treinamento e desenvolvimento das equipes de vendas; este é um segundo fazer típico da gestão de pessoas e é uma de suas mais importantes contribuições no processo de formação de equipes de vendas, de lideranças e de qualificação dos profissionais, aplicada ao relacionamento com clientes objetivando a efetivação de vendas de produtos ou serviços. Mesmo que, para alguns administradores/gestores organizacionais, processos de T&DE – Treinamento, Desenvolvimento e Educação em contextos organizacionais de trabalho sejam considerados custos, cabe à gestão de pessoas apresentá-los como investimento, ou seja, como forma de colaborar para que trabalhadores, independentemente de seu *status* do ponto de vista da experiência e do conhecimento, vivenciem oportunidades de aprendizado, amadurecimento, qualificação e atualização com vistas ao melhor desempenho de suas funções.

O treinamento é "um processo educacional de curto prazo que, mediante procedimentos sistemáticos e organizados, oferece às pessoas de nível não gerencial, conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido" (Borges *et al.*, 2014, p. 103), proporcionando

a capacitação para que se tenha, somada a outras possíveis ações da área de gestão de pessoas, um melhor profissional.

Diante disso, o treinamento é uma função da gestão de pessoas que muito tem se falado na literatura, entendido como um dos fatores de sucesso das organizações (Sovienski; Stigar, 2008). O treinamento não é apenas uma responsabilidade da área de recursos humanos ou gestão de pessoas e sim um de seus subsistemas, devendo estar constando no planejamento estratégico das organizações, em conjunto e alinhamento, portanto, com a gestão (Souza, 2016). De acordo com Borges *et al.* (2014), a necessidade de treinamentos para essa área de vendas é reforçada devido à falta de mão de obra qualificada e também devido ao fato de as pessoas usarem a área de vendas como degrau ou trampolim para outras atividades na estrutura organizacional.

Para Las Casas (2010), o treinamento envolve a motivação dos vendedores ao receberem orientações e será o reflexo de melhores resultados e entregas, além de ajudar na retenção de profissionais competentes e também proporcionar condições de trabalho chamativas, considerados um dos grandes desafios para as organizações (Batista; Oswaldo; Castilho, 2013). Oferecer programas de treinamento e desenvolvimento humano vai ajudar os colaboradores a serem mais competentes e, consequentemente, melhorarem os processos organizacionais (Castro; Brito; Varela, 2017 *apud* Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001; Borges-Andrade *et al.*, 2006; Tasca; Ensslin; Ensslin, 2011). Portanto, ao investir em treinamentos para os trabalhadores, de um modo geral, as organizações sabem que os mesmos vão ser expostos a conteúdos atualizados e referentes às novidades do negócio. Assim sendo, sabem também que a consequência disso é a melhora no atendimento, ou seja, quem sente é o consumidor; e quando se trata de comércio, o mesmo é prioridade (Borges *et al.*, 2014). Contudo, podemos postular que os benefícios resultantes de investimentos em TD&E são sistêmicos, ou seja, atingem a todos: trabalhadores de vendas que, por sua vez, poderão ampliar sua produtividade em função dos novos conhecimentos, clientes – que certamente serão melhor atendidos do ponto de vista das relações interpessoais e tecnicamente – e a organização, que ampliará seu alcance e, certamente, seus índices de rendimento em termos de vendas e posição no mercado.

Os mesmos autores citados insistem que as empresas devem ter ciência da importância dos colaboradores que lidam diretamente com o cliente, afinal os clientes de hoje prezam, para além do bom atendimento, pelo conhecimento do vendedor (sua assistência técnica ou consultoria), e o atendimento de excelência vai impactar na finalização da venda ou não. Portanto, o treinamento é, independentemente de seus custos financeiros reais, sendo uma forma de investimento para a organização.

Pensando na importância do vendedor para a área comercial, Sovienski e Stigar (2008) afirmam que alguns gestores concordam que o principal a ser considerado pela organização deve ser o público interno, afinal, sem um adequado e bem treinado corpo de colaboradores, em alinhamento com os princípios estabelecidos pela cultura e planejamento estratégico organizacional, não se consegue demonstrar respeito e reconhecimento ao cliente final.

Também podemos discorrer sobre a relevância de buscar pessoas com habilidades e competências para liderar, que são demonstradas a partir da capacidade de influenciar pessoas para o atingimento dos resultados da organização (Ferreira, 2010, *apud* Robbins, 2002), ou seja, "exercer a liderança é a arte de conduzir pessoas a alcançar, com êxito, os resultados planejados (Souza, 2016, p. 15).

> O gestor também deve ter: visão sistêmica, habilidades para o trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo (Sovienski; Stigar, 2008, p. 54).

Souza (2016) ressalta a necessidade de que o líder tenha credibilidade com seu time, esteja aberto para o diálogo, seja honesto consigo e com a equipe, nascendo do encontro do discurso com a prática, ou seja, que o líder atue pelo exemplo. Assim se mostra o poder/competência de influenciar pessoas. Além disso, é necessário que o líder, de acordo com Ferreira (2010), consiga fortalecer a equipe e só se consegue transformar o grupo em equipe, a partir de uma abordagem igualitária com propósitos e metas comuns.

De acordo com Liboreiro e Borges (2018 *apud* Devries, 1999), o trabalho organizado em equipes é identificado como um dos valores fundamentais encontrados nas organizações competitivas, sendo que, quase sempre, "equipes são mais eficazes do que profissionais atuando sozinhos" (Souza, 2016, p. 19), considerando que os resultados organizacionais se relacionam de forma próxima com o comportamento das equipes de trabalho, ou seja, a forma de a equipe atuar para resolver problemas complexos impacta nos resultados (Liboeiro; Borges, 2018 *apud* Dechurch; Mesmer-Magnus, 2010). Ainda segundo os mesmos autores, é necessário que a liderança realize a interação dos indivíduos que formam a equipe.

Outro papel do líder é realizar a gestão de conflitos, pois esses também impactam nos times comerciais, sendo que Ferreira (2010) traz uma visão de conflitos não apenas como negativo, ou seja, não obrigatoriamente eles serão prejudiciais, entretanto dependerá muito do gerenciamento desse conflito por parte da liderança.

Complementando essa ideia, Liboreiro e Borges (2018) afirmam que, quando se fala em trabalho em equipe, necessariamente se fala em conflitos, e esses devem ser tratados como novos pontos de vistas, podendo obter novas ideias e rapidez para solução de problemas.

Estes mesmos autores postulam a existência de quatro estágios para se formar uma equipe com base na formação de confiança, as quais os líderes devem acompanhar de perto: começa-se com o estágio de "formação do grupo", sendo um momento para conhecimento dos indivíduos, ou seja, alianças temporárias, aprendizados, definição de papéis. Nesse momento, a produtividade da equipe ainda é baixa. Um segundo estágio é chamado de turbulência, ou seja, momento complicado, com emoções mais intensas e surgimento de conflitos, no qual os líderes devem realinhar papéis e tratar conflitos como possibilidades; para o terceiro estágio, no qual passa-se a uma fase de estabilização e cooperação, gera-se um sentimento de harmonia e que melhora ainda mais no último estágio. O quarto estágio é quando a equipe está definida e trocando muitas experiências e ideias.

Observa-se a necessidade de lideranças mais preparadas, que construam equipes mais coordenadas, em que exista o apoio dos colegas de trabalho, em que todos se envolvam com a empresa, onde o todo se torne maior que a soma das partes. Para isso, os líderes devem, além de pensar nos resultados, conforme mostra Ferreira (2010), acompanhar os aspectos situacionais, como aumento de rotatividade, insatisfação dos colaboradores, queixas trabalhistas, redução de empenho, clima organizacional, fatores psicossociais que eventualmente possam oferecer risco à saúde física e mental dos trabalhadores, política de gestão, além do próprio estilo de liderança.

Outra questão importante para a gestão de pessoas com as equipes, e em especial com as equipes de vendas, é a avaliação de desempenho que, segundo Chiavenato (2008), é usada para verificar o valor e as competências dos trabalhadores e entender o quanto estes estão contribuindo para os resultados da equipe e da organização como um todo. A avaliação de desempenho é, além de fonte de indicadores sobre a produtividade individual e coletiva, ferramenta de diagnóstico organizacional, ou seja, por meio dela se verificam demandas por treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, necessidades de alinhamentos entre gestão, lideranças e corpo funcional, focos de conflitos ou ainda oportunidades. Em se tratando de equipes, a avaliação do desempenho no trabalho permite uma verdadeira radiografia, metaforicamente falando, da situação da relação ser humano-trabalho-organização e, portanto, condições de levantamento de indicadores importantes à área de gestão de pessoas.

Outro forte aliado para a gestão de pessoas e lideranças é a utilização do *feedback* que deve ser usado com frequência (Liboreiro; Borges, 2018), sendo indispensável que os gestores observem o trabalho de sua equipe no dia a dia e apontem os possíveis aspectos a serem melhorados. Ao se fazerem presentes no cotidiano de seus colaboradores, por meio de diálogos que impliquem a coleta de informações ou a passagem de orientações –

o *feedback* – fica mais fácil diagnosticar as possíveis falhas ocorridas no atendimento e nos serviços prestados (Borges *et al.*, 2014).

Alguns gestores entendem o *feedback* apenas como o ato de apontar os pontos negativos do trabalhador liderado, entretanto ele também significa trazer para a discussão os pontos positivos percebidos na relação com o trabalho, ora sob a forma de elogios, ora sob a forma de informações importantes à execução de tarefas e projetos, orientações técnicas e, até mesmo, suporte emocional (Souza, 2016).

Considerações finais

Ao longo das últimas décadas, houve mudanças significativas no papel da gestão de pessoas e, diante dos artigos estudados para o desenvolvimento desse material, fica nítido, assim como traz Pereira (2017), que a gestão de pessoas, atuando de forma estratégica, poderá contribuir muito para o aumento do resultado da organização através da potencialização das equipes de trabalho e, especialmente, das equipes de vendas; e isso, tanto do ponto de vista quantitativo e financeiro, como do ponto de vista qualitativo, em se tratando de promover um lugar melhor para se trabalhar (clima organizacional mais saudável e melhor condição de qualidade de vida no trabalho).

A área de gestão de pessoas, responsável por recrutar e selecionar novos trabalhadores e líderes para a organização, compartilha com cada líder a responsabilidade por retroalimentar processos de seleção e desenvolvimento de trabalhadores capazes de tornar forte a equipe e a organização, sendo este um de seus maiores desafios: transformar seus colaboradores em uma equipe; o que se entende como algo que vai além do simples grupo de trabalho ou conjunto de trabalhadores reunidos.

Conforme aponta Pereira (2017), é importante que o líder faça a gestão de forma eficaz, focado na missão e visão da empresa, e mesmo em cenários conturbados, se faz necessária uma liderança que tome decisões assertivas. A formação deste líder, que certamente não vem pronto para a organização, é papel da área de gestão de pessoas. Esta, por sua vez, precisa, alinhada com os valores da organização, traçar planos de constante investimento na formação de líderes, convertendo posições conservadoras – que como dito, normalmente consideram os treinamentos custosos financeiramente – em posições estratégicas e progressistas, com foco no desenvolvimento das pessoas e, consequentemente, das organizações.

Percebe-se, assim, a extrema importância, e porque não dizer, urgência, para que cada vez mais as organizações olhem para seus colaboradores em posição de liderança e invistam em seu desenvolvimento, enquanto também olham para os demais trabalhadores – que

não ocupam posições de liderança – visando identificar potenciais e contribuir para sua qualificação.

Queremos, para finalizar esta reflexão sobre o papel da gestão de pessoas na formação de equipes (de vendas ou não) e de líderes, destacar que a literatura encontrada traz pouco conteúdo sobre um termo que consideramos nada novo, mas paradoxalmente, uma novidade no mundo do trabalho: a humanização das relações e das organizações. Fortemente focadas em resultados, em busca por melhorias de produtividade, muitas vezes por meio de atualizações tecnológicas, as organizações deixaram de investir nas relações humanas que permeiam as relações de trabalho. Desejamos fazer alta a voz do campo "gestão de pessoas", sobre a necessidade de tomar o ser humano trabalhador como alvo de investimentos e não mais como meros "recursos humanos" à disposição das organizações. Nossa tese (ou bandeira), que este trabalho permite levantar, é a de que equipes e líderes mais humanizados em suas relações de trabalho não só serão mais felizes no trabalho ou com o trabalho, mas poderão contribuir mais e melhor para o êxito das organizações.

Referências

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações:** atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 340-360, maio/ago. 2014.

BORGES, A. C.; SEGATY, C. F.; NEHRING, H.; QUINTO, M. O. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau, **Navus, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 101-110, jan./jun. 2014.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, Natal, v. 4, p. 408-423, 2017.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, H. M. G. Conflito interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 13, p. 67-75, ago. 2010.

GHENO, R.; FROEHLICH, C.; KAUFMANN, D. L. Motivação de equipes de vendas. **Gestão e Desenvolvimento**, Nova Hamburgo, v. 6, n. 1, p. 83-96, jan./jun. 2009.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBOREIRO, K. R.; BORGES, R. S. G. Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 102, p. 5-22, set./dez. 2018.

MARCOS, M. M.; VIEIRA, J. A importância do líder frente à equipe de negócios na estratégia e motivação de vendas. **Revista Interdisciplinar da FARESE**, v. 4, p. 36-42, 2022.

MACIEL, P. C.; JUNQUEIRA, A. G. W. Gestão de pessoas e vendas: alinhamento dos objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 6, n. 1, p. 21-34, 2014.

OLIVEIRA, M. G. F.; FERREIRA, D. G. P. A motivação como parâmetro estrutural para equipes de vendas de sucesso. **SYNTHESIS | Revistal Digital FAPAM**, v. 10, n. 1, p. 1-8, 2020. Disponível em: https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/176. Acesso em: 06 jun. 2023.

PEREIRA, G. O. A Gestão de Pessoas como estratégia de maximização dos resultados de uma empresa por meio da equipe de vendas. **Colloquium Socialis**, Presidente Prudente, v. 1, n. esp. 2, p. 516-521, jul./dez. 2017.

PEREZ, L. F.; NETO, M O. A. As habilidades de comunicação e negociação do gestor facilitador. **Razón y Palabra**, Ecuador, v. 21, n. 96, p. 621-631, jan./mar. 2017.

STECCA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; ENDE, M. V. As influências da gestão de pessoas no comprometimento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 4, p. 721-737, 2016.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

SILVA, A. L.; CRAVO, J. R.; TEIXEIRA, T. F. A gestão estratégica de pessoas como fator principal de desenvolvimento humano e empresarial: estudo de caso da empresa Áurea Alimentos. **Revista Maiêutica**, v. 4, n. 1, p. 111-120, 2016. Disponível em: https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1588/717. Acesso em: 22 jun. 2023.

SILVA, A. B.; GOULART, I. B. Contribuições da Neurociência para a gestão de pessoas. **Serbiluz**, Venezuela, v. 31, n 1, p. 113-133, 2015.

SOUZA, A. C. F.. **Evolução da liderança em equipes de vendas**. 2016. 40 f. Monografia – Faculdade Integrada AVM, Rio de Janeiro, 2016.

O papel da Psicologia Organizacional e do Trabalho frente a casos de assédio moral e sexual em organizações de trabalho

Isabella Fernanda Rodrigues Felipe
Mário Lázaro Camargo

1. Introdução

O assédio, tanto moral quanto sexual, não é um assunto novo. Segundo Heloani (2004), o fenômeno é tão velho quanto o trabalho e, portanto, tão velho quanto o próprio homem. Recente, porém, são seu estudo e sua discussão em diferentes contextos e por diferentes áreas do saber, desde a Psicologia ao Direito, por exemplo. Ambos se configuram como comportamentos extremamente inadequados, violentos e que causam diversas consequências negativas para a vítima e aqueles que com ela convivem, posto que, a depender da situação, o evento pode gerar ressonâncias secundárias (mal-estar relacional, clima de insegurança, medo, etc.).

De acordo com Freitas (2001), o assédio moral está ligado a um esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra, podendo ou não conduzir ao assédio sexual. Uma das principais autoras da área define o assédio moral como sendo

> [...] toda conduta abusiva que se manifesta por comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que podem atingir a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocar em perigo o trabalho desta pessoa ou degradar o clima de trabalho (Hirigoyen, 1998, p. 55 *apud* Soares; Oliveira, 2012).

Já o assédio sexual, de acordo com Dias (2008), trata-se de uma situação em que um comportamento indesejado de caráter sexual se manifesta de diferentes formas (física, verbal, em gestos), com o objetivo de violar a dignidade da pessoa e de criar um ambiente intimidativo, hostil, humilhante ou ofensivo, violando seu direito ao trabalho em igualdade de circunstâncias.

A partir daqui, os fenômenos, bem como suas consequências aos principais atores neles envolvidos, serão explicitados e analisados sob o olhar da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), a qual também será apresentada ao longo deste texto, evidenciando o papel do profissional que a representa frente a estas situações.

1.1 O assédio moral

Este tipo de assédio, conforme exposto anteriormente, trata-se de repetidos esforços de desqualificação de uma pessoa. Segundo Freitas (2001), ele nasce de forma insignificante, de tal modo que a vítima prefere não formalizar uma denúncia. Isso faz com que a situação se potencialize, já que o caráter de repetição acua o assediado, colocando-o em posição de inferioridade e diminuindo sua autoestima.

Outra característica do assédio moral é que ele, geralmente, é normalizado pelo grupo, ou seja, os colegas veem o que está ocorrendo, mas não se manifestam, ou se manifestam de forma a mantê-lo, permitindo ou a continuidade ou a ampliação (em termos de intensidade) do sofrimento da vítima.

Ainda de acordo com Freitas (2001), o assédio moral pode ocorrer de diferentes formas, em diferentes direções. Assim, é possível encontrar tais situações:

a) em que um colega é agredido por outro(s) colega(s): isso ocorre porque o grupo tende a não suportar as diferenças (de gênero, de raça, de credo, de orientação sexual, de identificação de gênero, dentre outras). Essa configuração de assédio se dá em forma de piadas, deboche, desqualificação do trabalho do outro, etc.;

b) em que um superior é agredido pelo(s) subordinado(s): é um caso mais raro, mas pode ocorrer, por exemplo, quando o superior é mais jovem que os subordinados; ou quando todos eram colegas e um deles foi promovido; ou, também, quando o superior é de outra nacionalidade; dentre outras possibilidades. A violência pode se dar em forma de recusa de ordens, omissão de recados, não entrega de correspondências etc.;

c) em que um subordinado é agredido pelo superior: é o caso mais comum, principalmente em contextos de insegurança em relação ao emprego e quando o autor do assédio detém poder de decisão para interferir na vida profissional da vítima (transferindo de unidade, atribuindo mais ou menos tarefas, realizando avaliação de desempenho negativa, prejudicando o desenvolvimento da carreira etc.). Ele se dá, portanto, sob a forma de abuso de poder, utilizando alguém como bode expiatório, praticando toda a sorte de maus-tratos.

Apesar da necessidade do emprego (e o cenário de crescente escassez do mesmo) ser um fator importante para a submissão ao assédio, existem outros artifícios utilizados pelo assediador que dificultam o seu combate. Freitas (2001) os elenca:

a) recusar a comunicação direta: apesar do assédio ser demonstrado através de atos e palavras diariamente, o conflito não é aberto, o que dificulta a identificação da vítima sobre o que, realmente, deve lutar contra;

b) desqualificar: as atitudes de desqualificação também não são explícitas, não permitem revide. Muitas vezes, elas vêm em forma de um "dar de ombros", um suspiro, um olhar de desprezo ou, até mesmo, não olhar, não cumprimentar, falar com um terceiro sobre a vítima na frente dela, dentre outras formas/comportamentos;

c) desacreditar: espalhar boatos com informações falsas e mal-entendidos, ridicularizar, humilhar, difamar, caluniar etc. Isso faz com que a vítima perca a sua autoconfiança, esgotando e deprimindo-a;

d) isolar: o assediador quebra todas as alianças que o assediado pode formar. Este, frequentemente, não é convidado a reuniões informais e, até mesmo, as formais, almoça sozinho na cantina/restaurante, é privado de informações, mais atualmente, retirado de grupos de redes sociais etc. Isso reduz as chances de alguém se rebelar, principalmente se a pessoa acredita que o mundo está contra ela;

e) vexar, constranger: dar tarefas inúteis e degradantes, solicitar trabalho fora dos dias/horários de expediente e descartá-lo, fixar objetivos inatingíveis, dentre outros;

f) levar o outro a cometer uma falta: com este artifício, desqualifica-se a vítima ao mesmo tempo que justifica seu rebaixamento e, ainda, leva-a a ter uma má imagem de si mesma;

g) assediar sexualmente: este item será tratado mais detalhadamente na próxima subseção;

Zapf e Einarsen (2005) encontram que os estudos apontam para uma maior frequência de vítimas do sexo feminino – uma proporção de dois terços de mulheres para um terço de homens vítimas de assédio moral – porém indicam, também, a necessidade de entender que este dado pode estar ligado a limitações dos estudos e também ao contexto no qual mulheres e homens estão inseridos, por exemplo, o fato de ocorrerem mais em setores de serviços sociais e saúde, em que grande parte dos trabalhadores são mulheres, além do fato de elas estarem, em sua maioria, em posições de subordinação.

1.2 O assédio sexual

Como citado anteriormente, o assédio sexual se refere a uma situação indesejada de caráter sexual que se manifesta de diversas formas (Dias, 2008), sendo possível encontrá-lo nas mais diversas atitudes, como gestos, palavras obscenas, publicações pornográficas, insinuações, conversas sobre sexo, contato físico, solicitação de favores sexuais, pressão para encontros, exibicionismo, voyeurismo, criação de um ambiente pornográfico, podendo chegar ao abuso sexual (Freitas, 2001; Dias, 2008).

Freitas (2001) considera que o assédio sexual é, geralmente, executado por pessoas de nível hierárquico superior ao da vítima. O Tribunal Superior do Trabalho (TST, 2022), por sua vez, coloca como regra a estrutura hierárquica e a posição superior do assediador com relação ao assediado para seu benefício, apesar de a Justiça do Trabalho poder reconhecê-lo também no formato horizontal, ou seja, quando não há relação de hierarquia e poder entre assediador e assediado (pares num determinado departamento da organização, por exemplo).

Assim, o que ocorre nessas situações não é um contexto de flerte, posto que, se esse fosse o caso, a pessoa que recebe a "cantada" poderia recusá-la sem grandes consequências. No assédio sexual, o que é proposto é uma relação de cunho sexual para que se evite inconvenientes no trabalho, por meio de chantagem ou intimidação. Nesse sentido, ele se torna uma questão organizacional na medida em que necessita de uma estrutura de poder para se sustentar (Freitas, 2001).

Dito isso, o TST (2022) explica que o assédio sexual pode ser classificado em duas categorias, como dito anteriormente. A primeira se dá por chantagem, ou seja, quando o aceite ou recusa da investida sexual é determinante numa decisão favorável ou prejudicial do assediador com relação à situação de trabalho do assediado. A segunda, por sua vez, se dá através da intimidação. Neste modelo, as condutas do assediador resultam em um ambiente de trabalho hostil, intimidativo ou humilhante.

Em concordância, Dias (2008) acrescenta que existem alguns fatores de risco para que mulheres estejam mais expostas ao assédio sexual no trabalho, estes são: trabalhar em organizações que promovem políticas de gênero discriminatórias, naquelas em que a maioria dos trabalhadores sejam do sexo masculino ou, mesmo, que sejam prevalentes nos cargos mais altos da estrutura hierárquica. Além disso, o risco é ainda maior para as mulheres que trabalham em horário noturno. Faz-se importante destacar que não é uma regra que o assediador seja homem e a vítima mulher, porém existe uma clara prevalência dessa configuração, conforme afirma o TST (2022), até pelo modelo machista posto para a maior parte do mundo. Dados encontrados por Kay e West (2002 *apud* Higa, 2016) constatam a afirmação acima. As autoras encontraram que 90% dos casos de assédio sexual são de homens assediando mulheres, 9% são homens assediando homens e 1% são mulheres assediando homens, porém algumas variáveis devem ser consideradas, por exemplo, a dificuldade dos homens de exporem sua situação de vítima, por uma questão cultural de se sentirem inferiorizados.

1.3 A Psicologia Organizacional e do Trabalho

Conforme explicitado mais acima, o enfoque teórico do presente estudo será o da POT, cuja tarefa central, segundo Zanelli e Bastos (2004, p. 466-467), consiste em

> [...] analisar, explorar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, construindo a partir daí estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas.

Diante de tal descrição, importa trazer atenção para alguns aspectos importantes sobre a POT e a atuação do profissional que a representa, quais sejam: a proposta é que se una a investigação e a intervenção no ambiente laboral, porém não só neste ambiente. Apesar de o enfoque da sua ação estar voltado para o contexto de trabalho, a POT, além dos níveis individual, grupal e organizacional, entende como igualmente importante a compreensão do contexto macro na qual estas primeiras dimensões estão inseridas, garantindo que sua pesquisa e prática captem a complexidade dos fenômenos (Zanelli; Bastos, 2004).

Dado o exposto, torna-se evidente a ampla gama de atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho. O Conselho Federal de Psicologia (CFP, 1992), ao descrever em 20 itens as atribuições deste profissional, em contribuição ao então Ministério do Trabalho para integrar o Catálogo Brasileiro das Ocupações (CBO), considera que faça parte do escopo de atuação o planejamento, a execução, a avaliação, o assessoramento e/ou o acompanhamento de: descrição de cargos; processos de recrutamento e seleção; desligamentos; treinamento, desenvolvimento e educação de trabalhadores; movimentação de pessoal; atividades de Segurança do Trabalho; programas de promoção de saúde mental; projetos de desenvolvimento organizacional; dentre diversas outras atividades.

Como é possível perceber, o documento supracitado evidencia a atuação do profissional Psicólogo dentro das organizações de trabalho, voltadas para a promoção de saúde e bem-estar dos trabalhadores, bem como da organização como um todo, já que é isto que as práticas neste campo de atuação promovem direta ou indiretamente. Dito isso, e conforme será discutido posteriormente, muito há que ser feito por este profissional no sentido de atuar sobre os fenômenos organizacionais aqui estudados.

2. Objetivo

Através do exposto, torna-se evidente que situações de assédio no contexto laboral são extremamente prejudiciais, trazendo as mais diversas consequências negativas, que serão

apresentadas adiante, para todas as partes envolvidas, destacando-se, aqui, a vítima. Esta, além de prejuízos, inclusive financeiros, que pode vir a ter com tratamentos de saúde e, até, incapacidade para o trabalho, dependendo da extensão do dano em sua saúde física e mental, vê-se mais ainda desgastada quando busca por reparação, já que, por ser uma questão de ordem mais subjetiva, no caso do assédio moral – ou privada, no caso do assédio sexual – existe uma dificuldade com a formulação de leis, bem como de estabelecimento de nexo causal (Universidade Federal de Santa Catarina, 2016).

Para além da vítima, o assediador também prejudica a organização de trabalho, que, ao permitir (ou não combater) situações de assédio moral e sexual, entra em um ciclo de dificuldades internas com os seus trabalhadores, resultando em diminuição de produtividade e faturamento, bem como em má imagem e clima organizacional, o que gera dificuldades com *stakeholders*, podendo levar esta organização ao fracasso.

Com isso, sendo a Psicologia Organizacional e do Trabalho a área do conhecimento que preza pela saúde dos trabalhadores, bem como pelo desenvolvimento da organização, faz-se de suma importância que a exploração sobre o tema seja bastante vasta e rica. Dessa forma, é possível que não apenas práticas interventivas, mas, também, preventivas destes fenômenos tão violentos possam ser validadas e difundidas no mundo do trabalho e nos meios organizacionais, tanto nos espaços públicos quanto privados. Para tanto, a presente investigação pretende buscar na literatura as possíveis consequências e o papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho frente a estes fenômenos, com relação aos três principais atores neles envolvidos: a vítima, o assediador e a organização de trabalho. Com isso, objetiva-se delinear pontos essenciais a serem considerados na atuação que visa a prevenção e/ou intervenção em casos de assédio moral e sexual no trabalho

3. Método

Tendo em vista que a pesquisa bibliográfica é, de acordo com Gil (2002), desenvolvida com base em material já elaborado, constituída, principalmente, por livros e artigos científicos e, conforme acrescentam Cervo e Bervian (1983 *apud* Garcia, 2016), que explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos, dados os objetivos acima descritos, este método foi o eleito para alcançá-los. Com isso, as plataformas de buscas Google e Google Acadêmico, bem como os indexadores Scielo e Redalyc foram os meios eleitos para encontrar materiais relacionados ao tema. A partir da utilização dos descritores “assédio moral no trabalho”, “assédio sexual no trabalho”, “assédio no trabalho”, além de adicionar os descritores “intervenção”, “prevenção” e “Psicologia Organizacional e do Trabalho” àqueles, foram selecionados os primeiros textos analisados, especialmente

artigos e livros considerados clássicos (posto que sempre presentes sob a forma de citações e referências nos artigos resultantes de pesquisas empíricas) que constituíram a base do presente estudo. Considerando a pertinência temática e a relevância de abordagem como fatores indispensáveis à inclusão dos textos encontrados, para posterior análise, fomos realizando nossas buscas, dado o que foi encontrado nos textos base, a fim de tornar a discussão mais rica e profunda nos conteúdos abordados.

4. Resultados e discussão

4.1 A vítima

No tocante à vítima, Freitas (2001) e Heloani (2004) explicam que esta, geralmente, não traz alguma patologia ou fraqueza psíquica. É o assédio que provoca essa reação, já que tendem a ser pessoas que recusam o autoritarismo, questionam privilégios, são transparentes, sinceras e com pouco talento para fingimento, o que, de certa forma, acaba tornando-as um alvo. Nesse sentido, faz-se importante tratar das consequências que esta pode experienciar e que cabe ao POT, estando presente no contexto marcado pelo assédio, e preferencialmente atuando em conjunto com uma equipe multidisciplinar, realizar ações no sentido de minimizá-las e, quem sabe, saná-las.

Os estudos de Mikkelsen e Einarsen (2002), Matthiesen e Einarsen (2004) e Tehrani (2004) são alguns exemplos de investigações que associam a presença de sintomas de estresse pós-traumático em vítimas de assédio. De acordo com Garcia e Bolsoni-Silva (2015), embasados em diversos autores (Câmara Filho; Sougey, 2001; Ximenes; Oliveira; Assis, 2009; Habigzang; Borges; Dell'aglio; Koller, 2010), o Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT) apresenta sintomas organizados em três esferas, quais sejam: revivência do evento traumático, seja por pesadelos ou mesmo durante o estado de vigília; evitação sistemática dos estímulos associados ao trauma; e, por fim, sintomas de humor ansioso, como taquicardia, respiração curta, formigamentos, constrição precordial, sudorese, extremidades frias, cefaleias, tontura, "peso no estômago", explosividade, irritabilidade, insônia, hipervigilância e sobressalto. Com isso, é possível inferir a gravidade dos efeitos que o assédio moral pode causar à sua vítima.

No que tange ao assédio sexual, suas consequências são igualmente devastadoras, já que causa um sentimento de perda de dignidade e de confiança nos outros. De maneira geral, a relação da vítima com o assediador influencia na forma como o assédio é sentido. Assim, quanto maior for a relação de poder e dependência entre os envolvidos, mais desgastante tende a ser a experiência. Da mesma forma, quanto maior a relação de confiança

ou responsabilidade entre assediador e assediado, tende-se a acrescer um sentimento de traição e violação ao fato (Dias, 2008; Koss *et al.*, 1994 *apud* Dias, 2008).

Outros sintomas e transtornos de ordem psíquica, além dos supramencionados, são bastante citados por estudiosos da área, tanto nas vítimas de assédio moral quanto sexual. Segundo eles, depressão e comportamentos autodestrutivos são comuns nessas vítimas, além de insônia, alcoolismo e sentimentos de desânimo, abandono e humilhação, como também, possibilidade de conduzir ao isolamento social do assediado. Além destes, perda de autoestima e autoconfiança, maiores níveis de medo, ansiedade, irritabilidade e vulnerabilidade também são citados como comuns, podendo levar à morte por suicídio (Gutek, 1985 *apud* Dias, 2008; Leymann, 1990; Koss *et al.*, 1994 *apud* Dias, 2008; Heloani, 2004; Nakamura; Fernández, 2004; Yildirim; Yildirim, 2007; Pompili *et al.*, 2008; Battistelli; Amazarray; Koller, 2011; Soares, 2011; Barreto; Heloani, 2015; TST, 2019).

Entretanto, os sintomas psicológicos não são os únicos desencadeados por processos de assédio moral e sexual. Sintomas físicos podem aparecer também, comprometendo ainda mais a saúde dessas vítimas. Muitas delas relatam dores de cabeça, dores no estômago, náusea, cansaço, distúrbios alimentares, perda de libido, inibição sexual, dentre outros e, na medida em que o assédio é prolongado, estes sintomas podem-se tornar crônicos (Koss *et al.*, 1994 *apud* Dias, 2008; Yildirim; Yildirim, 2007; Pompili *et al.*, 2008; Battistelli; Amazarray; Koller, 2011).

Diante do exposto, é possível notar que a vítima apresenta sinais e sintomas de que algo está acontecendo com ela, inclusive com um elevado absenteísmo, justificado ou injustificado. É importante que o Departamento de Gestão de Pessoas, o qual comporta o POT, esteja atento a estes sinais e investigue a razão destas manifestações, para que se possa atuar no sentido de ajudar e proteger esta vítima.

Importa considerar, porém, que pouco há o que o profissional da POT fazer para amenizar o sofrimento sentido pela vítima, no que diz respeito aos sinais e sintomas apresentados acima, além de outras consequências que esta possa vir a experienciar. Para isso, intervenções de nível mais individual são mais indicadas, conforme os achados de Glina e Soboll (2012) ao esmiuçarem a literatura relativa às práticas interventivas para assédio moral no trabalho. Dentre estes, pode-se citar, por exemplo, a psicoterapia, individual ou grupal, com um psicólogo clínico ou até o tratamento medicamentoso acompanhado por profissionais da medicina, dependendo da extensão dos danos. Ainda, há que se considerar que esta vítima possa precisar de aconselhamento jurídico, dentre outras medidas de cunho mais individual.

Mas não significa que o POT não tenha seu papel. A este profissional cabe cuidar para que o ambiente laboral não se torne ainda mais adoecedor para o trabalhador vitimado

que tem seu caso de assédio exposto, como, também, auxiliar no direcionamento que esta vítima pode tomar para minimizar seus danos e servir, ainda, de suporte para ela.

Além disso, de maneira geral, o profissional da Psicologia, inclusive o POT, pode contribuir para a realização de avaliação psicológica a fim de auxiliar no estabelecimento do nexo causal do sofrimento apresentado pela vítima com o assédio sofrido no ambiente de trabalho, conforme apontam os operadores do Direito entrevistados para o estudo de Battistelli, Amazarray e Koller (2011), o que é essencial para a busca por reparação nos meios previdenciário e judiciário.

4.2 O assediador

Um fenômeno tão prejudicial, tanto do ponto de vista biopsicossocial quanto organizacional, não pode ignorar o seu causador. No que diz respeito a punições, o assediador, além das consequências sociais a que está submetido quando da exposição do caso, pode, também, sofrer consequências trabalhistas e criminais, conforme aponta o TST (2019, 2022).

Isso porque, em sua Constituição Federal (1988), a República Federativa do Brasil garante os direitos básicos ao cidadão, os quais são incompatíveis com a experiência de assédio moral e sexual. Logo em seu Art. 1º, o qual institui os fundamentos da República, garante a dignidade da pessoa humana (inciso III) e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa (inciso IX), além da garantia ao trabalho – dentre outros direitos – no Art. 6º.

Também, no Art. 5º inciso X, determina-se que "são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação" (Brasil, 1988), visto que todos os brasileiros e estrangeiros residentes no país são iguais perante a lei.

Além disso, o Código Civil brasileiro (2002), em seu Art. 186, deixa explícito que "Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito" (Brasil, 2002).

Constatado o assédio e, de acordo com o Art. 927 do mesmo documento, referindo-se ao mencionado Art. 186, tem-se que o autor do ato ilícito fica obrigado a reparar o dano causado pelo seu ato, dadas as condições da Lei (Brasil, 2002). Nesse sentido, o TST (2022) entende que este caso compete à Justiça do Trabalho, uma vez que tem origem na relação laboral.

No tocante às leis do trabalho, um artigo merece destaque na CLT (1943) no que diz respeito às consequências trabalhistas ao assediador. O Art. 482 trata da justa causa para rescisão de contrato de trabalho.

Dentre as alíneas do Art. 482, para os fins da presente apresentação, destaca-se:

b) "Incontinência de conduta ou mau procedimento" (Brasil, 1943), sendo descritos como "modos de falar ou agir em desarmonia com as regras de moral" (Saad; Saad; Branco, 2004, p. 372), entendendo que a incontinência de conduta consista em episódios recorrentes, enquanto o mau procedimento configura ato único.

j) "Ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem" (Brasil, 1943); e

k) "Ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem" (Brasil, 1943).

Finalmente, no aspecto criminal, o Código Penal brasileiro (1940) inclui, através da Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001, o Art. 216-A, que descreve o assédio sexual como "Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função" e institui a penalidade de detenção pelo período de um a dois anos. Além disso, incluído pela Lei nº 12.015, de 07 de agosto de 2009, tem-se que a pena pode ser aumentada em até um terço se a vítima for menor de dezoito anos.

Através do material exposto (além de outros textos legislativos que não foram apresentados a fim de não prolongar este quesito da discussão, já que este não é o foco do presente estudo), fica evidente que, no que tange ao campo jurídico brasileiro, as práticas de assédio moral e sexual, no trabalho ou em qualquer outra esfera da vida, são condenáveis e puníveis.

Porém, do ponto de vista organizacional e socioeducativo, há que se considerar que é de suma importância que se vá além da mera punição dos atos por meio daquilo que está em vigor na lei. É necessário que o profissional da POT se atente aos sinais que os trabalhadores e a organização de trabalho apresentam, bem como atue ativamente para a prevenção e eliminação destas situações de violência. Postulamos que este profissional, embora não possa ser considerado o único com qualificação para o enfrentamento deste fenômeno organizacional – no sentido de cada vez mais presente e intenso – deve atuar como protagonista nos processos de monitoramento, prevenção, educação e intervenção, dado seu compromisso com a saúde dos trabalhadores e qualidade de vida no trabalho.

A exemplo de uma ação tanto preventiva quanto interventiva, Invernizzi (2001 *apud* Nakamura; Fernández, 2004) considera que o assédio moral pode ser evitado e, até mesmo, eliminado, a partir de mudanças no estilo de liderança exercido pela direção. Lembrando

que, conforme explicitado anteriormente, de acordo com o CFP (1992), constitui-se papel do POT treinar, desenvolver e educar pessoas, uma das ações que este profissional pode desenvolver na direção da prevenção e eliminação do assédio na organização de trabalho, tomando como foco o assediador e considerando que este, geralmente, é uma pessoa que ocupa um cargo mais alto na hierarquia organizacional, é o "treinamento para liderança", o qual pode abordar conteúdos como os estilos de liderança, dando destaque à liderança democrática (Sousa; Santo, 2010); a comunicação assertiva e não violenta (Bolsoni-Silva; Carrara, 2010), podendo oferecer treino de habilidades sociais (Alberti; Emmons, 1978); aspectos da motivação e desempenho no trabalho (Gondim; Silva, 2004), incluindo um ambiente laboral amistoso e tarefas significativas; dentre outros temas, que podem ser selecionados de acordo com as necessidades específicas de cada organização de trabalho.

4.3 A organização de trabalho

Como explicitado anteriormente, os dois tipos de assédio – moral e sexual – estão intimamente ligados a uma estrutura de poder (não sendo uma regra, mas uma constante), o que torna as organizações de trabalho um frequente palco para estas situações. Dito isso, é de se imaginar que estas não saiam ilesas quando seus trabalhadores se encontram envolvidos com assédio.

Nesse sentido, primeiramente, resgatando as consequências causadas na vítima, explicitadas acima, há que se considerar que uma pessoa assediada sofre um processo de desmotivação e redução da qualidade do desempenho no trabalho e expectativas com relação à carreira, além de aumentar a frequência de afastamentos por motivos de saúde, devido aos danos causados (especialmente no âmbito das emoções e, portanto, psicologicamente). Também, os outros trabalhadores, que assistem ao assédio e, consequentemente, à degradação do seu ambiente de trabalho, podem se sentir desmotivados (Leymann, 1990; Koss *et al.*, 1994 *apud* Dias, 2008; União Europeia, 2005 *apud* Dias, 2008). Com isso, a produtividade e, consequentemente, o faturamento da organização caem, além de se aumentar os custos com absenteísmo e *turnover* (envolvendo, aqui, rescisão contratual, recrutamento, seleção e integração de novos trabalhadores) (Leymann, 1990; Kivimäki; Elovainio; Vahtera, 2000; Gardner; Johnson, 2001 *apud* Soares; Oliveira, 2012; Nakamura; Fernández, 2004; União Europeia, 2005 *apud* Dias, 2008; Rayner, 2006 *apud* Soares; Oliveira, 2012; Namie, 2007).

Também, pode-se acrescer, ainda, diversos problemas jurídicos e trabalhistas, associados a processos por assédio, já que, segundo a ministra do TST, Maria Cristina Irigoyen Peduzzi, é dever do empregador garantir condições de segurança e saúde (TST, 2022). Assim sendo, deve-se levar em consideração a CLT (1943), que, em seu Art. 483, reserva o direito de o trabalhador, cujo contrato de trabalho for rescindido por não cumprimento das obrigações

contratuais por parte do empregador, pleitear a devida indenização quando, dentre outras situações, "praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama". Sobre esta alínea do Art. 483, Saad, Saad e Branco (2004) citam especificamente o assédio sexual como uma das situações abarcadas. Como consequência, além dos prejuízos financeiros de caráter indenizatório, ter seu nome associado a assédio moral e/ou sexual compromete a imagem da organização, dificultando o recrutamento e retenção de talentos e a conquista e manutenção de clientes, consumidores, fornecedores, parceiros, ou seja, *stakeholders* em geral (Rayner, 2006 *apud* Soares; Oliveira, 2012; Namie, 2007).

Considerando este cenário, é possível notar que, como a vítima, a organização também apresenta seus sinais e sintomas de que algo está ocorrendo. Cabe, novamente, ao POT e a toda a gestão organizacional estar atentos a esses fenômenos, os quais, após serem notados, podem – e devem – ser melhor investigados através de um diagnóstico organizacional, que consiste, de acordo com Howard (1994 *apud* Puente-Palacios; Peixoto, 2015), em um método sistemático de coleta e reunião de informações acerca da organização como um sistema social e uma forma de análise sobre o significado dessas informações, além de ser uma atividade voltada para a solução de problemas que buscam por causas e consequências.

Uma pesquisa de clima organizacional bem estruturada, aplicada e analisada à luz dos referenciais que sustentam a importância do bem-estar e a qualidade de vida no trabalho como elementos promotores de saúde e de prevenção do adoecimento, pode ser uma importante ferramenta para este fim, uma vez que, conforme afirma Bispo (2006), esta tem-se mostrado objetiva e segura na busca de problemas reais na gestão de pessoas. O autor, ao apresentar e comparar alguns modelos de pesquisa, incluindo o seu próprio, mostra que o relacionamento interpessoal ocupa um importante espaço de investigação, justamente um dos principais tópicos onde as situações de assédio podem ser evidenciadas.

Após a realização do diagnóstico organizacional, é necessário que haja a discussão e o planejamento das melhores ações a serem tomadas, a depender dos resultados da pesquisa. Faz-se importante destacar que cada organização de trabalho tem suas características e demandas específicas, resultando em formas muito particulares de prevenir e lidar com o assédio. Lopes e Duarte (2020), porém, ao se debruçarem sobre a literatura relacionada ao assédio moral com foco na sua prevenção, depararam-se com algumas práticas comuns a diversos autores, quais sejam: (I) formação de uma política antiassédio moral na organização – os dados de Glina e Soboll (2012) também apontam para isso; (II) instruções sobre manejo do estresse no trabalho; (III) promoção de treinamento jurídico; (IV) construção de um clima organizacional salubre; e (V) desenvolvimento de um canal de comunicação funcional, a exemplo do que algumas organizações nominam como "ouvidoria", para onde se pode dirigir, de forma anônima e sigilosa, reclamações, críticas e denúncias.

Heloani (2004) aponta que a adoção de um código de ética é de extrema importância, porém não é suficiente para coibir totalmente o assédio moral. A ele, pode-se somar outros mecanismos do departamento do então chamado Recursos Humanos (agora Gestão Estratégica de Pessoas), por exemplo, um meio de denúncia escrito e sigiloso. No entanto, o autor ainda considera que, apesar de importantes, estes mecanismos não são a solução do problema. Para ele, o que deve ser alterado são as condições e a filosofia de hipercompetição que estão postas no mundo atual, instalando-se uma nova cultura, a de humanização do trabalho.

Trazendo essa alteração de filosofia, que cita Heloani (2004), para o nível micro, dentro da organização de trabalho, tem-se que uma construção ou alteração da cultura organizacional pode constituir uma boa estratégia de prevenção de assédio, através da promoção de um ambiente de trabalho amistoso e humanizado, o que vem ao encontro de Glina e Soboll (2012), que indicam para intervenções que busquem a melhoria do clima psicológico no trabalho, e de Lopes e Duarte (2020) quando se deparam com a importância dada pela literatura de construir um clima organizacional salubre.

É importante que fique evidente o posicionamento da organização contra o assédio e que as informações sobre o assunto sejam disseminadas, já que a produção científica aponta para o fato de que a negação, por parte da empresa, de que esses comportamentos existem contribui para a existência deles. Essa tolerância pode ser comunicada de forma mais implícita, como a ausência de sanções aos que violam valores, normas informais e a própria política antiassédio (Glina; Soboll, 2012).

Faz-se essencial considerar que, apesar de ser sempre prejudicial para a vítima, o assédio moral nem sempre o é para o assediador e para a organização de trabalho, numa visão mais imediatista, podendo, inclusive, ser uma prática de gestão (Zapf; Einarsen, 2005). No entanto, conforme exposto ao longo deste estudo, ao superar esse imediatismo, torna-se evidente que todos os atores aqui estudados têm a perder com os assédios moral e sexual. É imprescindível que o POT, engajado no seu compromisso de promover organizações saudáveis, bem como saúde e bem-estar dos trabalhadores nas múltiplas faces do seu trabalho (tarefas, relações interpessoais, recompensas, desenvolvimento etc.), empenhe-se em analisar e atuar preventivamente sobre o contexto que produziu e permitiu tal violência. Sem isso, a atuação no que tange à prática de assédio moral e sexual no ambiente laboral será apenas um “apagar incêndios”, ou seja, uma atuação pontual depois que a violência já foi instalada e executada. Nesse sentido, Glina e Soboll (2012) elencam os principais aspectos a serem observados, com base na literatura, a fim de prevenir o assédio moral, os quais serão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos a serem considerados na prevenção do assédio moral.

Nível	Aspecto
Organizacional	Estrutura hierárquica
	Critérios de estabelecimento de metas
	Desenho dos cargos
	Carga de trabalho
	Horários de trabalho
	Conteúdo do trabalho
	Controle sobre o trabalho
	Ritmo de trabalho
	Reconhecimento no trabalho
	Padrão comunicacional
	Dimensionamento das equipes
	Dimensionamento dos métodos de trabalho
	Definição das funções
	Autonomia no trabalho
	Quantidade de trabalho monótono e repetitivo
	Informação sobre os objetivos organizacionais
	Clareza na especificação das funções e tarefas
Recursos Humanos (Gestão Estratégica de Pessoas)	Seleção
	Treinamento
	Plano de carreira
	Avaliação de desempenho
	Sistemas de remuneração e benefícios
	Formas de contratação
Estilo de Liderança	Promoção de estilo gerencial ético
	Treinamento gerencial para resolução de conflitos e comunicação

Fonte: Glina e Soboll (2012).

Com isso em vista, é possível que sejam executadas ações que promovam condições de trabalho adequadas, levando em consideração os aspectos acima mencionados a nível organizacional, tendo como princípios norteadores a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. As práticas de Gestão de Pessoas também devem visar esses objetivos, preocupando-se em adequar o trabalho ao seu executor – e não contrário – além de atentar para a justiça no ambiente de trabalho (no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais, remuneração, reconhecimento, entre outros) e para o desenvolvimento dos trabalhadores, inclusive no que se refere à liderança.

Chama a atenção o fato de que a maior parte desses aspectos – senão todos – contam com o POT como protagonista ou coparticipante no planejamento, execução e avaliação de ações que os contemplam, deixando evidente a importância deste profissional nas organizações de trabalho.

5. Considerações finais

A presente discussão teve por objetivo delinear pontos pertinentes à atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no que diz respeito à prevenção e intervenção relacionadas à prática de assédio moral e sexual no ambiente laboral, com enfoque nos três principais atores envolvidos nestas situações: a vítima, o assediador e a organização de trabalho. Neste momento, faz-se necessário destacar que foi encontrada uma maior quantidade de produção voltada ao assédio moral em detrimento do assédio sexual.

Através do conteúdo abordado, fica claro que todos os envolvidos, inclusive os espectadores, que "apenas" assistem à degradação do seu ambiente de trabalho, têm muitos prejuízos ao vivenciar o assédio. O assediador está submetido a diversas consequências sociais e jurídicas (TST, 2019; TST, 2022). A organização de trabalho, conforme os achados de Dias (2008) e Soares e Oliveira (2012) ao se debruçarem na literatura sobre o assédio sexual e moral, respectivamente, sofre com a desmotivação, queda de desempenho e de produtividade, aumento de absenteísmo e *turnover*, má imagem organizacional, dificuldade com recrutamento e retenção de talentos, além de conquista e manutenção de *stakeholders*.

E a vítima, sendo a parte mais prejudicada, vê-se fragilizada, em sofrimento, enquanto vivencia a deterioração da sua saúde física e mental, conforme aponta a literatura, acima exposta, bem como a experiência. Battistelli, Amazarray e Koller (2011), ao entrevistarem operadores do Direito no que diz respeito a casos de assédio moral, encontram, no relato deles, as mais diversas formas de adoecimento, em concordância com a literatura.

À Psicologia Organizacional e do Trabalho cabe, primariamente, a atuação preventiva, alinhando-se no seu objetivo de promover relações de trabalho saudáveis. Nenhuma organização é igual à outra e, por isso, suas necessidades são, também, diferentes. No entanto, é imprescindível que o POT, em conjunto com os mais diversos profissionais, preocupe-se tanto com os aspectos de execução das tarefas até com os de relacionamentos interpessoais dentro da organização de trabalho, cuidando para que se instale e se mantenha um clima organizacional amistoso e humanizado, claramente posicionado contra o assédio moral e sexual. Alguns exemplos de práticas nesse sentido são ações educativas sobre liderança, gestão de conflitos, comunicação interpessoal, dentre outras.

Porém isso não basta. É necessário que este profissional esteja constantemente atento aos sinais que os trabalhadores, bem como a organização como um todo, apresentam. A partir disso, é essencial que sejam traçados e executados os meios de diagnóstico e intervenção, tanto no nível grupal, quanto no direcionamento para o nível individual. Algumas das práticas apontadas pela literatura como importantes são, por exemplo, a instalação de um canal de comunicação anônimo, para que os relatos sejam recebidos (e a forma de lidar com estes relatos); a constante avaliação dos valores e práticas difundidos no meio organizacional, principalmente aqueles mais implícitos; caso avaliado que a cultura e o clima organizacionais não estejam adequados, agir para alterá-los; ainda, quando constatado o assédio, é necessário que o POT, em conjunto com uma equipe multiprofissional, trabalhe no sentido de escutar e direcionar a vítima às necessidades que se apresente (psicológica, médica, jurídica, previdenciária, etc.). Além disso, é importante cuidar e fiscalizar para que todas as ações sejam planejadas e executadas de forma ética e baseada na ciência.

É importante não perder de vista que os assédios moral e sexual são formas de violência graves e que são fruto de uma configuração histórico-econômico-social que produziram e permitiram sua existência. Combatê-los trata-se de um dever ético para a Psicologia, conforme o Código de Ética Profissional do Psicólogo (2005) e, sobretudo, um dever humano.

Referências

ALBERTI, R. E.; EMMONS, M. L. Fundamentos para um comportamento assertivo. **Comportamento Assertivo**: um guia de auto-expressão. Tradução de J. M. Corrêa. Belo Horizonte: Interlivros, 1978. cap. 3, p. 41-48.

BARRETO, M.; HELOANI, J. R. M. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, 2015. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf. Acesso em: 17 maio 2022.

BATTISTELLI, B. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H. O assédio moral no trabalho na visão de operadores do direito. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 35-45, 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000100005. Disponível em: https://www.scielo.br/j/psoc/a/GFB6YynSDnYbhyTwCG8F99P/?lang=pt. Acesso em: 17 maio 2022.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, *[S.l.]*, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOLSONI-SILVA, A. T.; CARRARA, K. Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 330-350, 2010.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Código Civil**, Brasília, 10 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 17 maio 2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. **Código Penal**, Rio de Janeiro, 7 dez. 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 17 maio 2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Consolidação das Leis do Trabalho**, Rio de Janeiro, 1 maio 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 17 maio 2022.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Atribuições do Psicólogo no Brasil: contribuição do Conselho Federal de Psicologia ao Ministério do Trabalho para integrar o catálogo brasileiro de ocupações – enviada em 17 de outubro de 1992. Disponível em: http://site.cfp.org.br/wpcontent/uploads/2008/08/atr_prof_psicologo.pdf. Acesso em: 21 nov. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. 3. ed. atual. Brasília: [*s. n.*], 2005. 20 p. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo-de-etica-psicologia.pdf. Acesso em: 15 jan. 2023.

DIAS, I. Violência contra as mulheres no trabalho: o caso do assédio sexual. **Sociologia, problemas e práticas**, [*S. l.*], n. 57, p. 11-23, 2008. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1201. Acesso em: 11 maio 2022.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/HNXHh6S9yzbZYPgP3mg6Djw/?lang=pt. Acesso em: 11 maio 2022.

GARCIA, E. Pesquisa bibliográfica *versus* revisão bibliográfica – uma discussão necessária. **Revista Línguas e Letras**, Cascavel, v. 35, n. 17, p. 291-294, 2016.

GARCIA, V. A.; BOLSONI-SILVA, A. T. Transtorno do estresse pós-traumático e terapia comportamental: um estudo de caso. **Acta Comportamentalia**: Revista Latina de Análisis de Comportamiento, Veracruz, México, v. 23, n. 2, p. 167-183, 2015. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274538523006. Acesso em: 24 ago. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002. 176 p. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 2 maio 2023.

GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão de literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 269-283, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000200008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/9wPnFsywPZyMjtP7Sy5LfyP/?lang=pt. Acesso em: 17 maio 2022.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 4, p. 145-176.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 2-8, 2004. DOI: https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/raeel/a/mDFpdPcL7gR3KJvhbtyr4Zw/?lang=pt. Acesso em: 11 maio 2022.

HIGA, F. da C. Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda? **Rev. Direito GV**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 484-515, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/2317-6172201620. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rdgv/a/8GDj4ypKNzxVVpqJKLrzFjP/. Acesso em: 20 nov. 2022.

KIVIMÄKI, M.; ELOVAINIO, M.; VAHTERA, J. Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. **Occup Environ Med**, *[S.l.]*, p. 656-660, 2000. Disponível em: https://oem.bmj.com/content/oemed/57/10/656.full.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and victims**, New York, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. Disponível em: https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf. Acesso em: 16 jan. 2023.

LOPES, A. F. M.; DUARTE, D. R. Psicologia Organizacional e do Trabalho: principais métodos de prevenção ao assédio moral. **Revista Farol**, Rolim de Moura, v. 11, n. 11, p. 30-45, 2020. Disponível em: https://revista.farol.edu.br/index.php/farol/article/view/251. Acesso em: 9 jan. 2023.

MATTHIESEN, S. B.; EINARSEN, S. Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. **British Journal of Guidance & Counselling**, London, v. 32, p. 335-356, 2004. DOI: https://doi.org/10.1080/03069880410001723558. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03069880410001723558. Acesso em: 17 jan. 2023.

MIKKELSEN, E. G.; EINARSEN, S. Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, London, v. 11, n. 1, p. 87-111, 2002. DOI: 10.1080/13594320143000861. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13594320143000861?needAccess=true&role=button. Acesso em: 17 jan. 2023.

NAKAMURA, A. P.; FERNÁNDEZ, R. A. Assédio moral. **Aletheia**, Canoas, n. 19, p. 69-74, 2004. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/1150/115013442007.pdf. Acesso em: 4 jan. 2023.

NAMIE, G. The challenge of workplace bullying. **Employment relations today**, *[S.l]*., v. 34, n. 2, p. 43-51, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gary-Namie/publication/229501008_The_challenge_of_workplace_bullying/links/5b059d8ba6fdcc8c25229cf5/The-challenge-of-workplace-bullying.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

POMPILI, M. *et al*. Suicide risk and exposure to mobbing. **Work**, *[S.l.]*, p. 237-243, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Maurizio-Pompili-2/publication/23425431_Suicide_risk_and_exposure_to_mobbing/links/56000c9108aeba1d9f848d2a/Suicide-risk-and-exposure-to-mobbing.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. Uso de ferramentas de diagnóstico de gestão. *In*: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda., 2015. p. 11-?.

SAAD, E. G.; SAAD, J. E. D.; BRANCO, A. M. S. C. Da rescisão. *In*: SAAD, E. G.; SAAD, J. E. D.; BRANCO, A. M. S. C. **CLT Comentada**. 37. ed. São Paulo: Editora LTR, 2004. cap. V, p. 358-380. Disponível em: http://www.federacaodosestivadores.org.br/painel/lateral/CLT%20Comentada.pdf. Acesso em: 17 maio 2022.

SOARES, A. Assédio moral e ideação suicida. *In*: BARRETO, M.; NETTO, N. B.; PEREIRA, L. B. **Do assédio moral à morte em si**: significados sociais do suicídio no trabalho. São Paulo: Matsunaga, 2011. p. 203-219. Disponível em: http://www.angelosoares.ca/chapitres/Assedio_moral_ideacao_suicida.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

SOARES, A.; OLIVEIRA, J. A. Assédio moral no trabalho. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, São Paulo, v. 37, p. 195-202, 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/WCNjbkdKHrvHsKKYNv4DhQM/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 17 maio 2022.

SOUSA, J. P. S.; SANTO, E. E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Revista Eletrônica Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010.

TEHRANI, N. Bullying: a source of chronic post traumatic stress? **British Journal of Guidance & Counselling**, London, v. 32, p. 357-366, 2004. DOI: https://doi.org/10.1080/03069880410001727567. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03069880410001727567?src=recsys. Acesso em: 17 jan. 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Justiça do Trabalho. Assédio sexual: o que é, quais são os seus direitos e como prevenir?. *In*: TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Justiça do Trabalho. **Assédio sexual**. [*S. l.*], 2022. Disponível em: https://www.tst.jus.br/assedio-sexual. Acesso em: 17 maio 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Secretaria de Comunicação Social do TST. **Cartilha de prevenção ao assédio moral**: Pare e repare – por um ambiente de trabalho mais positivo. [*S. l.*: *s. n.*], 2019. 23 p. Disponível em: https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457. Acesso em: 17 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Legislação. *In*: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Assédio moral no trabalho**. Santa Catarina, 2016. Disponível em: http://www.assediomoral.ufsc.br/?page_id=451. Acesso em: 17 maio 2022.

YILDIRIM, A.; YILDIRIM, D. Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. **Journal of clinical nursing**, *[S.l.]*, v. 16, p. 1444-1453, 2007. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2006.01814.x. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2702.2006.01814.x. Acesso em: 17 jan. 2023.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J .E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. E. Mobbing at work: escalated conflicts in organizations. *In*: FOX, S.; SPECTOR, P. E. (ed.). **Counterproductive workplace behaviour:** investigations of actors and targets. Washington, DC: American Psychological Association, 2005. p. 237-270. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232545339_Mobbing_at_Work_Escalated_Conflicts_in_Organizations. Acesso em: 28 abr. 2023.

Plataforma de educação corporativa: o caso da Lwart Soluções Ambientais S.A

Ana Paula Santana de Brito
Thaís Zerbini

Introdução

As organizações contemporâneas estão sob a influência da transformação digital e das novas tecnologias que, ao longo dos anos, permitem a facilidade de acesso às informações nos contextos político, social, cultural e econômico. Nesses contextos têm ocorrido rupturas de padrões comportamentais, sociais e até culturais, sobretudo em ambientes de trabalho e organizações (O&T).

Com essas transformações ocorrendo na sociedade, as organizações viram-se obrigadas a repensar seus objetivos, e assim, rever seus processos e estruturas organizacionais, além da forma como capacitam seus colaboradores. Dessa maneira, torna-se necessária a criação de um novo modelo de gestão mais estratégico, que permita atingir resultados cada vez mais rápido, que se preocupe com objetivos, metas, desempenho e com formas de atuação mais adequadas para concretizá-los a curto, médio e longo prazo. Esse modelo de gestão deve sinalizar que os colaboradores são parte indispensável no negócio, pois a força de trabalho passa a ser essencial para os resultados e vista como um diferencial competitivo.

Segundo Drucker (2011 *apud* Ramos *et al.*, 2020), algumas tarefas sociais importantes eram confiadas à gestão de grandes organizações e salientava que a sobrevivência no mercado de trabalho se dava ao empenho dessas tarefas: desempenho econômico, proteção do meio ambiente e educação. Nesse sentido, Meister (2005 *apud* Ramos *et al.*, 2020) relata que, na economia do conhecimento, a força mental é superior à braçal. Dentro desse contexto e com os relatos dos autores, reforça-se a necessidade do olhar da organização para a gestão do conhecimento, em busca de atingir as novas necessidades do mercado de trabalho.

Como exemplo, a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) considera fundamental a existência de ações sistematizadas educacionais nos contextos corporativos, pois essas ações proporcionam oportunidades de aprendizagem para os colaboradores, aumentando as chances de aquisição, retenção, generalização e transferência de aprendizagens (Borges-Andrade; Abbad, 2014).

A ciência de TD&E tem como objetivo proporcionar oportunidades de aprendizagem humana, criando melhorias no desempenho por meio da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para que as lacunas de competências dos indivíduos no trabalho sejam supridas (Martins; Zerbini, 2015; Salas *et al.*, 2012; Zerbini *et al.*, 2022).

A área de TD&E tem avançado nas últimas décadas e busca se atualizar para agir de forma estratégica e política nas organizações, incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador. Para Vargas e Abbad (1966 *apud* Souza, 2022), Treinamento e Desenvolvimento é definido pela aquisição sistemática de conhecimento, a curto ou longo prazo, e auxilia na internalização de novos conceitos, provocando alterações de comportamento e pensamento do indivíduo. Educação é definida pela amplitude da aprendizagem ultrapassando o contexto de trabalho e oportunizando o crescimento holístico do indivíduo (Abbad; Mourão, 2012; Mello; Zerbini, 2018; Meneses *et al.*, 2010 *apud* Souza, 2022).

Sendo assim, a área de TD&E alcançou seus conceitos integrando as oportunidades de educação formal, representando as ações relevantes à educação continuada e apoio às universidades corporativas. Visto que as ações educacionais podem ser utilizadas de inúmeras formas para atingir objetivos diferentes, a mesma ação de qualificação ou educacional pode apresentar formato, tempo e investimento diferentes para cada colaborador dentro da organização (Borges-Andrade *et al.*, 2013; Zerbini *et al.*, 2015).

As organizações de trabalho assimilam o conhecimento gerado a partir das ações de TD&E por meio da interação dos colaboradores na obtenção dos resultados, devidamente planejados, de acordo com suas metas e objetivos. Sendo assim, precisam reter o conhecimento e ampliá-lo. Nesse contexto, surge o conceito de Universidade Corporativa (UC). A UC centraliza as soluções de aprendizado para cada categoria de cargos e funções na organização, utilizando o treinamento como instrumento valioso, reduzindo custos e aumentando a qualificação da sua mão de obra (Reis *et al.*, 2010).

Segundo Brandão (2006 *apud* Trindade *et al.*, 2022), a UC se configura em uma mescla de Treinamento e Desenvolvimento modernizado, abrangendo uma educação formal e práticas de educação à distância que mostra proximidade com as práticas de gestão de pessoas assumidas ao longo de sua evolução na história da administração; ela representa um guarda-chuva de amplas e variadas dimensões na busca da competitividade, em que, a princípio, cabe de tudo – aprendizagem, cultura, treinamento, desenvolvimento, responsabilidade social e educação formal.

A educação corporativa pode ser entendida como um processo no qual colaboradores de vários níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, com o objetivo de favorecer o alcance das metas organizacionais, em que a educação representa, primeiramente, uma ferramenta estratégica organizacional. O fundamental do conceito é que existe um objetivo maior que integra todas as ações educacionais (Reis; Silva; Eboli, 2010 *apud* Campos *et al.*, 2019).

O desenvolvimento das competências críticas, viabilizando estratégias organizacionais, é o objetivo principal da educação corporativa, pois as empresas estão buscando maneiras de mapear suas competências para investir em gestão do conhecimento e tecnologias digitais. Sendo assim, busca-se projetos de formação para os setores da organização, com o "objetivo de formar profissionais com o perfil de competências exigido pelo setor e também promover a gestão do conhecimento setorial mediante a realização de pesquisas e prestação de serviços" (Eboli, 2004, p. 69 *apud* Campos *et al.*, 2019).

Além de um material altamente atrativo, e com informações valiosas, as empresas precisam criar um ambiente propício à aprendizagem ativa, para que ela consiga ser contínua e compartilhada entre os colaboradores. Zerbini e Abbad (2010) salientam que ambientes virtuais de aprendizagem requerem do aluno uma postura proativa e de autoconhecimento, em que ele torna-se responsável pelo seu desenvolvimento. Essa parceria entre instituição e colaboradores deve ser benéfica para ambos, conciliando os objetivos do aluno com os da organização. "As UCs têm como objetivo desenvolver nos profissionais as competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais" (Eboli, 2004, p. 204 *apud* Campos *et al.*, 2019).

Nesse contexto, o presente capítulo se propõe a descrever a elaboração e implementação da Educação Corporativa do Grupo Lwart, realizando uma revisão integrativa da literatura sobre ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E), Educação Corporativa e Continuada e Universidades Corporativas. Ele está subdivido nas seguintes seções: Universidades Corporativas e Educação Corporativa, Educação Corporativa Grupo Lwart: Planejamento e Implementação, Discussões e Considerações finais.

Universidades Corporativas e Educação Corporativa

Universidades Corporativas (UC) são organizações internas de treinamento e desenvolvimento, associadas à gestão do conhecimento e às tecnologias digitais, criadas para fornecer conhecimento e desenvolvimento de habilidades aos seus colaboradores. Elas surgem com o objetivo de melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e a

competitividade da organização; além de desenvolver suas lideranças e contribuir com a retenção de seus talentos (Eboli, 2021). Ressalta-se que cada organização é única e deve levar em consideração sua estrutura para que seus programas de treinamento sejam adaptados às necessidades e cultura.

São responsáveis por projetar, implementar e gerenciar programas de treinamento personalizados para atender às necessidades específicas de cada setor dentro da organização, sendo que esses programas podem ser *on-line* ou presenciais, e dentre eles podem ser incluídos cursos, *coaching*, *workshops*, seminários e mentoria, podendo também oferecer programas de certificação e desenvolvimento de carreira para os colaboradores. Algumas organizações, como é o caso da empresa foco deste capítulo, opta pelo termo Educação Corporativa.

Podemos citar também, como um dos objetivos, institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais, agregando vantagens competitivas para a organização. "As UCs têm como objetivo desenvolver nos profissionais as competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais" (Campos *et al.*, 2019). Segundo Eboli (2004), a educação corporativa veio a se destacar, a partir do momento que passaram a substituir os centros de treinamento e desenvolvimento tradicionais pelas universidades corporativas, demonstrando uma preocupação maior com a educação de todos os colaboradores. Existem algumas diferenças entre o treinamento e a educação corporativa e Meister (2005) expõe que os conteúdos da educação corporativa têm por objetivo desenvolver competências do ambiente de negócio da organização, e os treinamentos são mais direcionados à atualização de qualificação técnica. Relacionado com o tempo de aprendizagem, o treinamento é um evento único e a educação corporativa é um processo de aprendizagem contínua.

Algumas ações desenvolvidas na área de TD&E se destacam devido sua importância e necessidade. Essa medida se justifica em meio aos novos contextos de ensino de trabalho que buscam potencializar as competências, visando o desenvolvimento do colaborador e de sua equipe. Compreende o estudo ações educacionais que visam propiciar ambiente de aprendizagem que forneça meios para obter a melhoria em seus resultados de desempenho (Zerbini, 2017).

Ainda segundo alguns autores, as ações de TD&E caracterizam-se como estratégia de estruturação para investimento na qualificação de pessoal e na produção de aptidões compatíveis com as organizações (Martins *et al.*, 2019).

No artigo escrito por Campos (2019), foi realizado um estudo dos requisitos para implantação de uma instituição de ensino superior no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar

do Distrito Federal (CBMDF). Foi empregada no estudo uma pesquisa de revisão bibliográfica combinada com um estudo de caso considerando os sete princípios fundamentais para implantação de uma universidade corporativa.

Segundo o autor, a análise realizada permitiu concluir que, no momento, não seria possível a criação de uma universidade bombeiro militar nos moldes exigidos pelo Ministério da Educação (MEC), pois essa ainda é uma realidade distante para o CBMDF. No entanto, ele relata que mesmo a caminhada sendo longa, exige um primeiro passo e que esse passo é a estruturação do sistema de ensino bombeiro militar com base no conceito de UC.

Outro estudo de caso escrito por Coelho *et al*. (2021) descreve o pequeno empresário e sua necessidade de se atentar para a qualificação de seus colaboradores e nas competências de sua organização, aumentando sua vantagem competitiva. O estudo se propõe a analisar as práticas em educação corporativa nas pequenas empresas a partir das publicações científicas nacionais nos oito últimos anos, o método utilizado pelos autores foi a revisão bibliométrica com análise descritiva da produção científica em educação corporativa e áreas correlatas.

Para os autores, a problemática "quais são as principais práticas de educação corporativa aplicadas pelas pequenas empresas que atuam no mercado brasileiro?" aponta perspectivas importantes para as pequenas empresas a partir de reflexões sobre aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão do talento às necessidades da educação corporativa. Segundo eles, os resultados obtidos através deste estudo indicaram que a literatura nacional sobre educação corporativa nas pequenas empresas é escassa, o que aponta a necessidade de ampliar as pesquisas neste campo de estudo.

Na seção seguinte, serão descritos o planejamento sobre a Crescer Juntos (Educação Corporativa do Grupo Lwart) e a implementação que vem ocorrendo ao longo dos anos, bem como quais são os planejamentos futuros.

Educação corporativa grupo LWART: planejamento e implementação

Grupo LWART é um grupo industrial, de iniciativa privada, há mais de 45 anos no mercado. As empresas que compõem o Grupo LWART são: Lwart Soluções Ambientais S.A., que atua na coleta e refino de óleo lubrificante usado e contaminado, gestão de resíduos sólidos e a Vital Force com sede em Barretos (SP), que atua na produção de biodefensivos e insumos para nutrição de plantas que abrangem diversas culturas, como: soja, milho, feijão, algodão,

café, arroz e hortifruti. Na Figura 1, vê-se a planta da LWART Lubrificantes em Lençóis Paulista, bem como as empresas que a compõem.

Figura 1 – Planta da LWART Lubrificantes em Lençóis Paulista e empresas que a compõem

Fonte: Acervo da LWART Lubrificantes (2012).

Desde sua origem, a Lwart tem em seu DNA a tendência de antecipar soluções, se mantendo firme nos valores que pratica, a saber: empreendedorismo, inovação, valorização de pessoas, integridade, solidez e sustentabilidade, que são os pilares da condução dos negócios.

Quando a empresa Lwart foi fundada, em 1975, a situação econômica do país piorou com a crise econômica do petróleo, mas mesmo assim a família Trecenti manteve o sonho de instalar um negócio de produção contínua sobre a marca registrada LWART, junção das iniciais dos nomes dos irmãos Luiz, Wilson, Alberto e Renato, mais o T, primeira letra do sobrenome da família, Trecenti.

O avanço promovido pela LWART colocou o Brasil entre os poucos países com tecnologia para transformar o OLUC (óleo lubrificante usado e contaminado) em produto de alta tecnologia em razão de seus altos índices de pureza e desempenho. O processo desenvolvido pela empresa também fecha o ciclo de vida do lubrificante de modo sustentável, na medida em que reaproveita todas as frações do OLUC.

Em 2020, amplia-se nossa área de atuação e passa a oferecer soluções ambientais completas, com um serviço diferenciado de Gestão de Resíduos. Assim nasceu o novo nome: Lwart Soluções Ambientais.

O grupo Lwart trabalha movido pela integridade e a busca de relações mais sustentáveis entre pessoas, empresas e a sociedade. A sustentabilidade permeia os negócios em todos os níveis e é a essência e a energia que os movem. Abaixo, apresentam-se alguns resultados do Relatório de Sustentabilidade 2022. A organização possui um legado de apoio e incentivo à Cultura, pois entendemos o seu poder transformador na vida das pessoas. No Quadro 1, descrevem-se alguns projetos apoiados em 2022.

Quadro 1 – Projetos apoiados em 2022

Acesso ao teatro, forte ativo cultural da cidade, cuja manutenção e programação são patrocinadas pela Lwart
Incentivo à formação de leitores em parceria com a Secretaria Municipal de Cultura e escolas municipais
Natal Cidadão: distribuição de cerca de 2.600 brinquedos para crianças e adolescentes de 07 a 12 anos em situação de vulnerabilidade da Rede Municipal de Educação
O projeto Economia Circular na Prática: em parceria com a Caçambaria, produzimos mobiliário criativo e interativo a partir de 1.200 livros
Tema sustentabilidade foi a eventos importantes, como o Rally dos Sertões e o Grande Prêmio São Paulo de Fórmula 1, ao realizar a coleta do óleo lubrificante usado como empresa coletora oficial.

Fonte: *Site* da LWART SOLUÇÕES AMBIENTAIS (2023).

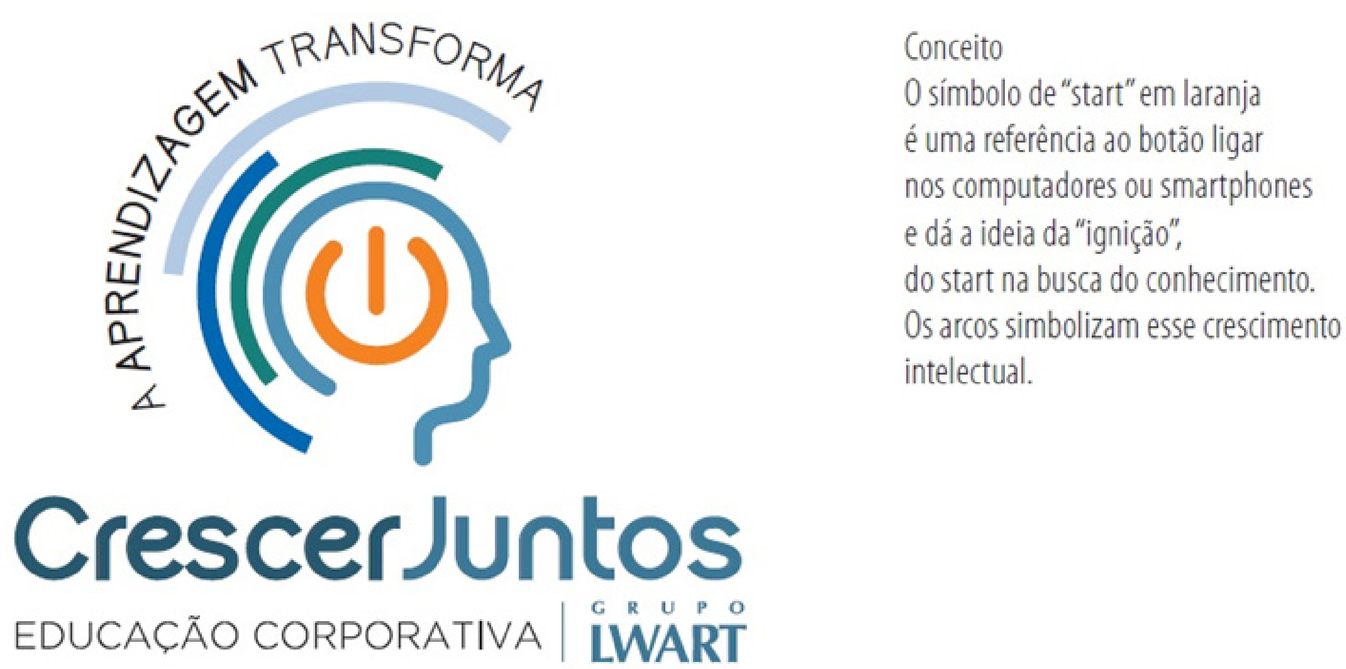
O modelo de gestão de pessoas do grupo Lwart está alicerçado nos valores do Grupo, por meio do compartilhamento entre os trabalhadores da empresa. É a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. São mais de 1.500 funcionários, divididos em 18 centros de coleta, uma unidade de rerrefino e uma planta especializada em Gestão de Resíduos para oferecer aos clientes soluções de alta qualidade e eficiência e uma Agro Indústria, a preços competitivos, respeitando o meio ambiente e as comunidades ao redor.

O grupo Lwart faz parte dessas empresas familiares, que tinha consciência parcial da gestão de seus conhecimentos, pois, como empresa familiar, a gestão era conservadora e centralizadora; sendo assim, a transmissão do conhecimento era realizada na maioria das vezes de maneira informal e espontânea. Acreditava-se que o conhecimento era passado de pessoa para pessoa. Esse conhecimento é constituído de duas formas distintas: uma de forma codificada do armazenamento e distribuição dos documentos, através de ferramentas de gestão de documentos, e a outra forma é a de personalização, na qual o conhecimento é distribuído através das experiências e vivências dos colaboradores.

Com a globalização, o aumento da competitividade nos negócios e a ampliação de oferta em um nível superior ao da demanda foi o momento de a empresa rever sua posição estratégica e buscar uma maneira de melhorar a eficiência de suas atividades, chegando à conclusão que a Educação Corporativa (EC) seria um dos projetos de capacitação dos colaboradores que apoiaria a gestão dos resultados, e conseguiria mensurar a aprendizagem dos colaboradores por meio da plataforma em que seria realizada a gestão do processo de ensino e aprendizagem. Contudo, seria possível a preparação para as competências futuras, alinhadas sempre com as estratégias dos negócios do Grupo.

O sonho da EC começou em 2017, quando a organização iniciou os primeiros passos do projeto alinhados às estratégias do negócio. As responsáveis pelo projeto foram a Gestora de Ed. Corporativa/Treinamento e a Gerente de RH. Após todo levantamento de necessidades junto às áreas de negócio, iniciou-se com o fornecedor a criação de conteúdo e posteriormente a liberação da plataforma (Crescer Juntos). Com a implantação, criou-se a possibilidade de viabilizar o desenvolvimento das habilidades, utilizando novas modalidades pedagógicas com o objetivo de alcançar os colaboradores em todo território Nacional. A Figura 2 representa o logo da Educação Corporativa do grupo Lwart.

Figura 2 – Logo Crescer Juntos



Fonte: Intranet (2023)

A missão da Educação Corporativa do Grupo Lwart, a "Crescer Juntos", é apoiar o desenvolvimento das pessoas para produzir resultados sustentáveis, hoje e no futuro. "Disponibilizamos um ambiente de aprendizagem que inspira as pessoas na busca e disseminação do conhecimento e na troca de experiências". O papel da liderança na "Crescer Juntos" é fundamental para a criação desse ambiente constante de aprendizagem, transmitindo a cultura e os valores da empresa e incentivando a sua equipe na busca do autodesenvolvimento e reconhecendo os resultados obtidos.

A “Crescer Juntos” tem por objetivo:

- Disseminar os valores do Grupo Lwart;
- Fomentar uma cultura de alta performance;
- Criar um ambiente de aprendizagem;
- Valorizar o autodesenvolvimento;
- Nortear os colaboradores no desenvolvimento da sua trajetória de carreira;
- Valorizar os profissionais que compartilham conhecimentos e experiências;
- Disponibilizar ferramentas que agilizem a disseminação do conhecimento;
- Direcionar os recursos financeiros, visando desenvolver mais pessoas com um menor custo e em um menor tempo.

A “Crescer Juntos” oferece suporte à Educação Corporativa, podendo trabalhar com diversas metodologias de aprendizagem, dando maior possibilidade para que os colaboradores possam traçar o seu desenvolvimento de acordo com seu ritmo, estimulando assim o autodesenvolvimento.

Neste ambiente temos as “escolas”, em função do tipo de formação a ser oferecida e das competências que serão desenvolvidas. Esses conteúdos estarão organizados em “Trilhas de Aprendizagem” que irão estruturar os programas de ensino das escolas e estão disponíveis para acesso por computador ou Mobile/Smartphone.

Foram utilizados os sete princípios, segundo Éboli (2004), para a construção da EC do grupo Lwart. Segundo a autora, esses sete princípios dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implantação e a análise de projetos nesse contexto. Na Tabela 2, consta a descrição dos princípios e as práticas de sucesso.

Tabela 2 – Descrição dos princípios e as práticas de sucesso da educação corporativa

Princípios	**Práticas**
Competitividade	Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa
Perpetuidade	Entender a educação também como processo de transmissão de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa
Conectividade	Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões com o público interno e externo

Disponibilidade	Ofertar recursos educacionais que estimulem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar
Cidadania	Estimular o exercício da cidadania, formando sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional e de modificá-la com atuação ética e socialmente responsável
Parceria	Estabelecer parcerias internas com a alta cúpula da organização e parcerias externas com IES
Sustentabilidade	Agregar valor à organização e buscar a auto sustentabilidade financeira

Fonte: Éboli (2004 *apud* Campos *et al.*, 2019)

Devido nossos colaboradores ficarem em outras unidades em toda região do Brasil, foi realizada a programação de agenda para comunicação e utilização da plataforma. Os objetivos do Projeto podem ser vistos na Tabela 3.

Tabela 3 – Objetivos da Educação Corporativa da LWART

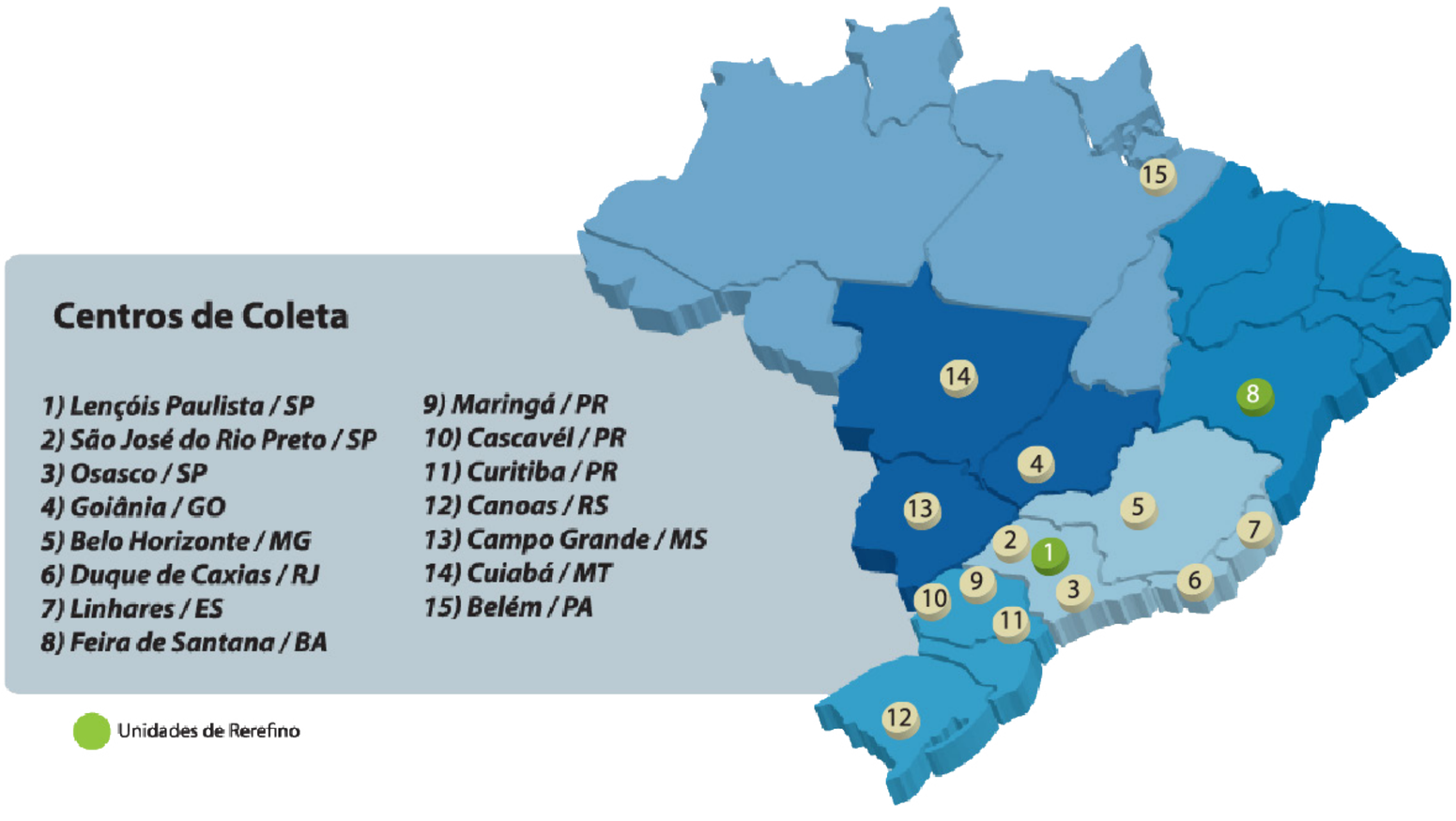
1. Fomentar uma cultura de alta performance;
2. Disseminar os valores da LWART;
3. Criar um ambiente de aprendizagem que estimule a busca pelo conhecimento;
4. Valorizar o autodesenvolvimento;
5. Nortear os colaboradores no desenvolvimento da sua trajetória de carreira;
6. Valorizar os profissionais que compartilham conhecimentos e experiências;
7. Disponibilizar ferramentas que agilizem a disseminação do conhecimento;
8. Direcionar os recursos financeiros, visando desenvolver mais pessoas com um menor custo e em um menor tempo.

Fonte: Elaboração própria

O grande desafio do projeto foi inspirar as pessoas a contribuírem, tornando o conhecimento individual disponível para toda a organização, pois é essencial para a gestão do conhecimento, uma vez que a aprendizagem organizacional depende diretamente de um processo de compartilhamento mental eficaz entre os indivíduos (Abbad *et al.*, 2013). Esse processo se torna mais difícil, porque dependemos de pessoas e não de ferramentas de

tecnologia, e temos também que criar uma cultura de compartilhamento do conhecimento, que antes não era difundido na organização. Outro grande desafio é tornar o nosso colaborador protagonista de seu desenvolvimento.

A primeira escola a ser criada foi a de coleta. Na época, o planejamento estratégico viu a necessidade da formação desse grupo de colaboradores devido alguns alinhamentos de expectativas feitos nas avaliações de desempenho.



A "Escola de Coleta" é um conjunto de 4 trilhas de aprendizagem voltadas para o desenvolvimento e a capacitação dos profissionais que atuam em nossas filiais: Supervisores, Motoristas de Coleta, Operadores de Centro de Coleta e Assistentes administrativos. Estas trilhas foram elaboradas por profissionais da área de educação em conjunto com as lideranças da empresa. Com trilhas de aprendizado individualizadas, a empresa consegue contextualizar e otimizar a aprendizagem do colaborador, entregando para ele o conteúdo mais adequado de forma assertiva.

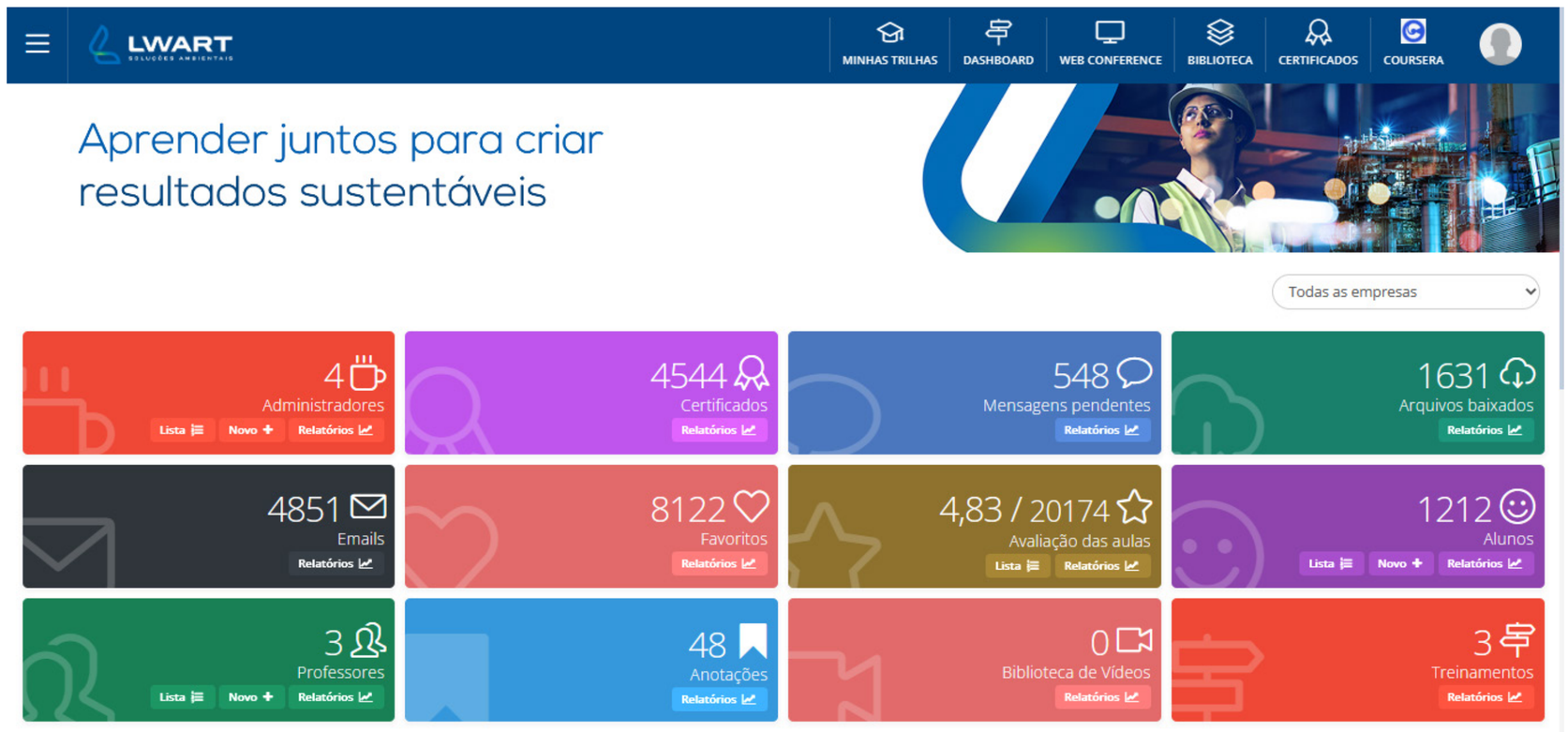
Na fase de implantação, foram qualificados todos os envolvidos na escola de coleta para o uso da plataforma, reforçando o papel de protagonista no seu desenvolvimento. Os conteúdos foram disponibilizados para 100% dos colaboradores dos Centros de Coleta, sendo um total de 342 colaboradores entre os quais estão Motoristas, Operadores e Supervisores dos Centro de Coleta geograficamente dispersos pelo Brasil, de norte a sul do país.

A Figura 3 é o *dashboard* da plataforma. Através deste painel visual, conseguimos informações métricas e indicadores sobre os treinamentos realizados, quantidade de colaboradores, avaliações das aulas e outros. Através dele, temos representação dos números relevantes para a estratégia de negócio e para o alcance dos objetivos organizacionais.

A plataforma de treinamento oferece uma variedade de relatórios para auxiliar na gestão e acompanhamento do progresso dos colaboradores, conforme alguns relatórios disponíveis abaixo:

- Relatório de progresso do curso: fornece informações sobre o progresso individual em cursos específicos (por exemplo, em andamento, concluído ou pendente);
- Relatório de conclusão do curso: apresenta quais colaboradores concluíram com sucesso um determinado curso;
- Relatório de desempenho: apresenta informações sobre o desempenho dos funcionários em avaliações, testes ou questionários realizados durante o treinamento;
- Relatório de engajamento: esse relatório analisa o engajamento dos funcionários com a plataforma de treinamento. Pode incluir dados sobre a frequência de acesso, tempo gasto em cursos, interações com o conteúdo (como visualizações de vídeos ou participação em fóruns) e outros indicadores que medem a participação ativa.

Figura 3 – *Dashboard* plataforma da Educação Corporativa do grupo Lwart



Fonte: Acervo Interno da LWART SOLUÇÕES AMBIENTAIS (2023).

O diferencial no processo da LWART é que o profissional escolhe o caminho a ser percorrido e seu ponto de chegada, recorrendo como apoio à sua trilha de aprendizagem, que vai lhe servir De guia na caminhada. Toda trilha de aprendizagem está vinculada a um eixo estratégico, e é composta por diferentes soluções ou formas de aprendizagem, como microlearning, *games*, treinamentos presenciais, práticos. Os conteúdos são fracionados em pílulas do conhecimento, que transmitem seus contextos de maneira direta e compreensível. Forma-se, assim, uma gama maior de conhecimentos complexos, gerando uma enorme base de dados a partir da soma dessas informações breves, assertivas e de fácil assimilação.

O colaborador é valorizado, conquistando a excelência em sua área de atuação, tornando-se parte atuante no crescimento sustentável da empresa que amplia seus processos de inovação e competitividade de seus produtos, bens e serviços. Esse processo visa desenvolver suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, proporcionando oportunidades de crescimento tanto para os colaboradores quanto para a própria Lwart.

Discussões e considerações finais

Neste capítulo, o objetivo consistia em descrever a elaboração e a implementação da Educação Corporativa do Grupo Lwart e suas contribuições para a estratégia do negócio da organização, associando o caso à revisão de literatura sobre TD&E, UC e EC. A revisão bibliográfica realizada permitiu a compreensão de um projeto de Educação Corporativa e como ele é construído. Entre o que a organização espera ser os instrumentos educacionais para atingir os resultados esperados, há formas de mudar a empresa e alinhar todos os níveis em torno de uma proposta de negócios.

Alinhar a estratégia da organização e definir seus objetivos estratégicos, fundamentados em valores, deve ser levado em questão no início do projeto, pois nessa fase a organização definirá sua identidade e principais objetivos. As escolas são agrupadas por conteúdos interligados que fornecem o caminho para as competências essenciais da organização, assim é importante dividi-las por afinidade para que os programas de formação sejam complementares. Sendo assim, é possível criar quantas escolas forem necessárias, atreladas aos tipos de negócio da organização (Eboli *et al.*, 2010).

Para implantação da Educação Corporativa do Grupo Lwart, foi realizado um mapeamento das necessidades de aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores, por meio de pesquisas e avaliações de desempenho. Com base nesse levantamento, foram identificadas as áreas de conhecimento e as habilidades que precisavam ser fortalecidas para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

A organização abraçou a ideia da educação corporativa como uma estratégia para o desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento do negócio, e as ações implementadas confirmaram seu impacto positivo.

Em 2023, a empresa Lwart estabelece uma parceria estratégica com a Coursera (é uma plataforma de aprendizado *on-line* reconhecida mundialmente, que oferece uma ampla variedade de cursos, programas de especialização e certificações de instituições renomadas), na qual a empresa demonstra seu compromisso em fornecer oportunidades de aprendizado contínuo e acesso a conteúdos de alta qualidade.

Através da plataforma, é realizada a liberação do acesso ao Coursera, nos quais os colaboradores terão cursos relevantes para suas áreas de atuação, ministrados por instrutores experientes e especialistas em suas respectivas áreas.

Dessa forma, pode-se afirmar que a implementação da educação corporativa alcançou seu objetivo de contribuir para a estratégia do negócio. Tal iniciativa impulsionou o desenvolvimento dos colaboradores e fortaleceu a cultura da empresa, pois proporcionou uma oportunidade para a disseminação dos valores e da visão da empresa, além de promover uma mentalidade de aprendizado contínuo e crescimento pessoal. Os resultados positivos obtidos mostram a importância e os benefícios da educação corporativa como um investimento estratégico para o sucesso e crescimento sustentável do negócio.

A Coursera é uma plataforma de aprendizado *on-line* reconhecida mundialmente, que oferece uma ampla variedade de cursos, programas de especialização e certificações de instituições renomadas. A parceria entre a empresa e a Coursera é um passo significativo para promover o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores.

Ao estabelecer essa parceria estratégica, a empresa demonstra seu compromisso em fornecer oportunidades de aprendizado contínuo e acesso a conteúdo de alta qualidade. Através da plataforma da Coursera, os colaboradores têm acesso a cursos relevantes para suas áreas de atuação, ministrados por instrutores experientes e especialistas em suas respectivas áreas.

É importante ressaltar que a educação corporativa e a área de POT, em especial, a área de TD&E, devem ser abordadas de forma integrada e contínua, pois é de grande importância a organização investir em programas de desenvolvimento alinhados às necessidades individuais de cada colaborador, auxiliando na identificação e solução de problemas relacionados à aprendizagem, motivação e bem-estar dos colaboradores.

Por fim, é importante relatar que essa revisão bibliográfica mostrou relevância e trouxe um novo caso de educação corporativa, que contribui para o avanço dos estudos da área. A educação corporativa desempenha um papel crucial no desenvolvimento de pesquisas da área de POT e de TD&E, pois, fornece conhecimentos atualizados e casos práticos, desenvolvendo habilidades técnicas e de liderança, as quais promovem uma cultura organizacional alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, contribui para o aprimoramento do desempenho desses profissionais e promove um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Referências

ABRAHAO, A.; ELIAS, L.; ZERBINI, T.; D'AVILA, K. **Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade, inclusão educacional e Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E):** uma revisão integrativa. Universidade de São Paulo (USP), 2020. Disponível em: https://psycnetapa.org/record/2020-36544-008. Acesso em: 05 fev. 2023.

ALMEIDA, T. S. **A importância da psicologia organizacional.** Artigo Científico (Psicologia) – Web Artigos. Disponível em: https://www.webartigos.com/artigos/a importância da psicologia -organizacional/169505. Acesso em: 01 maio 2023.

ANDRADE, R. B. N. M.; ZERBINI, T. Estilos e estratégias de aprendizagem em Educação a Distância: diferenças e semelhanças conceituais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [*S. l.*], v. 20, n. 3, 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.17947. Acesso em: 01 maio 2023.

BRANT, T.; RAMOS, S.; STANKEVIX, M.; LANGHI, C.; MANOEL, J.; DAS NEVES, S. **A gestão do conhecimento organizacional vista por meio do conceito de educação corporativa**, [S. l.: s. n.], [s. d.]. Disponível em: http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/304/ae6dc2f0032990e989e0dcfa20f577d8.pdf. Acesso em: 05 mar. 2023.

CAMPOS, A.; SILVA, G.; SILVA, S. Universidade Corporativa Bombeiro Militar: uma realidade plausível? **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v17i1.5595. Acesso em: 01 maio 2023.

COELHO, R.; LANGHI, C.; PETEROSSI, H.; SILVA, R. Estudo sobre educação corporativa nas pequenas empresas no Brasil: uma revisão bibliométrica da produção científica. **Revista Panorâmica**, [s. l.], 2021. Disponível em: https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1331. Acesso em: 05 mar. 2023.

EBOLI, M.; FISCHER, A.; LUIZ MOARES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. **Educação Corporativa – Fundamentos**, [*S. l.: s. n.*], 2010.

NEVES, N.; RODRIGUES, E. Educação corporativa no serviço público: um estudo de caso com enfoque na aprendizagem dialógica. **Educação**, Porto Alegre, v. 44, n. 1, p. 1-13, 2021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-25822021000100006. Acesso em: 22 fev. 2023.

SOUZA, A. **Percepção da Empregabilidade de Estudantes de Pós-Graduação *Lato Sensu*:** variáveis individuais e do contexto mediada pela autoeficácia. Faculdade de Filosofia, [S. l.: s. n.], 2022. DOI: https://doi.org/10.11606/T.59.2022.tde-03012023-090116

TRINDADE, E. **Educação corporativa:** perspectivas sobre treinamento, desenvolvimento e Pedagogia. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/17113. Acesso em: 20 fev. 2023.

Possíveis atribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho: um estudo teórico

Mayara Strongren da Silva
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

O mundo do trabalho na atualidade: como isso repercute na vida das pessoas?

O conceito de trabalho passou a gerar discussões e reflexões teóricas nos últimos tempos, ocupando grande parte da vida das pessoas. Nossa própria existência é direcionada a ele, as pessoas são preparadas para ingressarem nesse espaço e depois se torna o lugar em que mais passam tempo. O trabalho se tornou um dos principais meios de vínculo social, preenchendo funções importantes na vida do sujeito e promovendo interação (Mapeli, 2020). De acordo com Tonetto *et al.* (2008), o trabalho é compreendido como elemento transformador da vida psíquica, social, cultural, política e econômica. Nessa direção, os fenômenos organizacionais são vistos como processos psicossociais, estruturam a vida dos indivíduos e o funcionamento das sociedades.

O trabalho é visto como uma das grandes inquietações da contemporaneidade dadas as transformações que o mundo vem perpassando. O ser humano na atualidade enfrenta desafios frente ao ritmo e ao grau dessas mudanças na sociedade que geram impacto às diferentes dimensões da vida, com evidência nos setores econômicos, tecnológicos e do trabalho (Mapeli, 2020; Caetano, 2012). Como uma das principais características da era da modernidade, a aceleração generalizada apresenta-se na mudança social e no ritmo de vida, consequentemente também na natureza da força de trabalho, à medida que essas alterações ocorrem e apresentam-se na realização de mais tarefas ao mesmo tempo, no prolongamento do horário de trabalho, na invasão cada vez mais frequente do trabalho no tempo supostamente extra trabalho: "o dualismo trabalho/tempo livre, instituído com a época da revolução industrial, está ele próprio em desaparecimento acelerado, nomeadamente, com o 'apoio amigável' das tele tecnologias de comunicação e das redes sociais" (Caetano, 2012, p. 87).

No cenário dessa dinâmica de aceleração tecnológica, econômica e social, as organizações buscam fazer intervenções de mudança e desenvolvimento nos seus subsistemas (Caetano,

2012). Novas medidas são postas em relação à manutenção e flexibilização do capital, um novo tipo de trabalhador de fácil adaptação e resiliente, que integre pensamento e ação, e produza conhecimentos para a organização capitalista é exigido dentro dessas demandas cada vez mais complexas e imprevisíveis, nesse campo que se tornou competitivo, potencializando riscos à saúde psíquica do sujeito, uma vez que não há nenhum tipo de envolvimento afetivo nessa relação (Mapeli, 2020).

Os reflexos da flexibilização e os vínculos fragilizados recaem muitas vezes sobre a saúde do trabalhador que, diante das exigências da organização, passam a lidar com uma carga de diversos sentimentos. Daí a importância de ter um profissional capacitado para acolher e entender esses fenômenos (Mapeli, 2020). Com a globalização e o vínculo com as atividades administrativas, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) passou por transformações que buscam desenvolver a produtividade e o bem-estar do trabalhador, partindo da visão da organização dentro da sociedade (Campos *et al.*, 2011).

Baseando-se no mecanismo de aceleração generalizada, Caetano (2012) buscou em seus estudos contribuir para a reflexão acerca dos desafios que se colocam à Psicologia Organizacional e do Trabalho. Um desses desafios seria aumentar a compreensão da dinâmica organizacional, compreendendo que ela pode colaborar para o bem-estar no trabalho e no desempenho dos indivíduos nas organizações, nos mais diversos modelos de relação entre as pessoas no trabalho e nas organizações, identificando associações entre as diferentes variáveis psicológicas e organizacionais.

As transformações que ocorrem nesse campo se diferenciam de organização para organização, considerando os seus sistemas abrangidos, contexto, fase em que se encontra, entre outros aspectos. Com modos diferentes de complexidade, tem se notado ultimamente mudanças em todos os níveis, em departamentos e hierarquias, até à força e a organização do trabalho. Logo, sistemas de gestão, com enfoque na gestão de recursos humanos, vêm realizando modificações no intuito de alinharem-se às novas estratégias e facilitarem os efeitos das mudanças nos outros sistemas, já que as organizações por originalidade tem um caráter multinível, indivíduos trabalham sós, em pares, grupos e equipes que interagem com outras organizações. Posto isso, incide-se na teoria e na pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho, visto que sua formação concerne a um ou mais níveis organizacionais, sejam indivíduos, díades, grupos ou organizações (Caetano, 2012).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser reconhecida como uma área de atuação interdisciplinar que busca entender os fenômenos organizacionais que se apresentam em volta de um conjunto de demandas relacionadas ao bem-estar do indivíduo. As mudanças na relação indivíduo trabalho resultantes dos processos de globalização e de reestruturação

produtiva fizeram com que as organizações refletissem na sua forma de liderança e de sua funcionalidade, assim como nas condições de trabalho, uma vez que o trabalhador está mais consciente de seus direitos e buscando conciliar suas metas pessoais às questões profissionais (Campos *et al.*, 2011).

Um problema comum que nos deparamos, de acordo com as pesquisas encontradas, é o enfoque no nível organizacional, que dificulta responder às necessidades dos profissionais. A dinâmica competitiva exige intervenções muitas das vezes sem suporte teórico e a atuação se baseia frequentemente pela racionalidade prática decorrente da sua experiência. Dessa forma, é fundamental que os pesquisadores aproximem os problemas complexos que a organização tem de enfrentar e que considerem as preocupações desta ao traçarem os seus planos de pesquisa, fazendo com que, para além de produzirem conhecimento da realidade organizacional, visem alterar essa mesma realidade, "[...] trata-se de retomar a clarividência [...] a melhor maneira de conhecer a realidade é transformá-la, e conjugá-la com essa outra de que não há melhor prática do que uma boa teoria" (Caetano, 2012, p. 92).

Do mesmo modo que as mudanças na concepção sobre o trabalho refletem o pensamento de cada período, a POT também se constrói a partir dessas transformações. O contexto social, o avanço do conhecimento tecnológico e as interações interdisciplinares que apareceram no decorrer do tempo desenharam uma identidade dos profissionais da psicologia que se dedicaram a entender como as organizações se estruturam e atuam (Mapeli, 2020).

Desse modo, esse estudo teve como objetivo compreender, considerando a realidade atual do mundo no trabalho, a atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho. O estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica que busca o levantamento e a análise das publicações acerca da POT com intuito de compreender, atualizar, desenvolver e contribuir, produzindo conhecimento nesse campo de atuação.

Breve histórico acerca da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Em um breve histórico, retomaremos como se desenvolveu a Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil. De acordo com Silva (2020), essa área de conhecimento se desenvolveu em três fases diferentes, a primeira delas surgiu em 1930, chamada Psicologia Industrial, marcada pela prática da psicotécnica. Os profissionais atuavam na preparação dos processos de seleção de pessoal com objetivo de selecionar as melhores pessoas, os trabalhadores mais aptos para os postos de trabalho ou ajustá-los, visando a maior produtividade nas indústrias, especialmente nas empresas ferroviárias por meio da aplicação de testes psicológicos, buscando assim contribuir para minimizar os problemas humanos no contexto das fábricas e gerar melhores resultados.

Nesse período, a psicotécnica se constitui como a principal prática de atuação do profissional de Psicologia, sendo sua finalidade conduzir a tentativa de controle desses processos e contribuir para a identificação e adaptação dos trabalhadores, a produção e o alcance de produtividade máxima (Mapeli, 2020). O uso da psicotécnica permaneceu até o ano de 1960, em seguida, com influência das ciências naturais, médicas, humanas e sociais, potencializou-se transformações nas concepções e práticas da Psicologia voltadas ao trabalho (Silva, 2020).

Em 1950, chega a segunda fase da POT, denominada Psicologia Organizacional, considerando agora a categoria "organização", sendo compreendida em novos espaços para além da esfera industrial, como hospitais, sindicatos e organizações do terceiro setor. A principal mudança desse período é a maior visão sistêmica das organizações, dando mais enfoque no coletivo e nas relações humanas. Temas como liderança, relações interpessoais, cognição, emoções, afetos e aprendizagens e teorias de dinâmica de grupos e motivação tornam-se importantes nos estudos desse campo (Silva, 2020).

A grande mudança da Psicologia Industrial para a Organizacional ocorre pela modificação da atenção do individual para o coletivo, que altera o enfoque individualista para o sistêmico. Ainda segundo Silva (2020, p. 46), "os problemas tradicionais estudados [...] passaram a ser vistos como inter relacionados e componentes de um sistema social complexo e dinâmico da organização, o que gerou atenção fundamental às relações humanas".

Por fim, no ano de 1980 surge a terceira fase denominada Psicologia do Trabalho. Como resultado da aproximação com a sociologia e a antropologia, essa fase trouxe críticas referentes ao papel da psicologia organizacional, enquanto reprodutora e mantenedora de relações de dominação e desigualdade. As organizações continuaram sendo de maneira significativa o espaço de trabalho, porém de um enfoque sistêmico para um mais político e o olhar para constituição histórica e social da concepção de trabalho e suas influências sobre o trabalhador foram adotados. A principal diferença da psicologia organizacional para do trabalho foi o aspecto central da concepção do trabalho como uma construção histórica e social, e as influências sobre a subjetividade e saúde do trabalhador, conduzindo as reflexões sobre a saúde mental e o exercício acrítico da profissão (Silva, 2020).

Segundo Campos *et al*. (2011), resumidamente, as principais diferenças de atuação nas três áreas acima é o foco que o psicólogo industrial tinha em recrutamento e seleção, com o uso dos testes psicológicos; o olhar era voltado para produção, a relação de funcionários com a empresa e com os grupos não era observada. A prática do psicólogo organizacional era direcionada para o aumento da produtividade e da eficiência, incluindo avaliações das habilidades dos trabalhadores; não se tinha compreensão quanto à visão de homem nas

organizações e o próprio conceito de trabalho, diferentemente do psicólogo do trabalho que tem por objetivo essa compreensão de indivíduo que trabalha e as implicações do seu trabalho no cotidiano. Além disso, preocupava se com a dignidade humana nas relações trabalhistas, voltando-se para o estudo dos processos de organização do trabalho e seus impactos psicossociais.

Nesse último contexto, a psicologia de forma mais abrangente ampliou seu objeto de análise do nível individual para o grupal, organizacional e social. Pouco a pouco, estudos dentro da área da Psicologia demonstraram que não é possível reproduzir no âmbito científico e profissional uma separação entre a esfera do trabalho e as demais esferas da vida pessoal. Entende-se que, para compreender o indivíduo na sua integralidade, é necessário olhar para sua inserção no mundo do trabalho e decorrente disso, as relações que são criadas nesse espaço (Zanelli; Bastos; Rodrigues, 2014).

A função da POT seria de explorar, analisar e compreender como é a interação entre as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, e pensando além da produtividade, no meio de preservar o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores (Zanelli; Bastos; Rodrigues, 2014). Com base em Mapeli (2020), o papel do psicólogo nas organizações é contribuir para um ambiente mais saudável, que preze pelas necessidades tanto do empregado quanto da organização, buscando meios para que os sujeitos e as organizações possam lidar com as mudanças que ocorrem na sociedade contemporânea, diferentemente da atuação do profissional no passado, que tinha o objetivo de desenvolver ferramentas para atender demandas de produção e lucratividade.

De acordo com Tonetto *et al.* (2008), é possível identificar três grupos de psicólogos que trabalham com POT. Os que atuam na gestão de pessoas, responsáveis por criar técnicas, políticas e estratégias de aplicação prática no dia a dia das organizações. O grupo que estuda a saúde do trabalhador e a relação do homem com o trabalho e o desemprego, além da subjetividade, adoecimento, identidade, humanização das relações, multidisciplinaridade, entre outras formas de atuação que objetivem a promoção de saúde física e psíquica dos indivíduos em seu trabalho. E o terceiro grupo que tem sua prática voltada para o estudo das organizações e suas estruturas, políticas, relações de poder, cultura organizacional e o impacto desses elementos nos indivíduos.

Dessa forma, o termo Psicologia Organizacional e do Trabalho contempla a diversidade da área, apresentando dois eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as organizações, como ferramenta social formadora de coletivos, e o trabalho, como atividade básica do ser humano, e reprodutor de sua existência e da sociedade (Mapeli, 2020). Todas as mudanças que ocorreram dentro da POT conduziram a práticas voltadas a trabalhar com

a organização como um todo, com olhar para além dos muros das organizações, ocupando-se de impactos do trabalho sobre a vida social, através de novas abordagens, métodos, procedimentos e os instrumentos para atuação que também mudaram ao longo do tempo (Bastos; Yamamoto; Rodrigues, 2013).

> Dado o exposto, as práticas do psicólogo nas organizações contemporâneas devem se apoiar na busca por um equilíbrio entre os interesses das organizações e o desejo do sujeito. Apesar dos desafios da psicologia em estar nessa posição de "mediação'' e de se haver também com as inúmeras transformações do cenário contemporâneo, é importante se atentar para as novas possibilidades de intervenção e relembrar que todos os momentos desafiadores da história da POT foram cruciais para movimentar novas construções (Mapeli, 2020, p. 35).

A área descobriu que trabalho e organização são polos inseparáveis, quer como objeto de estudo, quer como de intervenção profissional, e por isso o nome Psicologia Organizacional e do Trabalho começou a designar esse campo (Bastos; Yamamoto; Rodrigues, 2013).

Desse modo, compreende-se que é fundamental que o exercício do profissional na área de POT seja direcionado para as relações de trabalho, o ambiente e a dinâmica da organização, a subjetividade e o adoecimento dos trabalhadores, e fuja dos padrões voltados para as questões mecanicistas, uma vez que o psicólogo nesse campo de atuação tem o compromisso ético com a saúde do trabalhador e esse fator deve ser contemplado dentro da sua prática (Mapeli, 2020).

Atuação do psicólogo organizacional e do trabalho

Na primeira parte desta pesquisa, apresentou-se as transformações que ocorreram no mundo do trabalho e na Psicologia Organizacional e do Trabalho, passando pela Psicologia Industrial desenvolvida no pós-guerra até uma perspectiva mais ampla, que buscou enfrentar desafios impostos pelo atual mundo do trabalho. Neste tópico, buscou-se ilustrar inúmeras atividades que foram encontradas como parte das funções que podem ser desenvolvidas por este profissional. Dessa forma, consegue-se ter um panorama da diversidade e interdisciplinaridade da POT e sua atuação nas organizações.

A partir da Resolução nº 218/97 do Conselho Nacional de Saúde, que estabeleceu o profissional de psicologia como profissional da saúde, novas possibilidades de atuação para o psicólogo organizacional e do trabalho abriram-se no campo da saúde e qualidade de vida, nas políticas públicas, sindicatos, movimentos sociais e esferas estratégicas e políticas de ação (Silva, 2020).

Temas como significado, sentido, centralidade do trabalho, saúde e qualidade de vida emergiram nos diferentes momentos da POT, contudo, a posição defendida pelo Conselho Federal de Psicologia é a de que a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, tanto individualmente, quanto em equipe multiprofissional em que existam as relações de trabalho, tenha o objetivo de aplicar os conhecimentos da psicologia para compreender, intervir e desenvolver os processos intra e interpessoais, intra e intergrupais e seus vínculos com as dimensões sociais, políticas, econômicas e culturais (Silva, 2020).

Segundo Silva (2020), em 1990, alguns autores organizaram uma lista das funções e tarefas que um psicólogo organizacional e do trabalho tem de realizar individualmente ou em conjunto com uma equipe multiprofissional. Dentre essas atribuições estão: participar da produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional; fazer diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais relacionados aos Recursos Humanos (RH); verificar atividades intrínsecas ao trabalho para subsidiar a elaboração de instrumentos necessários à administração do RH; promover treinamento e desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho; implementar a política de estágio da organização, assim como supervisionar as atividades realizadas; desenvolver política de saúde ocupacional; ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador; estabelecer relações em órgãos de classe; preencher vagas disponíveis na organização; participar na elaboração de planos de cargos e salários; e coordenar as ações de documentação e pagamento de pessoal quando for responsável pelo gerenciamento de RH.

Conforme a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho – SBPOT, a POT é uma área com vasta pluralidade de temas, ações, abordagens teóricas, de concepções de homem e de disputas políticas e ideológicas, e não é possível dissociar tais conceitos, uma vez que são dimensões complementares de análise e mantêm complexas inter relações (Silva, 2020).

Baseado em alguns autores, Tonetto *et al.* (2008) descreveram que o campo de atuação na POT pode ser dividido em três áreas: Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas e Psicologia do Trabalho. A primeira atua com aspectos do comportamento, como satisfação no trabalho, clima organizacional, motivação, produtividade, processos grupais, com planejamento de estratégias e com consultorias. Em acordo, Mapeli (2020) aponta ainda que dentro desse campo existem, na prática profissional, atividades que se voltam também para o comprometimento e envolvimento no trabalho, diagnósticos de cultura organizacional, rotatividade, *turnover* e absenteísmo. Dentro do planejamento de estratégias, as atividades são voltadas para a análise de cenários, modelos de gestão e arranjos flexíveis de trabalho. No exercício da Consultoria Organizacional, a assessoria e consultoria são prestadas às organizações com o objetivo de diagnosticar, intervir e promover mudanças organizacionais.

A segunda área, Gestão de Pessoas, abrange a análise do trabalho, análise de desempenho, administração de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação e relações trabalhistas (Tonetto *et al*., 2008). Segundo Mapeli (2020), incluem-se atividades como:

> [...] movimentação e desligamento, remuneração e benefícios, planejamento de recursos humanos; Análise de Trabalho: descrição de rotinas e fluxos de trabalho, análise de postos de trabalho, definições de competências exigidas para os cargos, Alocação de desenho e tarefas, *layout* de postos de trabalho. Recrutamento e seleção: Diagnósticos de necessidades de pessoal, realização de pesquisas salarial, identificação de candidatos, planejamento do processo seletivo, definição de instrumentos usados no processo de avaliação, realização de avaliação psicológica com o objetivo de seleção, atuação no processo de admissão [...] (Mapeli, 2020, p. 34).

Já a atuação da Psicologia do Trabalho está ligada a ações voltadas para a saúde do trabalhador, preparação para o processo de aposentadoria, ergonomia, emprego e desemprego e orientação de carreira (Tonetto *et al*., 2008). Abrange atividades como segurança e prevenção de acidentes, programas de bem-estar, de qualidade de vida no ambiente de trabalho e assistência psicossocial, diagnósticos de saúde e adoecimento no trabalho, identificação de fatores propiciadores de adoecimento, diagnóstico e manejo de estresse no trabalho e síndrome de *burnout*, análise do trabalho e de suas cargas físicas e mentais, avaliação dos equipamentos e ferramentas manuseadas, orientação profissional e de carreira como: análise de interesses e aspirações vocacionais, orientação nas escolhas e por fim, construção de estratégias de recolocação no mercado de trabalho (Mapeli, 2020).

Para completar e destacar o exposto acima, o Conselho Federal de Psicologia (2001), por meio da Resolução n°002/2001, sinalizou a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho:

> Atua em atividades relacionadas à análise e desenvolvimento organizacional, ação humana nas organizações, desenvolvimento de equipes, consultoria organizacional, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de pessoal, estudo e planejamento de condições de trabalho, estudo e intervenção dirigidos à saúde do trabalhador. Desenvolve, analisa, diagnostica e orienta casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde. Participa de programas e/ou atividades na área da saúde e segurança de trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais para proporcionar melhores condições ao trabalhador. Atua como consultor interno/externo, participando do desenvolvimento das organizações sociais, para facilitar processos de grupo e de intervenção

> psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos de organizações. Planeja e desenvolve ações destinadas a equacionar as relações de trabalho, o sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos inseridos nas organizações, estimulando a criatividade, para buscar melhor qualidade de vida no trabalho. Participa do processo de desligamento de funcionários de organizações, em processos de demissões e na preparação para aposentadorias, a fim de colaborar com os indivíduos na elaboração de novos projetos de vida. Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos. Participa dos serviços técnicos da empresa, colaborando em projetos de construção e adaptação dos instrumentos e equipamentos de trabalho ao homem, bem como de outras iniciativas relacionadas à ergonomia. Realiza pesquisas e ações relacionadas à saúde do trabalhador e suas condições de trabalho. Participa da elaboração, implementação e acompanhamento das políticas de recursos humanos. Elabora programas de melhoria de desempenho, aproveitando o potencial e considerando os aspectos motivacionais relacionados ao trabalho. Atua na relação capital/trabalho no sentido de equacionar e dar encaminhamento a conflitos organizacionais. Desempenha atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, orientação e treinamento, análise de ocupações e profissiográficas e no acompanhamento de avaliação de desempenho de pessoal, atuando em equipes multiprofissionais. Utiliza métodos e técnicas da psicologia aplicada ao trabalho, como entrevistas, testes, provas, dinâmicas de grupo, etc. para subsidiar as decisões na área de recursos humanos como: promoção, movimentação de pessoal, incentivo, remuneração de carreira, capacitação e integração funcional e promover, em consequência, a auto realização no trabalho (CFP, 2001, p. 9).

No contexto atual do mundo do trabalho, é fundamental que o profissional exerça um papel social de agente econômico reflexivo, o que fazer, como fazer e por que fazer do profissional variam conforme o enfoque adotado, se diferenciando em aspectos como, contexto socioeconômico e suas demandas, estilo de gestão e de organização do trabalho e o tipo de organização em que está inserido (Borges; Oliveira; Morais, 2005). Suas atividades são fundamentadas em técnicas e instrumentos da Psicologia e com a relação homem-trabalho, podendo trazer desenvolvimento para a empresa, o trabalhador e a sociedade. Em síntese, o compromisso do psicólogo dentro das organizações é "atuar como facilitador e conscientizador do papel dos vários grupos que compõem a instituição, considerando a saúde e a subjetividade dos indivíduos, a dinâmica da empresa e a sua inserção no contexto mais amplo da organização" (Silva *et al.*, 2011, p. 705).

Conclusão

No decorrer dos processos de globalização e industrialização, o trabalhador passou a vender sua força de trabalho aos novos modelos de trabalho frente à aceleração generalizada da contemporaneidade e se submeter a ajustes das organizações, que exigiam um ritmo diferente de produção e colocam o trabalhador como uma peça na sua engrenagem. Em seu início, a psicologia se viu como aliada nessa busca do desenvolvimento econômico, trabalhando no ajuste técnico do homem à organização através do uso dos testes psicotécnicos aplicados nos processos de recrutamento e seleção. Dessa forma, esses foram os primeiros passos dados para a inserção da profissão nesse campo de atuação.

No entanto, atualmente, depois de caminhos percorridos para ocupar outros espaços dentro das organizações, a POT se estrutura como uma disciplina que contribui para a qualidade de vida e saúde do trabalhador, indo além da produtividade e dos interesses da organização. De modo mais abrangente, a psicologia considera todos os fenômenos que se apresentam, construindo uma base mais sólida para discussões e pesquisas sobre o trabalhador e as organizações, partindo do pressuposto que exista uma unidade entre os dois, é uma área com vasta pluralidade de temas, ações, abordagens teóricas, de concepções de homem e de disputas políticas e ideológicas, não sendo possível dissociar os conceitos citados, uma vez que são dimensões que mantêm complexas relações. A função da POT então, seria de explorar, analisar e compreender como é essa interação entre as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, e pensando mais adiante na produção, no meio de preservar o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Referências

BASTOS, A. V. B.; MARTINS, A. H. C. G. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 10-18, 1990.

BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. de A. Compromisso social e ético: desafios para a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações:** atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 25-52.

BORGES, L. de O.; OLIVEIRA, A. C. F. de; MORAIS, L. T. W. A. de. O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 101-139, dez. 2005. Disponível em: https://l1nq.com/AFiAx. Acesso em: 30 mar. 2023.

CAETANO, A. Psicologia Organizacional e do Trabalho na era da aceleração: macro e nanodesafios atuais na pesquisa e na prática profissional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 85-96, abr. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 mar. 2023.

CAMPOS, K. C. de L. *et al.* Psicologia Organizacional e do Trabalho – retrato da produção científica na última década. **Psicol**. **cienc**. **prof.**, Brasília, v. 31, n. 4, p. 702-717, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932011000400004. Acesso em: 30 mar. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Resolução nº 02/2001, de 10 de março de 2001. Altera e regulamenta a resolução CFP nº 014/00 que institui o título profissional de especialista em Psicologia e o respectivo registro nos Conselhos Regionais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Brasília, DF, 10 mar. 2001.

MAPELI, D. **A evolução histórica da Psicologia Organizacional e do Trabalho e os desafios contemporâneos.** Santa Rosa: Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – Unijuí, 2020.

SILVA, L. A. de T. e. **O processo formativo em Psicologia Organizacional e do Trabalho:** análise das matrizes curriculares e percepções de graduandos e egressos. 2020. Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, 2020.

TONETTO, A. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H.; GOMES, W. B. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 165-173, 2008. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309326698003. Acesso em: 01 dez. 2023.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A. Campo Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia**, **Organizações e Trabalho no Brasil**, v. 2. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 549-582.

Programa de desenvolvimento de estágio: uma revisão bibliográfica

Daniela de Carvalho Lima
Dinael Corrêa de Campos

O mundo está em constante mudança, e o mundo do trabalho foi assolado por diversas situações: disruptura, plataformização, "uberização", revolução 4.0, que nos fazem repensar: qual o nosso papel ante todas essas transformações? Atualmente, em sua maior parte, o mercado de trabalho está composto pelos *millenials*, aquele segundo Urco *et al*. (2019, p. 14571-14582) que são os nascidos entre os anos de 1980 e 2000, e os seus sucessores (geração Z).

Por mais estranho que possa parecer, alguns desses jovens já ocupam cargos de liderança e outros em franco progresso se preparam para isso. Em sua maioria, estes jovens profissionais são extremamente conectados, inovadores e questionadores, gostam de discutir ideias e se empenham em suas atividades, desde que entendam o objetivo e faça sentido a eles. Sendo assim, o desafio das empresas para descobrir, desenvolver e reter esses talentos está em buscar entender o que eles pensam e o que eles valorizam (Dias, 2022).

Segundo Dias (2022), os *millennials* e a geração Z buscam ambientes saudáveis e dinâmicos, com horários flexíveis; querem que o trabalho seja prazeroso e conectado com a vida pessoal; querem líderes inspiradores, e o principal: que esses líderes os mantenham motivados, devendo as empresas oferecer um programa de desenvolvimento profissional e até mesmo pessoal.

Dias (2022) ainda chama a atenção para o olhar que as empresas devem ter para os estagiários, enxergando-os como profissionais em desenvolvimento e para formar, e não como mão de obra barata.

Segundo o IBGE, em 2020, a taxa de desemprego estava na casa dos 14%, sendo que, entre os jovens de 18 a 24 anos, a taxa sobe para 29,7%. Alguns fatores contribuem para isso e os principais naquele momento eram a pandemia do coronavírus, que chegou de surpresa para todos e seus danos se prolongariam pelos anos vindouros. Outro fator é que o Brasil possui, em média, 32 milhões de profissionais na informalidade (Casagrande, 2020).

Pensando principalmente nos jovens, as empresas precisam se movimentar para inserir esses profissionais no mercado. A empresa terá um profissional com gás, novas ideias e

conectado, o que poderá aumentar sua competitividade no ramo. Até 2020, o CIEE contava com 4,6 milhões de jovens cadastrados em busca do primeiro emprego, apresentando às empresas possibilidades de inseri-los em programas de aprendizagem, de estágio e jovem-talento. Estes jovens são estudantes de diversas áreas, como Administração, Ciências Contábeis e Tecnologia da Informação; com um bom programa de desenvolvimento, a empresa poderá desenvolver habilidades pessoais e profissionais nesses estudantes e os mesmos estarão capacitados para atender as necessidades da companhia. Com isso, as empresas ganham em crescimento de negócios e contribuem para diminuir um problema social, o desemprego (Casagrande, 2020).

O estágio é visto como um período fundamental para a formação do estudante, pois proporciona o vínculo do conteúdo acadêmico com a prática profissional, fortalecendo assim seu conhecimento teórico e contribuindo para sua formação de futuro integrante no mercado de trabalho (Brasil, 2012; Gallotti *et al.*, 2021 *apud* Gomes *et al.*, 2021).

Além disso, para Albuquerque (2008 *apud* Gomes *et al.*, 2021), o estágio é um trabalho coletivo e integrado entre educandos, educadores e os colaboradores da empresa, com todos trabalhando em prol de um objetivo comum que é a qualificação profissional e o desenvolvimento dos trabalhadores. Por sua vez, Shoji *et al.* (2021 *apud* Gomes *et al.*, 2021) complementam que ao passo que contribui para a formação do estagiário, também serve como revisão das práticas profissionais de todos os envolvidos, proporcionando uma atualização contínua.

Ceccim e Ferla (2008 *apud* Gomes *et al.*, 2021) vão além ao considerarem que o campo da prática neste processo de aprendizagem exige do estudante/estagiário uma postura de problematização das experiências observadas e discutidas, fazendo-o assumir o papel de sujeito neste processo. Nessa mesma linha de pensamento, Gomes *et al.* (2021) acrescentam que a etapa de estágio possibilita um aperfeiçoamento técnico-cultural, científico e de relacionamento humano, alavancando sua preparação para o trabalho profissional.

Gomes *et al.* (2021) defendem que as atividades do estágio devem se configurar como uma interação positiva e dinâmica, ou seja, o estagiário deve ter atividades práticas estabelecidas e aprender a lidar com o dia a dia do trabalho; não deve mais ser tratado apenas como uma prática de observação ou cumprimento de carga horária. Com um programa de desenvolvimento de estágio bem elaborado, o estagiário/estudante poderá contribuir e muito com a companhia na qual estiver inserido. Os autores aproveitam para alertar sobre alguns pontos que podem prejudicar esse desenvolvimento, como a falta de orientador e supervisão direta, e não realizar avaliações periódicas do estágio.

O mercado de trabalho, cada vez mais exigente na busca de profissionais, exige que eles estejam aptos a assumir responsabilidades e tomar decisões que vão além da obtenção de lucro para a empresa, mas que elevem a empresa para um patamar de organização sustentável e a frente de seu tempo.

Com isso, além da formação superior para a construção de uma carreira, as empresas buscam profissionais com experiências em diversas áreas e uma saída pode ser a contratação de estagiários, visto que as empresas podem buscar estudantes que já apresentem certas qualidades e competências, e por meio do desenvolvimento moldar este jovem para as necessidades da empresa (Amaral *et al.*, 2018).

Entretanto, para os jovens não é tão fácil assim, apesar de programas de desenvolvimento de estágio serem uma saída para as constantes mudanças e exigências do mercado de trabalho, ainda há aquelas organizações que preferem funcionários adultos com experiência e práticas profissionais mais sólidas do que jovens (Santos, 2011; Fleury, 2004 *apud* Amaral *et al.*, 2018).

Diversos autores contribuem para uma visão positiva referente às oportunidades de estágio. Pimenta e Lima (2004 *apud* Amaral *et al.*, 2018) caracterizam o estágio como saberes que se complementam, pois a grade curricular fornece um conjunto de disciplinas sobre o curso e o estágio proporciona a prática desse conteúdo, apresentando ao estudante a realidade do profissional daquela área.

A Agência Brasileira de Estágios (2017 *apud* Amaral *et al.*, 2018) concorda que é uma conciliação entre conhecimento científico, aplicação prática e formação profissional. Oliveira e Cunha (2006 *apud* Amaral *et al.*, 2018) afirmam que deste processo de estágio pode-se esperar que o aluno adquira uma visão crítica de sua atuação profissional e incorpore atitudes práticas de sua área de formação.

Ropé e Tanguy (2004 *apud* Amaral *et al.*, 2018) vão mais longe ao confrontar, que além dos diplomas, por meio do estágio, os indivíduos devem desenvolver competências profissionais levando à consciência o que sabem e o que não sabem fazer, assim como utilizando seus saberes em diferentes contextos, sempre observando o meio no qual estão inseridos e os atores nele envolvidos. Martinez (2011 *apud* Amaral *et al*, 2018), também pensando no desenvolvimento de competências, afirma que este momento prático possibilita ao aluno-estagiário o aprendizado das competências necessárias para aquela atividade profissional, contextualização curricular e desenvolve o jovem para uma vida cidadã e para o trabalho.

Para Neves (2002 *apud* Amaral *et al.*, 2018), o estágio é a oportunidade para o estudante/estagiário reproduzir seus conhecimentos nas situações reais do dia a dia, além do seu

conhecimento prático também ser útil dentro das salas de aula, ao contribuir com seus relatos de experiência trazendo uma visão mais realista do mercado de trabalho.

> A empresa não é obrigada a contratar estagiário, no entanto, quando assim o faz, deve ter em mente que o estágio tem como objetivo proporcionar aprendizado prático para o estudante, o que caracteriza, na prática, o seu engajamento na preparação deste para o mercado de trabalho. Neste sentido, não há como confundir o estagiário com o empregado (CNE, 2003, p. 16 *apud* Amaral *et al., 2018).*

Como já citado, o estágio atrelado a um programa de desenvolvimento com objetivos claros, com ações focadas no desenvolvimento do estagiário, é uma grande oportunidade para as empresas capacitarem e moldarem esses profissionais de acordo com as necessidades organizacionais; assim como para o estudante será uma possibilidade de desenvolver suas habilidades e colocar seus conhecimentos em prática, e ambos contribuirem para processos de melhoria dentro da organização. Neste momento, as empresas também poderão reconhecer aqueles com potencial para futuros líderes e gestores (Amaral *et al.*, 2018).

Para Reina (2020), os programas de estágio são oportunidades para os estudantes desenvolverem experiências de trabalho em sua área de estudo, favorecendo ainda a inserção dos mesmos no mercado de trabalho ao final da graduação. Com isso, estes programas quando bem estruturados se tornam fundamentais como porta de entrada para esses jovens talentos e para as empresas, principalmente quando apresentam um cronograma com foco no desenvolvimento profissional e pessoal. Concordando com a autora, Souza (2018) acrescenta que os programas de estágio confrontam a motivação, as competências e as qualidades de interação desse jovem junto aos colaboradores da empresa que está inserido; em contrapartida, muitas empresas também estão se empenhando para oferecer programas bem estruturados e atrativos.

Ainda sobre a visão das empresas, Reina (2020) acrescenta que as mesmas estão buscando construir verdadeiras relações de ganha-ganha, para isso estão se dedicando à construção de programas de estágio. Esses programas estão sendo elaborados com o foco em chamar a atenção de jovens que poderão se tornar futuros colaboradores (Oliveira, 2012 *apud* Reina, 2020).

Com isso, as empresas estão recorrendo muito a uma subárea da Gestão de Pessoas, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que visa não apenas atender as necessidades das organizações, mas também dos indivíduos e da sociedade (De Carvalho; Mourão, 2014 *apud* Reina, 2020). Da Silva e Menezes (2012 *apud* Reina, 2020) acrescentam que o

conhecimento advindo deste processo gera premissas de competitividade e sobrevivência às organizações. Maia e Freitas (2015 *apud* Reina, 2020) vão além, considerando que as empresas que investem na carreira dos estagiários e colaboradores terão mais chances de retenção deles.

Porém, o processo de T&D não é uma tarefa fácil. Bagattoli e Muller (2016 *apud* Reina, 2020) orientam que é necessário identificar o público-alvo, o local onde ocorrerá e alinhar os objetivos, para que todos os envolvidos enxerguem essa oportunidade de desenvolvimento. Os autores alertam também para as diferenças entre treinar e desenvolver: o primeiro visa ações imediatas e a execução de tarefas, enquanto o segundo ocorre a longo prazo, focado em novas habilidades e competências. O treinamento pode ser realizado de diversas formas, como aula expositiva, estudo de caso, *workshop*, painel, simpósio, palestras e conferências, com o intuito de trazer informações e conhecimentos sobre determinados temas, a fim de fomentar discussões momentâneas, mas que possam gerar *insights* (Camolesi e Graziano, 2015 *apud* Reina, 2020). Já o desenvolvimento engloba pontos mais profundos, pois visa o crescimento dos envolvidos no nível de conhecimentos, habilidades e atitudes; promovendo assim o aprimoramento de capacidades e motivações dos estagiários (Bagattoli; Muller, 2016; Di Batolomeo *et al.*, 2015 *apud* Reina, 2020).

Outro alerta para as empresas em relação aos programas de estágio é que as demandas da organização não podem se sobrepor às necessidades nem o processo de ensino e formação profissional que o estagiário está inserido. O estágio não pode se configurar como uma substituição de mão de obra ou apresentar algum desvio de função, que não a preocupação em formar um profissional. Por este fator que um programa de desenvolvimento de estágio bem estruturado é tão importante para uma organização e também por este motivo que muitas estão buscando seguir esta estrutura para conseguir realmente desenvolver estes jovens talentos e poder retê-los no futuro (Jesus, 2013 *apud* Reina, 2020; Souza, 2018).

Referências

AMARAL, V. D. B do; DALEASTE, J. C.; VIÊRA, M. M. A importância do estágio para a construção do perfil profissional e na formação de administradores. Publicado em **Anais – Ciências Sociais Aplicadas**, , v. 5, n. 1, 2018/1.

CASAGRANDE, H. As empresas e o jovem trabalhador. Matéria publicada na **Revista Melhor Gestão de Pessoas** em 25/11/2020.

DIAS, B. d. S. **Geração Z e o mercado de trabalho:** uma revisão bibliográfica. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – EPPEN, Universidade Federal de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, 2022.

GOMES, L. de A.; SAMPAIO, D. M. N.; SIMÕES, A. V.; RIBEIRO, V. M. "Partiu estágio!" Relato de experiência de uma acadêmica de enfermagem. Publicado em **Research, Society and Development**, , v. 10, n. 5, 2021.

REINA, A. M. **Programa de estágio de uma indústria**: uma abordagem multicritério. Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade de Brasília, 2020.

SOUZA, E. **Programas de estágio e *trainee* como forma de inserção no mercado de trabalho para alunos de administração.** Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade da Paraíba, João Pessoa, 2018.

URCO, C. F. C.; SAÁ, M. J. M.; MURILLO, D. E. C.; SALINAS, J. M. G. Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores. **Brazilian Journal of Development**, [*S. l.*], v. 5, n. 9, p. 14571–14582, 2019.

Reflexões acerca da pandemia por covid-19 e o impacto no mercado de trabalho para as pessoas com deficiência

Henrique Trassi Molina
Maria Candida Soares Del-Masso

1. Reflexões iniciais

A pandemia decorrente do novo coronavírus (SARS-CoV-2) trouxe consigo inúmeros desafios a serem enfrentados pela população, em especial as pessoas com deficiência, dada a necessidade de distanciamento social e isolamento pessoal, o que nem sempre foi possível de se realizar em função das limitações funcionais e cuidados a serem tomados no dia a dia.

Este cenário torna-se ainda mais complexo quando analisado o universo trabalhista, dadas as mudanças ocorridas na forma e nas relações mantidas entre empregados e empregadores, o que exigiu novas estratégias a serem consideradas com o fato de propiciar um trabalho digno para os trabalhadores com deficiência, ou seja, tiveram que ser elaboradas formas de prevenção do contágio com acessibilidade na comunicação e adotados meios para se desenvolver o trabalho remoto de forma inclusiva. Todavia, o que se viu foi uma realidade totalmente diversa, na qual o desemprego aumentou de forma significativa, as desigualdades ficaram cada vez mais evidentes e os direitos e garantias fundamentais foram desrespeitados. Nesse sentido, enfrentar a problemática decorrente deste período, com vistas a refletir sobre os impactos trazidos pela pandemia no mercado de trabalho foi o aspecto central deste texto, em como afetou e/ou tem afetado os trabalhadores com deficiência.

Neste texto, buscamos analisar e compreender como a pandemia da covid-19, no Brasil, impactou, e ainda impacta, o mundo do trabalho e o mercado de trabalho, em especial para os trabalhadores com deficiência, dado que estes vivenciam corriqueiramente situações de vulnerabilidade específicas, tais como as barreiras de acessibilidade e o capacitismo.

Assim, pretendemos com este estudo identificar, a partir da literatura, as mudanças ocorridas dentro das organizações no período pandêmico, e como estas refletem nas pessoas com deficiência, tendo em vista que é afeto às empresas, dentro de sua responsabilidade social corporativa, zelar pela prevenção de fatores de risco psicossociais e transmissão do

vírus (SARS-CoV-2) no ambiente laboral, conscientizar e promover a assistência bem como a proteção desse grupo social.

Frente às mudanças ocasionadas e aceleradas pela pandemia, e dadas as novas formas de gestão de pessoas, é possível pensar no futuro do mercado de trabalho para as pessoas com deficiência, onde prevaleça a ética nas relações, o bem-estar social e a ênfase no desenvolvimento humano, visto que a capacitação de tais pessoas gera efeitos positivos não apenas e tão somente para a organização, mas, também, para toda sociedade.

2. Trabalho e pandemia: impactos reais

O mundo em que vivemos e, em especial, o laboral, tem se tornado cada vez mais complexo e desafiador, haja vista as constantes transformações políticas, econômicas, sociais e principalmente tecnológicas suportadas nos últimos anos. Diante de tais acontecimentos, a estrutura organizacional, os procedimentos e os processos de trabalho bem como a forma com que as pessoas se relacionam foram sendo revistos, dado que o modelo atual de trabalho é em linhas gerais mais competitivo, flexível e altamente qualificado, ou seja, os trabalhadores são cobrados por resultados em curto espaço de tempo. Suportam, assim, cada vez mais pressão por parte de seus empregadores, em um ritmo totalmente acelerado e dentro de um ambiente que está em constante mudança, visto que as novas formas de se trabalhar, por exemplo, o teletrabalho, exigem um maior controle emocional frente às mais diversas atividades a serem realizadas no dia a dia, e que, portanto, requerem do profissional uma alta qualificação e rotina dada a demanda.

Frente a este cenário, as empresas têm se preocupado cada vez mais com suas ações internas e externas com o objetivo de implementar políticas socialmente responsáveis vez que os direitos e deveres dos cidadãos têm sido constantemente debatidos, principalmente no tocante à igualdade de gênero, raça e cor, e a equidade, o que tem fomentado o debate acerca da conscientização sobre a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.

Tal discussão se faz presente dado que em nosso país ainda existem inúmeras barreiras ante a falta de informação e conhecimento da sociedade e, em especial, dos gestores das organizações, acerca dos direitos e garantias fundamentais que são aplicáveis às pessoas com deficiência, o que culmina, muitas vezes, em ações discriminatórias. Nessa esteira de raciocínio, podemos pontuar alguns aspectos que dificultam o ingresso e a permanência dessas pessoas no ambiente laboral e que impactam de maneira negativa no pleno gozo dos direitos trabalhistas, quais sejam: a falta de acessibilidade, as barreiras urbanísticas,

arquitetônicas, comunicacionais, tecnológicas e atitudinais, a baixa qualificação profissional decorrente da carência de um ensino regular de qualidade, o recebimento de benefício assistencial e a atuação do poder público.

A acessibilidade, nos termos do inciso I do artigo 3º do Estatuto da Pessoa com Deficiência – Lei nº 13.146, de 6 de junho de 2015, é definida como:

> [...] a possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida (Brasil, 2015, p. 1).

O artigo 53 da Lei nº 13.146, de 2015 (Brasil, 2015, p. 12), acrescenta ainda que "a acessibilidade é direito que garante à pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida viver de forma independente e exercer seus direitos de cidadania e de participação social".

Ademais, a Convenção sobre os Direitos da Pessoas com Deficiência – Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009 (Brasil, 2009), destaca em seu artigo 9º a importância de se garantir a acessibilidade a essas pessoas com o fito de que estas possam viver de forma independente e terem plenas condições de se integrarem na sociedade, tal como se segue:

> A fim de possibilitar às pessoas com deficiência viver de forma independente e participar plenamente de todos os aspectos da vida, os Estados Partes tomarão as medidas apropriadas para assegurar às pessoas com deficiência o acesso, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, ao meio físico, ao transporte, à informação e comunicação, inclusive aos sistemas e tecnologias da informação e comunicação, bem como a outros serviços e instalações abertos ao público ou de uso público, tanto na zona urbana como na rural. Essas medidas, que incluirão a identificação e a eliminação de obstáculos e barreiras à acessibilidade, serão aplicadas, entre outros, a:
>
> a) Edifícios, rodovias, meios de transporte e outras instalações externas, inclusive escolas, residências, instalações médicas e local de trabalho;
>
> b) Informações, comunicações e outros serviços, inclusive serviços eletrônicos e serviços de emergência.
>
> [...]
>
> c) Propiciar, a todas as pessoas envolvidas, uma capacitação sobre as questões de acessibilidade enfrentadas por pessoas com deficiência (Brasil, 2009, p. 6).

Contudo, no presente cenário legislativo, se observa que ainda faltam ações afirmativas para salvaguardar o direito ao trabalho das pessoas com deficiência ante a insuficiência de acessibilidade, o que foi agravado pela pandemia, pois essas pessoas apresentam situações de vulnerabilidade específicas. A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu as pessoas com deficiência como grupo de risco para o novo coronavírus, apontando uma série de recomendações relativas à prevenção, controle, assistência e proteção à saúde desse contingente.

Levando-se em consideração os tempos de covid-19, observamos que este grupo social enfrenta diferentes tipos de situações que incrementam as vulnerabilidades já existentes, por exemplo: as pessoas com deficiência visual que não possuem informações acessíveis e que dependem de apoio de terceiros em algumas situações, e que ainda têm a necessidade de usar o toque para realizar suas atividades habituais e as pessoas com transtorno do espectro autista (TEA) que podem apresentar estresse dentre outros problemas relativos à saúde mental, visto o aumento dos fatores de risco psicossociais, quando do distanciamento social e do confinamento.

Nessa linha de raciocínio e conforme preconiza Leite (2018, p. 89):

> [...] a falta de acessibilidade limita de diversas formas a efetivação do direito ao trabalho da pessoa com deficiência: seja dificultando a qualificação desses indivíduos, sua locomoção até o local do trabalho e até mesmo o desenvolvimento de suas funções quando já inseridas no sistema produtivo empresarial.

O autor complementa ainda que:

> Embora a questão da falta de acessibilidade esteja interligada com a incompetência do poder público em fornecer meios de transporte e vias adequadas para as pessoas com deficiência, foi possível perceber que as empresas também precisam investir mais na melhoria da acessibilidade de seus ambientes laborais como, por exemplo, adaptando a sua infraestrutura arquitetônica e os seus aparelhos de trabalho (Leite, 2018, p. 89).

Nesse sentido se faz oportuno que as organizações, ao adotarem medidas socialmente responsáveis, se atenham à questão da acessibilidade, para que possa ser permitido à pessoa com deficiência ter um meio ambiente de trabalho inclusivo e com igualdade de oportunidades. Assim, se revela necessário o investimento com uso de tecnologias assistivas, equipamentos e instalações que tenham o condão de integrar essas pessoas e capacitá-las para que possam se desenvolver atendendo tanto as suas expectativas pessoais e profissionais como as requisitadas pela organização.

Ao falarmos sobre o trabalho da pessoa com deficiência, devemos levar em consideração que ele deve ser de sua livre escolha e aceitação, desde que haja um meio ambiente adequado, inclusivo e que tenha igualdade de oportunidades para com os demais trabalhadores. Para que isso ocorra, a organização deve fornecer um meio ambiente do trabalho adequado e adaptado, com acessibilidade ampla e que tenha como princípio uma educação inclusiva. Sem estas condições, o trabalho torna-se apenas um meio, no máximo, de inserção e não de inclusão social.

O ingresso no mercado de trabalho garante à pessoa com deficiência a oportunidade de se desenvolver, enquanto ser humano, pois, além dos ganhos oriundos de sua atividade laborativa, tem-se a realização profissional e pessoal do trabalhador que passa a se sentir parte da sociedade. Portanto, o trabalho representa uma parte significativa e de suma importância para a construção e emprego da cidadania dessas pessoas, que começam a ter sua autonomia e independência e passam a enxergar e vivenciar uma ruptura frente às barreiras existentes desde cedo em suas vidas.

As barreiras são consideradas, segundo o artigo 3º, inciso IV do Estatuto da Pessoa com Deficiência como:

> [...] qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça a participação social da pessoa, bem como o gozo, a fruição e o exercício de seus direitos à acessibilidade, à liberdade de movimento e de expressão, à comunicação, ao acesso à informação, à compreensão, à circulação com segurança, entre outros (Brasil, 2015, p. 2).

Sendo elas classificadas de acordo com o artigo 3º, inciso IV, alíneas “a”, “b”, “c”, “d”, “e” e “f” do Estatuto da Pessoa com Deficiência como:

> a) barreiras urbanísticas: as existentes nas vias e nos espaços públicos e privados abertos ao público ou de uso coletivo;
>
> b) barreiras arquitetônicas: as existentes nos edifícios públicos e privados;
>
> c) barreiras nos transportes: as existentes nos sistemas e meios de transportes;
>
> d) barreiras nas comunicações e na informação: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação;
>
> e) barreiras atitudinais: atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas;

> f) barreiras tecnológicas: as que dificultam ou impedem o acesso da pessoa com deficiência às tecnologias (Brasil, 2015, p. 2).

Com efeito e ante a vulnerabilidade das pessoas com deficiência, Saldanha e Almeida (2021) ponderam que frente às barreiras impostas no contexto social e do trabalho, essas pessoas que já apresentam comorbidades específicas estão sob um grau de risco maior de contrair o vírus ou de desenvolverem quadros clínicos mais acentuados, devido à falta de implementação de medidas básicas de higiene; dificuldade no uso dos equipamentos de proteção individuais, como as máscaras faciais, que ocultam as expressões faciais e impactam na leitura labial e o acompanhamento remoto da saúde, que, por exemplo, pode ser um desafio àqueles que têm deficiência auditiva, pois dependem da língua de sinais para a compreensão das informações dos profissionais de saúde; violação dos direitos fundamentais; ausência de informações acessíveis e adaptadas às diferentes necessidades desse grupo social; e problemas atrelados ao distanciamento social, devido ao fato de que muitas pessoas necessitam de apoio adicional de um cuidador, de um membro da família ou mesmo de amigos para o desempenho de suas atividades diárias.

Os autores destacam ainda que a pouca renda familiar e os altos custos e despesas extras a serem suportados para o tratamento e/ou reabilitação das pessoas com deficiência impactam na saúde e na qualidade de vida desse grupo social, dado que essa população tem menor acesso ao emprego formal e consequentemente a seguridade social. No tocante ao trabalho e à renda auferida por essas pessoas, os gestores devem ter a consciência de que precisam garantir um meio de comunicação eficaz quanto às práticas de autocuidado para identificação de sintomas, formas de prevenção com acessibilidade e ofertar e/ou favorecer teletrabalho sem redução de custos para seu provento e de sua família.

No que diz respeito ao teletrabalho, Araújo (2023) em seu estudo referente à inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e a esperança no teletrabalho pondera que essa modalidade de trabalho pode e muito ser benéfica à pessoa com deficiência, pois essa não enfrentaria algumas barreiras existentes e que impedem a sua inserção e progressão no mercado de trabalho, tais como: o acesso ao local de trabalho, o mobiliário e principalmente o espectro da deficiência em relação às capacidades dessas pessoas. Todavia, o autor pontua que existem possíveis desvantagens nessa modalidade:

> [...] como o custo dos equipamentos que devem ser fornecidos ao trabalhador para o desenvolvimento de suas funções, distração com atividades domiciliares e familiares, além da diminuição dos recursos sociais na inclusão, pela falta de parceiros no trabalho, causando o isolamento dos indivíduos, sem contar o descontrole na carga de trabalho realizada diariamente (Araujo, 2023, p. 5).

Por isso, e de acordo com os apontamentos de Lorentz (2016, p. 277), o meio ambiente de trabalho da pessoa com deficiência deve ser adequado e respeitado, pois caso contrário será impactado de duas formas:

> O primeiro é impeditivo do próprio trabalho, porque o meio ambiente laboral inclusivo é pressuposto para que a PCD consiga trabalhar, sobretudo por meio do fornecimento de ferramentas que possibilitem a superação de sua deficiência ou pelo menos sua adaptação ao trabalho; em segundo é, se o meio ambiente de trabalho inadequado causa doenças e moléstias ao trabalhador em geral, com relação à PCD poderá agravar ainda mais uma deficiência já existente, ou até mesmo gerar novas deficiências.

Nesse sentido e conforme destaca Ribas (2016, p. 106-107), os empregadores têm como papel fundamental alinhar o seu plano de negócio com a diversidade na cultura organizacional, caso contrário não terão espaço no mercado frente às novas tendências. Assim, os gestores têm que saber:

> [...] que as pessoas com deficiência física, sobretudo as que usam cadeiras de rodas, vão precisar de rampas e banheiros adaptados. É saber que as pessoas com deficiência auditiva, principalmente os surdos que têm dificuldades com a língua portuguesa porque foram alfabetizadas em Libras, vão precisar de cursos de Português e provavelmente de uma fonoaudióloga, além de necessitar em alguns momentos do intérprete da Língua de Sinais. É saber que as pessoas com deficiência visual, principalmente, os cegos, vão precisar de equipamentos que os auxiliem a transpor as barreiras de comunicação e que lhes possibilite acesso às informações. É saber que as pessoas com síndrome de Down talvez não consigam produzir oito horas seguidas, mas que desempenham muito bem as suas habilidades por seis horas. Nenhuma delas deixará de alcançar as metas e os resultados desejados se tiverem ao seu alcance os recursos necessários.

Portanto, por mais desafiador que seja o cenário atual, com os desdobramentos da pandemia, quando o mercado de trabalho se tornou mais instável e informal, haja vista a depressão econômica, as barreiras existentes não podem prevalecer, muito menos ganhar forças, posto que significaria um retrocesso no avanço aos direitos humanos, e em especial, aqueles afetos às pessoas com deficiência.

Em síntese, a empregabilidade, para as organizações, não deve ser tida como apenas uma ação para demonstrar a sua responsabilidade social frente a população, mas, sim, como uma possibilidade de inclusão e permanência das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, com perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional, onde serão feitos

treinamentos para qualificação, gestão de potencialidades e integração com a equipe de trabalho, gerando, assim, qualidade de vida e bem-estar social.

Assim sendo e de acordo com os ensinamentos de Ribas (2016, p. 112):

> As empresas devem compreender que rampas, banheiros adaptados para usuários de cadeira de rodas, elevadores com sintetizador de voz, indicadores em braile, vagas demarcadas na garagem para motoristas que tenham carros adaptados têm de ser compreendidos como investimento e qualidade de vida para os seus funcionários – e jamais como custo, gasto, despesa. Os *softwares* sintetizadores de voz, as impressoras que imprimem em braile e alto relevo e as lupas eletrônicas têm de ser percebidos como equipamentos de trabalho. A Língua Brasileira de Sinais – Libras, usada para facilitar a comunicação com os surdos em reuniões e treinamentos, têm de ser vista como recurso profissional. Nada disso deve ser entendido como meros auxílios, como benefícios – e muito menos como favores.

No tocante à qualificação profissional, conforme destacam Visentini, Santos e Laurini (2021, p. 5): "É fato que muitas pessoas com deficiência não estão qualificadas profissionalmente para exercer tarefas profissionais específicas, até porque não tem escolaridade formal, não passaram por nenhum programa de educação profissional ou nunca trabalharam".

O direito à educação deste grupo social é assegurado pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988, p. 118-119), no artigo 208, inciso III que cita “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de [...] – III – atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”.

Ademais, tal direito também se mostra garantido por meio de lei infraconstitucional (Estatuto da Pessoa com Deficiência), que em seu artigo 27 dispõe:

> Art. 27. A educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurados sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, segundo suas características, interesses e necessidades de aprendizagem.
>
> Parágrafo único. É dever do Estado, da família, da comunidade escolar e da sociedade assegurar educação de qualidade à pessoa com deficiência, colocando-a a salvo de toda forma de violência, negligência e discriminação (Brasil, 2015, p. 6).

Em linhas gerais, o ordenamento jurídico pátrio resguarda o direito fundamental à educação às pessoas com deficiência como forma de desenvolvimento e potencialização de

suas capacidades, desde que se tenha acessibilidade, recursos didáticos próprios e técnicas condizentes para satisfazer as necessidades dessas pessoas. Todavia, por mais que haja garantia constitucional, este grupo ainda enfrenta dificuldade no acesso à educação regular e/ou recursos educacionais especializados, o que acaba por dificultar adequada formação educacional e o acesso ao mundo do trabalho e ao mercado de trabalho.

O que já era considerado um desafio, com o advento da pandemia, as instituições de ensino adotaram medidas de ensino remoto, culminando com novas barreiras impostas às pessoas com deficiência. Segundo dados da Fundação FEAC (2021), o fechamento das escolas e o direcionamento ao ensino remoto se mostrou deveras prejudicial no processo educacional ante a falta de acessibilidade nas moradias, principalmente a acessibilidade digital com internet, e no apoio dos familiares para participação nas aulas.

Importante destacarmos no contexto educacional o ensino remoto, muitas vezes confundido equivocadamente com educação a distância. Para Gonzales e colaboradores (2022, p. 120-121),

> Os documentos esclarecem que as atividades pedagógicas não presenciais devem respeitar as especificidades dos estudantes principalmente em relação ao uso das tecnologias digitais de apoio ao processo de ensino e aprendizagem considerando a autonomia das escolas. Diversos estados brasileiros como São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul e tantos outros optaram pelo ensino remoto emergencial (ERE), utilizando-se de plataformas virtuais, aulas síncronas (via Google Meet, Teens, Zoom), assim como outras ferramentas tecnológicas de apoio ao processo de ensino e aprendizagem atualmente disponíveis.

Para Arruda (2020), a Educação a Distância (EaD) é uma modalidade de ensino realizada em espaços diferentes, ou seja, a distância, mas que envolve um planejamento prévio no qual os profissionais têm conhecimento do perfil dos estudantes para o desenvolvimento das aulas e contam com o suporte de diferentes profissionais para a elaboração de materiais didáticos com qualidade pedagógica e estética. As estratégias de ensino são planejadas a médio e longo prazo de forma que contemplem as dimensões síncronas com o contato imediato entre professor e estudante e assíncronas, que são as aulas realizadas via plataformas virtuais de aprendizagem, nas quais o estudante escolhe o melhor momento para acessar os conteúdos, sem contato imediato com o professor.

Para Gonzales *et al*. (2022, p. 121), o Ensino Remoto Emergencial (ERE), trata-se da:

> [...] oferta temporária de ensino remoto com aulas previamente elaboradas para o ensino presencial, de forma que essas foram adaptadas durante o período de crise pandêmica e sendo organizadas em tempo semelhante ao ensino presencial, com transmissões em

formatos de *lives*. Os educadores podem realizar a gravação de conteúdos e disponibilizá-los em plataformas organizadas pelas esferas públicas, além de transmissões de conteúdos por TV, rádio ou canal digital disponibilizados pelas estatais.

Como bem destacado na pesquisa de Saldanha e Almeida (2021), a interrupção dos serviços escolares, dentre outros fatores, pode impactar de maneira negativa a saúde e o bem-estar desse grupo, o que levou à regressão do seu desenvolvimento acadêmico, afetando as condições de acesso às informações sobre o mundo do trabalho e, consequentemente, ao mercado de trabalho ante a falta de qualificação. Todavia, Leite (2018, p. 104) destaca que:

> [...] embora exista um número expressivo de pessoas com deficiência com baixa qualificação, há também uma naturalização da desqualificação profissional das pessoas com deficiência, de modo que mesmo aqueles indivíduos que possuem ensino superior enfrentam dificuldades para encontrar atividades ou cargos que considerem suas reais qualificações.

Nesse contexto, Araújo e Dantas (2020, p. 4) revelam que:

> As organizações priorizam contratações de pessoas cujas deficiências não exijam grandes modificações e utilizam argumentos para não cumprir a lei como: falta de capacitação profissional, pequeno número de PcD para cumprir a cota, o medo que as PcD têm de perder seus benefícios, dentre outros.

Os autores destacam ainda que tais atitudes "[...] se fundam nas concepções sobre deficiência, preconceitos, estigmas que demonstram falta de conhecimento e informação sobre a deficiência e sua capacidade laboral" (Araújo; Dantas, 2020, p. 4). Nessa linha de pensamento, Lorenzo e Silva (2020) refletem acerca da pouca escolaridade e a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Em seus estudos, os autores destacam que:

> [...] além da pouca escolaridade de PCDs, pode-se constatar que existe a adoção de estratégias que dificultam ainda mais o acesso ao trabalho com a elevação dos critérios mínimos de escolaridade exigida para pleitear a vaga no mercado formal de trabalho. Nesse contexto, nota-se é que a PCD que precisa atender critérios, o que está na contramão do paradigma da inclusão, que considera que o meio deve prover condições de acesso, podendo a empresa ajustar as exigências para possibilitar a contratação, ao invés de dificultá-la. Desse modo, pode-se dizer que a educação desponta como um diferencial no momento de buscar por um emprego, principalmente para vagas com melhores remunerações. Ainda assim, independentemente do cargo, conseguir ingressar no mercado formal de trabalho não é uma missão simples, dado que o índice de desemprego aumentou (Lorenzo; Silva, 2020, p. 3).

Desse modo é que se faz necessário o entendimento e a aplicação de medidas educativas de inclusão para inserção das pessoas com deficiência no meio laboral, para que sejam rompidos preconceitos e estigmas, com a finalidade de se qualificar essas pessoas, para promover as suas potencialidades e melhorar suas oportunidades no mercado de trabalho. Para além dos fatores anteriormente relatados, muitas vezes as pessoas com deficiência preferem receber um benefício assistencial para o seu provento e de sua família frente ao medo e à insegurança do fracasso profissional.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988, p. 117) estabeleceu em seu artigo 203, inciso V, que:

> Art. 203. A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos:
>
> [...]
>
> V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei.

Por seu turno, a Lei Federal nº 8.742 (Brasil, 1993), de 07 de dezembro de 1993 (Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS), regulamentou a referida disciplina constitucional, assegurando um benefício assistencial de prestação continuada (BPC), no valor de um salário-mínimo, às pessoas com deficiência ou idosos com 65 anos ou mais, desde que não possuam meios de prover a sua própria subsistência nem a de sua família[2]. No entanto, o benefício pode ser suspenso pelo órgão concedente quando a pessoa com deficiência exercer atividade remunerada, inclusive na condição de microempreendedor individual[3], exceção ao indivíduo contratado como aprendiz, lhe sendo limitado o período de 02 (dois) anos de recebimento concomitante da remuneração e do benefício[4]. Ademais, o artigo 21-A do texto legal destaca-se que:

> Art. 21-A. [...]
>
> § 1o Extinta a relação trabalhista ou a atividade empreendedora de que trata o *caput* deste artigo e, quando for o caso, encerrado o prazo de pagamento do seguro-desemprego e não

2 Art. 2º A assistência social tem por objetivos: [...]
e) a garantia de 1 (um) salário-mínimo de benefício mensal à pessoa com deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família;

3 Art. 21-A. O benefício de prestação continuada será suspenso pelo órgão concedente quando a pessoa com deficiência exercer atividade remunerada, inclusive na condição de microempreendedor individual.

4 Art. 21-A. [...]
§2º A contratação de pessoa com deficiência como aprendiz não acarreta a suspensão do benefício de prestação continuada, limitada a 2 (dois) anos o recebimento concomitante da remuneração e do benefício.

> tendo o beneficiário adquirido direito a qualquer benefício previdenciário, poderá ser requerida a continuidade do pagamento do benefício suspenso, sem necessidade de realização de perícia médica ou reavaliação da deficiência e do grau de incapacidade para esse fim, respeitado o período de revisão previsto no *caput* do art. 21 (Brasil, 1993, p. 13).

Assim, tal como apresentado por Lorenzo e Silva (2020), ainda que a legislação permita a suspensão do benefício assistencial para trabalhar e a sua reativação caso o empregado venha a ser dispensado, muitas pessoas sentem medo caso percam o que lhes é devido por direito, ou seja, além da questão remuneratória, o ingresso no mercado de trabalho da pessoa com deficiência representa um dilema, e ao mesmo tempo, uma pressão, dado que caso a pessoa venha a perder o seu emprego, não irá possuir nenhuma fonte de renda.

Com esse cenário, Leite (2018, p. 99) verificou em sua pesquisa que:

> [...] aliado à preferência pelo benefício, também existe, muitas vezes, o desestímulo das famílias das pessoas com deficiência para que estas ingressem no mercado de trabalho, pois em geral aquele valor é revertido em proveito de toda a casa, e não somente da pessoa com deficiência. A quantia de um salário mínimo provavelmente tem forte impacto sobre as finanças de uma família cuja renda familiar *per capita* seja inferior a ¼ de salário-mínimo, que é o público-alvo do BPC.

E, ainda, destacou:

> [...] que existe uma parcela de pessoas com deficiência que está apta para ser inserida no mercado de trabalho, mas que recusa empregos ou mesmo não quer registro em Carteira de Trabalho e Previdência Social para não perder benefícios do governo, o que deflagra um alarmante paradoxo nos direitos sociais (Leite, 2018, p. 99).

Com essas considerações, observamos que o benefício assistencial pago às pessoas com deficiência é um progresso na efetivação de garantias fundamentais para esse contingente, o problema é que este se torna um entrave para a concretização do direito ao trabalho da pessoa com deficiência, visto que o mesmo acaba por excluir esses indivíduos da interação em sociedade, cenário agravado pela pandemia e que impactou o convívio, a qualidade de vida, o bem-estar social e a geração de empregos formais.

Derradeiramente revela-se oportuna a atuação do poder público para a diminuição de barreiras e o preconceito existente na sociedade para que possa ser feita a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.

Nesse sentido, Proton (2022, p. 49), diz ser afeto ao Poder Público:

> [...] assegurar às pessoas deficientes os direitos básicos, viabilizando o direito à educação, à saúde, ao trabalho e à formação profissional e entre outros, com o propósito de incluir e proporcionar uma melhor qualidade de vida a estas pessoas, inclusive efetivar normas sobre edificações, no entanto, cabe aos órgãos da administração pública Federal Direta fiscalizar e defender os direitos assegurados em lei.

Assim, e em meio ao complexo cenário instaurado pela pandemia é que se faz ainda mais necessária a atuação do poder público. Reichenberger e colaboradores (2020, p. 2) destacaram em seu trabalho que:

> O poder público, a sociedade civil organizada e o controle social do SUS têm atuado no sentido da proteção às pessoas com deficiência, no contexto da pandemia. Tais ações incluem campanhas informativas acessíveis, iniciativas para o aumento da proteção da sociedade, por meio do distanciamento e isolamento social, e medidas de prevenção em residências terapêuticas e inclusivas. [...] Órgãos da administração pública brasileira, por sua vez, publicaram informações sobre covid-19 e orientações específicas sobre a prevenção do contágio em formatos acessíveis para pessoas com diferentes tipos de deficiência.

Todavia, também destacaram que:

> O Conselho Nacional de Saúde (CNS) recomendou ao Poder Executivo federal medidas de proteção às pessoas com deficiência em residências terapêuticas e inclusivas. No entanto, diretrizes como as emitidas para a prevenção e o controle de infecções por SARS-CoV-2, nas instituições de longa permanência para idosos e nas instituições de acolhimento, deixaram lacunas quanto à acessibilidade das instalações, protocolos de higiene e comunicação sobre a doença (Reichenberger *et al*, 2020, p. 2).

Assim, não pode o poder público ser omisso de suas funções institucionais, ainda mais por ser uma obrigação legal regulamentada pelo artigo 11 do Decreto nº 6.949 (Brasil, 2009, p. 7), de 2009, que pontua:

> Em conformidade com suas obrigações decorrentes do direito internacional, inclusive do direito humanitário internacional e do direito internacional dos direitos humanos, os Estados Partes tomarão todas as medidas necessárias para assegurar a proteção e a segurança das pessoas com deficiência que se encontrarem em situações de risco, inclusive situações de conflito armado, emergências humanitárias e ocorrência de desastres naturais.

Corroborando tal entendimento, o artigo 8º do Estatuto da Pessoa com Deficiência (Brasil, 2015, p. 3) preconiza que:

> É dever do Estado, da sociedade e da família assegurar à pessoa com deficiência, com prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à sexualidade, à paternidade e à maternidade, à alimentação, à habitação, à educação, à profissionalização, ao trabalho, à previdência social, à habilitação e à reabilitação, ao transporte, à acessibilidade, à cultura, ao desporto, ao turismo, ao lazer, à informação, à comunicação, aos avanços científicos e tecnológicos, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária, entre outros decorrentes da Constituição Federal, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e das leis e de outras normas que garantam seu bem-estar pessoal, social e econômico.

Diante deste cenário, em que a sociedade se tornou frágil, ansiosa, não linear e incompreensível em consequência da pandemia de covid-19 é que se faz necessária a proteção social das pessoas com deficiência, vez que estas já fazem parte de um grupo social que apresenta altas taxas de desemprego e maiores riscos relativos à saúde.

Com estas considerações, e levando-se em conta que o trabalho é um direito fundamental garantido pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988), em seu artigo[5] 6º, afirma que não pode ser deixado de lado no tocante às medidas de contenção da disseminação do novo coronavírus. Portanto, o Estado deve providenciar mecanismos estruturais de educação, acessibilidade, comunicação e conscientização acerca da doença, bem como fiscalizar os postos de trabalho para que a pessoa com deficiência possa ingressar e permanecer no mercado de trabalho, em um meio ambiente adequado e com igualdade de oportunidades, sendo resguardada a sua saúde física, mental e psicológica.

3. O trabalho para as pessoas com deficiência: aspectos legais

Os direitos sociais em nosso país ganharam notoriedade e reconhecimento com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988) que, dentre outros dispositivos, garantiu a igualdade de oportunidades e a proteção àquelas pessoas consideradas vulneráveis, seja por questões raciais, socioeconômicas ou que tenham algum tipo de deficiência. No que concerne às pessoas com deficiência, o referido texto legal tutelou uma série de direitos e garantias fundamentais para promover a inclusão e de fato inserir esses indivíduos na sociedade, e em especial, no trabalho, como pontuamos a seguir.

A Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988), em seu artigo 7º, inciso XXXI, estabeleceu a proibição de discriminação quanto a salário e critérios de admissão no

5 Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

emprego[6]; o artigo 37, inciso VIII[7] previu em lei a reserva de vagas no acesso aos cargos e empregos públicos; o artigo 203, inciso IV[8] asseverou sobre a habilitação e a reabilitação de pessoas com deficiência como forma de promoção e integração na vida em sociedade, já o inciso V[9], do mesmo artigo, garantiu um salário mínimo de benefício mensal à pessoa com deficiência e ao idoso que comprovarem não possuir recursos de prover a sua subsistência ou tê-la provida por sua família; e o artigo 227, §1º, inciso II[10] que garante a criação de programas voltados à prevenção e atendimento especializado, bem como de integração social do adolescente com deficiência, com a finalidade de incluí-lo no mercado de trabalho.

Seguindo o quadro efetivado pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988) e com vistas a ampliar a igualdade de oportunidades e fiscalizar os direitos e garantias das pessoas com deficiência, em 24 de outubro de 1989, entrou em vigor a Lei nº 7.853 (Brasil, 1989), que dispõe sobre o apoio às pessoas com deficiência e sua integração social, instituindo a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (CORDE). A presente lei, em seu artigo 2º, inciso III, alíneas "a", "b", "c" e "d"[11] traça diretrizes para que seja promovida a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho tanto no setor público quanto no privado.

6 Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...]
XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

7 Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]
VIII - a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão;

8 Art. 203. A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos: [...]
IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária;

9 [...]
V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei.

10 Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.
§ 1º O Estado promoverá programas de assistência integral à saúde da criança, do adolescente e do jovem, admitida a participação de entidades não governamentais, mediante políticas específicas e obedecendo aos seguintes preceitos: [...]
II - criação de programas de prevenção e atendimento especializado para as pessoas portadoras de deficiência física, sensorial ou mental, bem como de integração social do adolescente e do jovem portador de deficiência, mediante o treinamento para o trabalho e a convivência, e a facilitação do acesso aos bens e serviços coletivos, com a eliminação de obstáculos arquitetônicos e de todas as formas de discriminação.

11 Art. 2º Ao Poder Público e seus órgãos cabe assegurar às pessoas portadoras de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, inclusive dos direitos à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à previdência social, ao amparo à infância e à maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciem seu bem-estar pessoal, social e econômico. [...]
III - na área da formação profissional e do trabalho:
a) o apoio governamental à formação profissional, e a garantia de acesso aos serviços concernentes, inclusive aos cursos regulares voltados à formação profissional;
b) o empenho do Poder Público quanto ao surgimento e à manutenção de empregos, inclusive de tempo parcial, destinados às pessoas portadoras de deficiência que não tenham acesso aos empregos comuns;
c) a promoção de ações eficazes que propiciem a inserção, nos setores públicos e privado, de pessoas portadoras de deficiência;
d) a adoção de legislação específica que discipline a reserva de mercado de trabalho, em favor das pessoas portadoras de deficiência, nas entidades da Administração Pública e do setor privado, e que regulamente a organização de oficinas e congêneres integradas ao mercado de trabalho, e a situação, nelas, das pessoas portadoras de deficiência;

Mesmo que a lei tenha sido regulamentada somente depois de 10 (dez) anos pelo Decreto Legislativo nº 3.298 (Brasil, 1999), de 1999, ao longo desse período foram sendo apresentados avanços quando do ingresso das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, o que culminou com novos projetos de lei para amparar essas pessoas no tocante ao direito fundamental ao trabalho.

Assim, em 1990, foi publicada a Lei nº 8.112 (Brasil, 1990, p. 1), que em seu artigo 5º, §2º, assegurou que:

> Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:
>
> [...]
>
> § 2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.

Posteriormente, em 1991, foi promulgada a Lei nº 8.213 (Brasil, 1991), que dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências correlatas. Essa lei ficou reconhecida popularmente como a "Lei de Cotas", dado que esta norma prevê em seu artigo 93 a inserção obrigatória de pessoas com deficiência nas dependências da empresa. No caso de contratação por empresas privadas com 100 (cem) ou mais empregados, essas estarão obrigadas a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência, habilitadas, na proporção de 2% (dois por cento) para empresas que possuem até 200 empregados, 3% (três por cento) para as empresas que tenham de 201 a 500 empregados, 4% (quatro por cento) para aquelas com 501 a 1.000 empregados e 5% para as que tenham mais de 1.001 empregados (Brasil, 1991).

Quanto à contratação de pessoas com deficiência para o preenchimento de vagas para o cumprimento da Lei de Cotas, ela só foi efetiva mediante a Portaria nº 1.199 (Brasil, 2003), de 28 de outubro de 2003, do Ministério do Trabalho e Emprego, pela imposição de multa administrativa variável prevista no artigo 133 pela infração do artigo 93 que se refere ao preenchimento de vagas. Uma vez mais o tempo para o cumprimento de uma determinação legal ultrapassa 12 anos e, lamentavelmente, só cumprido para evitar a multa administrativa que, a partir de 1º de janeiro de 2023, tem o valor de R$3.100,06 (três mil e cem reais e seis centavos), por pessoa com deficiência não contratada. É interessante apresentarmos um exemplo em como é realizado o cálculo da multa.

> Caso o número de colaboradores seja quebrado (6,3) deverá ser arredondado para (7) colaboradores. Para saber o valor final da multa multiplique 7 X R$ 3.100,06 = **R$ 21.700,42,** havendo reincidência poderá chegar ao teto de **R$ 2.170.420,00** para esses 7 colaboradores PCD não contratados (PCD on line, 2023, p. 1).

Retomando a reflexão dos aspectos legais, Martinez (2022, p. 494) pontua que:

> [...] a proporção entre o número de empregados e o percentual de protegidos (reabilitados ou portadores de necessidades especiais, habilitados) é produzida com base no número total de empregados da empresa e não com fulcro no número de empregados de um específico estabelecimento ou filial.

O artigo 36 do Decreto nº 3.298/99 (Brasil, 1999) repetiu o que estava contido no artigo 93 da Lei nº 8.213/91 e ainda acrescentou alguns dispositivos referentes ao conceito de pessoa portadora de deficiência habilitada, competindo ao Ministério do Trabalho e Emprego estabelecer a sistemática de fiscalização, bem como o gerenciamento de dados e estatísticas referentes à totalidade de empregados e as vagas preenchidas por pessoas com deficiência e por beneficiários reabilitados da Previdência Social, fornecendo-os, quando requisitados, aos sindicatos, às entidades representativas dos empregados ou aos cidadãos interessados (Brasil, 1991). Como observado, os beneficiários deste tipo de sistema são os trabalhadores reabilitados e, em especial, as pessoas com deficiência.

Dando continuidade, em 2009, foi aprovado o Decreto Legislativo nº 6.949 (Brasil, 2009) que promulga a Convenção Internacional sobre o Direito das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo. Tal normativa foi de suma importância vez que em seu artigo 27 é reconhecido o direito às pessoas com deficiência ao trabalho em igualdade de oportunidades, em um ambiente inclusivo e acessível. O presente artigo prevê que:

> 1. Os Estados Partes reconhecem o direito das pessoas com deficiência ao trabalho, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas. Esse direito abrange o direito à oportunidade de se manter com um trabalho de sua livre escolha ou aceitação no mercado laboral, em ambiente de trabalho que seja aberto, inclusivo e acessível a pessoas com deficiência. Os Estados Partes salvaguardarão e promoverão a realização do direito ao trabalho, inclusive daqueles que tiverem adquirido uma deficiência no emprego, adotando medidas apropriadas, incluídas na legislação, com o fim de, entre outros:
>
> a) Proibir a discriminação baseada na deficiência com respeito a todas as questões relacionadas com as formas de emprego, inclusive condições de recrutamento, contratação e admissão, permanência no emprego, ascensão profissional e condições seguras e salubres de trabalho;

b) Proteger os direitos das pessoas com deficiência, em condições de igualdade com as demais pessoas, às condições justas e favoráveis de trabalho, incluindo iguais oportunidades e igual remuneração por trabalho de igual valor, condições seguras e salubres de trabalho, além de reparação de injustiças e proteção contra o assédio no trabalho;

c) Assegurar que as pessoas com deficiência possam exercer seus direitos trabalhistas e sindicais, em condições de igualdade com as demais pessoas;

d) Possibilitar às pessoas com deficiência o acesso efetivo a programas de orientação técnica e profissional e a serviços de colocação no trabalho e de treinamento profissional e continuado;

e) Promover oportunidades de emprego e ascensão profissional para pessoas com deficiência no mercado de trabalho, bem como assistência na procura, obtenção e manutenção do emprego e no retorno ao emprego;

f) Promover oportunidades de trabalho autônomo, empreendedorismo, desenvolvimento de cooperativas e estabelecimento de negócio próprio;

g) Empregar pessoas com deficiência no setor público;

h) Promover o emprego de pessoas com deficiência no setor privado, mediante políticas e medidas apropriadas, que poderão incluir programas de ação afirmativa, incentivos e outras medidas;

i) Assegurar que adaptações razoáveis sejam feitas para pessoas com deficiência no local de trabalho;

j) Promover a aquisição de experiência de trabalho por pessoas com deficiência no mercado aberto de trabalho;

k) Promover reabilitação profissional, manutenção do emprego e programas de retorno ao trabalho para pessoas com deficiência.

2. Os Estados Partes assegurarão que as pessoas com deficiência não serão mantidas em escravidão ou servidão e que serão protegidas, em igualdade de condições com as demais pessoas, contra o trabalho forçado ou compulsório (Brasil, 2009, p. 12-13).

Mais à frente, em 2015, foi instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, Lei nº 13.146/2015 (Brasil, 2015), conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência que teve como base o quadro disciplinado na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e o seu Protocolo Facultativo, e que trouxe consigo uma série de medidas normativas para resguardar o direito fundamental ao trabalho, garantindo ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos.

Nesse sentido, foi assegurado o direito a serviços e programas completos de habilitação e reabilitação profissional para que a pessoa com deficiência possa ingressar, continuar ou retornar ao campo do trabalho, conforme apontado no art. 36, da Lei nº 13.146, de 2015 (Brasil, 2015). Foi também prevista a inclusão da pessoa com deficiência no meio laboral mediante a colocação competitiva, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, com direito à remuneração de igual valor, uma vez atendidas as regras de acessibilidade e em ambiente adaptado às suas necessidades, pontuado no artigo 34, da Lei nº 13.146, de 2015 (Brasil, 2015).

Ainda no que diz respeito ao Estatuto da Pessoa com Deficiência, além das medidas já mencionadas anteriormente, a lei previu ser crime punível com reclusão de 02 (dois) a 05 (cinco) anos e multa, caso o trabalho ou promoção seja negado ou obstaculizado em virtude da deficiência do indivíduo, citado no artigo 98, inciso III, da Lei nº 13.146, de 2015 (Brasil, 2015). Acrescenta-se à alteração que o Estatuto da Pessoa com Deficiência realizou no artigo 1º da Lei nº 9.029, de 1995 (Brasil, 1995), onde passou a ser proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua manutenção, aquelas atreladas à deficiência e à reabilitação profissional.

Atualmente, e considerando-se a situação excepcional vivenciada pela pandemia do coronavírus é que deveriam ser publicadas novas medidas, as quais sugerimos: (i) garantir maior flexibilização na prestação de serviços, com igualdade de oportunidades e de tratamento para as pessoas com deficiência, frente aos riscos de contaminação e possível agravamento das suas condições de saúde; (ii) transmitir com acessibilidade na comunicação informações referentes ao autocuidado para prevenção da doença; (iii) assegurar que fossem fornecidos equipamentos de proteção individual para as pessoas com deficiência com vistas a diminuir e/ou eliminar riscos de contágio; e (iv) assegurar o emprego nas empresas, dado que eventuais ausências não podem ser consideradas como motivo para sanção disciplinar ou mesmo quebra do vínculo empregatício, dentre outras medidas.

Em 2020, foi publicada a Lei nº 13.979 (Brasil, 2020a), que dispõe sobre as medidas a serem tomadas ante a emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. Em atualização decorrente da Lei nº 14.023 (Brasil, 2020c, p. 1-2), de 2020, ficou estabelecido, de acordo com o artigo 3º-J, §1º, inciso XVII, que:

> Art. 3º- J Durante a emergência de saúde pública decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019, o poder público e os empregadores ou contratantes adotarão, imediatamente, medidas para preservar a saúde e a vida de todos os profissionais considerados essenciais ao controle de doenças e à manutenção da ordem pública

> § 1º Para efeitos do disposto no **caput** deste artigo, são considerados profissionais essenciais ao controle de doenças e à manutenção da ordem pública:
>
> [...]
>
> XVII - cuidadores e atendentes de pessoas com deficiência, de pessoas idosas ou de pessoas com doenças raras.

No mesmo ano, foi editada a MP nº 936, que posteriormente foi convertida na Lei nº 14.020 (Brasil, 2020b), de 2020, que instituiu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, e que trouxe uma proteção às pessoas com deficiência no tocante ao direito fundamental ao trabalho. Em seu artigo 17, inciso V, ficou estabelecida a vedação quanto à dispensa sem justa causa da pessoa com deficiência, enquanto perdurar o estado de calamidade pública.

No atual cenário, é importante apontarmos a discriminação sofrida pela pessoa com deficiência denominada capacitismo. De acordo com Melo (2019, p. 131), o capacitismo se estrutura em virtude da "noção de deficiência que se materializa e se retroalimenta através de práticas sociais e discursos que a colocam como o oposto de capacidade", ou seja, essa concepção é fruto de compreensões estigmatizantes acerca da deficiência de um indivíduo, "materializada através de atitudes preconceituosas que hierarquizam sujeitos em função da adequação de seus corpos a um ideal de beleza e capacidade funcional" (Mello, 2016, p. 3266).

De acordo com Ribeiro e colaboradores (2023, p. 1), a palavra capacitismo:

> [...] subjuga a pessoa com deficiência como sendo incapaz ou a menospreza devido a sua deficiência, a caracterizando como não tendo condições de realizar trabalhos e ou atividades que necessitem de raciocínio lógico, coordenação motora e ou habilidades sociais, levando esta pessoa a realizar trabalhos alienantes de repetição, sem considerar suas potencialidades.

No mercado de trabalho, o capacitismo está cada vez mais presente seja com atitudes, palavras e expressões, o que demanda uma necessária mudança de comportamento por parte das organizações, caso contrário, promoveremos a manutenção de preconceitos e reforçaremos uma prática não inclusiva que transfere a responsabilidade de todos que ali trabalham ao grupo social mais vulnerável, o das pessoas com deficiência.

Nesse sentido, devem ser promovidas discussões, palestras e afins acerca do tema para que a deficiência seja compreendida e entendida, como forma de enfrentamento às desigualdades sociais existentes, permanência do emprego e garantia do bem-estar social.

Frente ao reconhecimento do estado de vulnerabilidade ao qual as pessoas com deficiência estão sujeitas e ante a falta de políticas públicas, bem como de fiscalização e aplicação da legislação vigente para assegurar direitos e garantias fundamentais, em especial, o direito ao trabalho, no período de pandemia, observamos que pouco foi feito a uma população que sofre preconceito, discriminação e falta de oportunidades desde muito cedo, como consequência, o que se viu neste período foi o crescimento do desemprego, fechamento de postos de trabalho formais e aumento das barreiras atitudinais, como iremos abordar no próximo tópico.

4. Trabalho para pessoas com deficiência e pandemia

Ao longo dos anos, as pessoas com deficiência foram fortemente estigmatizadas e negligenciadas, afetando seu processo de socialização e adaptação. Com o advento da pandemia, este grupo social continuou a ser marginalizado e duramente afetado, em especial, quanto à inclusão e permanência no mercado de trabalho, visto que mesmo com a criação de medidas para barrar os efeitos sobre o emprego e renda, houve um aumento significativo do desemprego e do fechamento de postos de trabalhos formais durante este período.

Basílio (2020), ao analisar a base de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged/ME), do Ministério da Economia (ME), constatou que, no período de janeiro a setembro de 2020, 73,5 mil pessoas com deficiência perderam seus empregos. O mesmo estudo demonstrou que a maior parte desse grupo social não tem uma ocupação formal de trabalho, ou seja, a maior parte desses indivíduos atua na informalidade, finaliza Basílio (2020). Corroborando o artigo anteriormente citado, os dados do DIEESE (2022, p. 18) evidenciaram que:

> [...] entre 2019 e 2020, houve queda de 27,7 mil vínculos formais para este tipo de trabalhador (a), ou seja, mais desligamentos que admissões, e que, entre janeiro de 2021 e abril de 2022, ocorreram mais 127.595 desligamentos, assim as 121.017 admissões acabaram por proporcionar o fechamento líquido de quase 6,6 mil postos de trabalhos formais no período.

Em linhas gerais, mesmo com a vedação da dispensa sem justa causa das pessoas com deficiência houve movimento no sentido contrário. De acordo com o estudo do DIEESE (2022, p. 18-19):

> [...] no período de janeiro de 2020 a abril de 2022, foram mais de 100 mil desligamentos sem justa causa, de um total de pouco mais de 220 mil, que não foram compensados pelas admissões (que foram pouco mais de 180 mil) e que proporcionaram essa queda no estoque total de postos de trabalho para pessoas com deficiência.

Ao analisar as informações relativas aos vínculos formais, especialmente sobre o movimento de admissões e desligamentos ocorridos entre janeiro de 2021 a abril de 2022, os dados do DIEESE (2022, p. 19) apontaram que:

> [...] os desligamentos sem justa causa para trabalhadores com deficiência se aproximaram do observado no mercado de trabalho como um todo: ao contrário de 2020, no período analisado esse tipo de desligamento representou 23,3% do total, sendo que, no mercado de trabalho geral, esse percentual era de 22,3%. O grande destaque nas movimentações do período foram os desligamentos a pedido dos trabalhadores com deficiência, que totalizaram 20,0% do total das movimentações, percentual muito superior ao geral (14,8%). Em relação ao movimento de admissões por reemprego (o mais comum), para trabalhadores(as) com deficiência, ele foi de 11,5%, inferior ao total dos vínculos formais, que foi de 14,7% do total de movimentações.

Ademais, os microdados do Novo CAGED/ME, compilados pelo DIEESE (2022, p. 20), evidenciaram que, entre o período de janeiro de 2021 a abril de 2022, houve um total de "6.578 postos de trabalho com vínculos formais fechados, ante o alto volume de desligamentos (total de 127.595) das pessoas com deficiência quando comparado ao número de admissões (total de 121.017) ocorridas no mesmo período".

Diante do quadro analisado, é possível verificar que o mercado de trabalho formal para as pessoas com deficiência tem sido extremamente desfavorável durante o período de pandemia desde 2020, mesmo com o veto à dispensa sem justa causa desta população. Esse cenário acaba impactando negativamente a economia e a difusão de políticas públicas para inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, fortalecendo, assim, a precarização das relações trabalhistas, as desigualdades e a diminuição de oportunidades de emprego. Sem a mudança deste panorama por parte do poder público, das empresas e de sociedade em geral, não iremos alcançar um dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável previsto na Agenda 2030 da ONU, qual seja: redução das desigualdades e dos limites atitudinais para as pessoas com deficiência.

5. Considerações finais

Conforme apontado neste texto, as pessoas com deficiência foram reconhecidas como grupo de risco para o coronavírus, necessitando de políticas específicas que lhes garantissem acesso a direitos e equidade no acesso a informações para autocuidado e prevenção ao contágio. Essas medidas são de responsabilidade do poder público, que deve garantir a participação dessas pessoas na elaboração de propostas para assegurar o pleno exercício de sua cidadania.

Em nosso ordenamento jurídico, há previsão legal para eliminar as barreiras existentes, permitir a inclusão, combater o preconceito, bem como a discriminação, para que sejam proporcionadas às pessoas com deficiência condições mínimas para exercerem efetivamente a sua independência e autonomia. Todavia, não obstante os aludidos avanços, se faz necessário que a legislação de fato seja cumprida, pois, o que se vê em teoria não se coaduna com a realidade.

Tal afirmação restou comprovada ao analisarmos o atual cenário trabalhista, que, impactado pela pandemia, trouxe à tona novamente estigmas, favorecendo desigualdades e consequentemente impactando na inserção e permanência das pessoas com deficiência no mercado profissional.

É nesse sentido, ante as adversidades, que as empresas possuem um papel fundamental, lhes sendo devido criar políticas e práticas de gestão de pessoas para promover a inclusão e a capacitação desse grupo social no meio ambiente de trabalho. Para que isto ocorra, a organização deve ter em mente que mais do que cumprir cotas, favorecerá o preparo e desenvolvimento dessas pessoas, e assim, cumprirá a sua responsabilidade social corporativa.

Assim, é afeto aos gestores organizacionais promover medidas com vistas à eliminação de barreiras e igualdade de oportunidades como forma de garantir o direito fundamental ao trabalho da pessoa com deficiência.

Por fim, para que isso ocorra, a organização deve fornecer um meio ambiente do trabalho adequado e adaptado, com acessibilidade ampla e que tenha como princípio uma educação inclusiva. Sem estas condições, o trabalho torna-se apenas um meio, no máximo, de inserção e não de inclusão social.

Referências

ARAÚJO, J. L.; DANTAS, A.S. A inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho: sentidos e desafios. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 05, ed. 12, v. 16, p. 109-119, dez. 2020. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/sentidos-e-desafios. Acesso em: 01 fev. 2023.

ARAÚJO, V. C. **Os desafios da inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e a esperança no teletrabalho**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 14 fev. 2023. Disponível em: https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/61041/os-desafios-da-insero-das-pessoas-com-deficincia-no-mercado-de-trabalho-e-a-esperana-no-teletrabalho. Acesso em: 13 mar. 2023.

ARRUDA, E. P. Educação Remota Emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **Revista em Rede**, v. 7, 2020. Disponível em: https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/621 Acesso em: 28 maio 2021.

BASÍLIO, P. **Pandemia tira emprego de mais de 21 mil profissionais com deficiência até o 3º trimestre**. Publicado em 18/11/2020. Disponível em: https:g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/11/18/pandemia-tiraemprego-de-mais-de-21-mil-profissionais-com-deficiencia-ate-o-3º-trimestre.ghtml. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. **Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7853.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8112cons.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993. **Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. **Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999. **Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.199, de 28 de outubro de 2003. **Aprova normas para a imposição da multa administrativa variável prevista no art. 133 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, pela infração ao art. 93 da mesma Lei, que determina às empresas o preenchimento de cargos com pessoas portadoras de deficiência ou beneficiários reabilitados**. 2003. Disponível em: http://www.usp.br/drh/novo/legislacao/dou2003/mteport1199.html. Acesso em: 18 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. **Promulga a Convenção Internacional sobre os direitos das pessoas com deficiência e seu protocolo facultativo**, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência.** Estatuto da Pessoa com Deficiência. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. **Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019**. 2020a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020. **Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nº 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências.** 2020b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14020.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.023, de 8 de julho de 2020. **Altera a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para determinar a adoção de medidas imediatas que preservem a saúde e a vida de todos os profissionais considerados essenciais ao controle de doenças e à manutenção da ordem pública, durante a emergência de saúde pública decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019**. 2020c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14023.htm. Acesso em: 13 mar. 2023.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. Inclusão no mercado de trabalho e a pessoa com deficiência (atualização da NT nº 246). **Nota técnica 268**, julho de 2022. Disponível em: https://www.dieese.org.br/notatecnica/2020/notaTec246InclusaoDeficiencia.pdf. Acesso em: 13 mar. 2023.

FUNDAÇÃO FEAC. O impacto da pandemia no mercado de trabalho e nas populações mais vulneráveis. **Revista Narrativa Social**, n. 5, 2021. Disponível em: https://feac.org.br/revista/revista-narrativa-social-no-5-mercado-de-trabalho/. Acesso em: 01 fev. 2023.

GONZALES, D. F. B.; HARADA, R. O.; SOUZA, R. R.; DEL-MASSO, M. C. S. Os desafios do ensino remoto emergencial para estudantes surdos. *In*: SILVA, A. J. N. **A educação enquanto fenômeno social e a superação das desigualdades sociais.** v. 3. Ponta Grossa: Atena, 2022.

LEITE, F. L. **Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho:** desafios à efetivação do direito fundamental ao trabalho. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

LORENTZ, L. N. **A norma da igualdade e o trabalho das pessoas portadoras de deficiência** (à Luz da Convenção sobre Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU, de 2006, e o Estatuto das Pessoas com Deficiência – Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015). 2. ed. São Paulo: LTr, 2016.

LORENZO, S. M.; SILVA, N. R. Dificuldades para contratação de pessoas com deficiência nas empresas. **R. Laborativa**, v. 9, n. 1, p. 46-69, abr./2020. Disponível em: http://ojs.unesp.br/indexphp/rlaborativa. Acesso em: 01 fev. 2023.

MARTINEZ, L. **Curso de Direito do Trabalho**: relações individuais, sindicais e coletivas do trabalho. 13. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

MELLO, A. G. de. Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, n. 10, p. 3265-3276, out. 2016. Acesso em: 19 jun. 2023.

MELLO, A. G. de. Politizar a deficiência, aleijar o *queer*: algumas notas sobre a produção das *hashtag* #ÉCapacistimoQuandonoFacebook. *In*: PRATA, N.; PESSOA, S. C. **Desigualdades, gêneros e comunicação**. São Paulo: Intercom, 2019. p. 125-143.

PCD ON LINE. **Novo valor da multa da lei de cotas 2023**. Disponível em: https://www.deficienteonline.com.br/novo-valor-da-multa-da-lei-de-cotas-2019_news_338.html#. Acesso em: 18 jun. 2023.

PROTON, C. R. **A inclusão produtiva da pessoa com deficiência no mercado de trabalho**: uma visão sobre o aspecto da dignidade humana. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

RIBAS, J. **Preconceito contra as pessoas com deficiência** [livro eletrônico]: as relações que travamos com o mundo. São Paulo: Cortez, 2016. (Preconceitos; v.4).

REICHENBERGER, V. *et al*. O desafio da inclusão de pessoas com deficiência na estratégia de enfrentamento à pandemia de covid-19 no Brasil. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 29, n. 5, p. 1-5, nov. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1679-49742020000500023. Acesso em: 01 fev. 2023.

SALDANHA, J. H. S.; ALMEIDA, M. M. C. Pessoas com deficiência na pandemia da covid-19: garantia de direitos fundamentais e equidade no cuidado. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 37, n. 9. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0102-311X00291720. Acesso em: 01 fev. 2023.

VISENTINI, S.; SANTOS, A. S.; LAURINI, M. M. Contratação garante inclusão? Inserção de Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho. **Saber Humano**: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, [*S. l.*], v. 11, n. 19, p. 128-150, 2021. Disponível em: https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/498. Acesso em: 01 fev. 2023.

Reflexões sobre a rotatividade de pessoal: consequências e prevenção

Anelisa Fugita
Edward Goulart Junior

1. Introdução

As organizações de trabalho são ambientes dinâmicos que, com a junção dos recursos e suas relações, visam entregar serviços e produtos com qualidade. Essa preocupação torna-se de relevância para manutenção de sua competitividade no mercado cada vez mais exigente. Para isso, atrair e manter trabalhadores qualificados, satisfeitos e comprometidos é fundamental. Para Batista (2019), os colaboradores são pontos chave para a construção de um ambiente saudável e produtivo que influenciará na entrega de um produto final satisfatório.

Para Turino, Goulart Jr. e Camargo (2021), as relações trabalho/pessoa estão se modificando, mas com uma globalização acelerada, resultado dos avanços tecnológicos e a rapidez na obtenção de informações, o mundo do trabalho torna-se cada vez mais competitivo, aumentando a necessidade de novas estratégias para a atração e retenção de novos talentos. Segundo os autores, para alcançar seus objetivos, as organizações devem voltar seu olhar não só para os seus resultados, mas também para seus colaboradores, parte importante do sucesso do seu negócio. Sendo assim, o índice de rotatividade também deve ser constantemente avaliado pelas organizações.

Para Franco e Matos (2011), a carteira profissional de uma pessoa é um "carão de visitas incontestável". Podemos inferir sobre um perfil do profissional através da sua trajetória. Temos a oportunidade de conhecer seus históricos de emprego, sua capacidade de crescimento e sua capacidade de se integrar a uma cultura empresarial. Pessoas que têm uma elevada rotatividade em organizações podem deixar uma imagem de desconfiança no seu novo contratante. Porém, nem sempre a iniciativa de deixar a organização parte do indivíduo de forma irresponsável, mas pode partir de uma inadaptabilidade para com a organização e das condições insatisfatórias que a gestão organizacional apresenta.

Patis *et al.* (2015) corrobora o fato de as organizações estarem monitorando os níveis de rotatividade e buscarem minimizar esses níveis. Para os autores, para que as organizações possam tirar o máximo de potencial de seus colaboradores, é necessário criar meios de

diminuir um fenômeno que vem se tornando cada vez mais recorrente na atualidade, o *turnover* ou rotatividade. Segundo Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2018), o termo *turnover*, ou rotatividade em português, teve suas primeiras aparições em 1917, ano que marca o início das pesquisas sobre o tema.

Compreender o fenômeno da rotatividade é algo complexo, pelo número de fatores que podem levar ao seu acontecimento, motivos, causas, efeitos e possíveis impactos. Segundo Chiavenato (2014, p. 82), rotatividade: "refere-se ao fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações".

Para Cardoso, Cardoso e Santos (2013), citado por Fonseca, Scagliante, Oliveira e Mac Lennan (2019), considera-se a rotatividade como o fluxo de entrada e saída de colaboradores de uma organização, em que a preocupação deve estar voltada para esses índices. Se a organização apresenta índices muito altos, significa que ela tem um número menor de pessoas com quem pode contar. Esses índices devem mostrar para os gestores a porcentagem de colaboradores ativos na organização. Os mesmos autores utilizam uma análise de porcentagens para o entendimento, ou seja, se há um índice de 4% de rotatividade, significa que a empresa pode contar com apenas 96% dos colaboradores ativos disponíveis em um determinado período.

Segundo Almeida (2022), o desligamento de um colaborador em uma organização pode ser feito de duas maneiras: a primeira de forma voluntária, que, por razões pessoais ou profissionais, o colaborador decide deixar a organização (demissionários); na segunda forma, a iniciativa do desligamento parte da organização, seja por motivos de inadequação ao cargo, reduzir custos ou reduzir força de trabalho (demitidos).

Sendo por iniciativa da pessoa ou da organização, a perda de um colaborador pode ser prejudicial para a sua produtividade e impacta diretamente nos seus resultados. Porém, quando a pessoa identifica uma dificuldade no exercício da sua função ou alguma discordância nas políticas e práticas de gestão, e decide deixar a organização, essa situação pode poupar a organização de alguns prejuízos. Mas quando existe uma adaptabilidade da pessoa e a saída dela é decidida a partir de uma insatisfação, rotatividade disfuncional, isso pode acarretar perda de talento, algo que irá impactar na competitividade de mercado e qualidade da organização (Ferreira; Pedrosa; Calheiros, 2021).

Para Entringer e Taveira (2021), a rotatividade pode acontecer por efeito de algumas variáveis do meio externo ou internos. Para os autores, das variáveis externas, podemos citar oferta e procura de mercado, situação econômica da região/país, oportunidade de emprego e mercado de trabalho, dentre outras. Já as variáveis internas estão relacionadas

à remuneração e benefícios, recrutamento e seleção inadequados, falta de oportunidade de crescimento dentro da organização, estilo gerencial, desenho dos cargos e a cultura organizacional, entre outros.

Chiavenato (2014) explica que as informações de quais variáveis, internas ou externas, estão contribuindo com a rotatividade de pessoas dentro de uma organização é obtida através das entrevistas de desligamento, realizada com pessoas que estão deixando a organização. Para o autor, as entrevistas de desligamento são uma série de questões apresentadas para o colaborador que abrangem várias áreas do contexto organizacional, além dos motivos que levaram ao seu desligamento. As entrevistas devem ser aplicadas por um profissional de Gestão de Pessoas, com uma escuta qualificada para entender o contexto em que aquele colaborador estava aplicado. Ainda segundo o autor, um roteiro de entrevista de desligamento deve ter perguntas sobre: a) o motivo que levou o colaborador a ser/se desligado/r da organização; b) opinião a respeito da organização, gerentes e colegas; c) perguntas sobre o cargo, o horário e as condições de trabalho e d) opinião sobre salários, benefícios e oportunidades de crescimento. As entrevistas de desligamento devem ser planejadas considerando as peculiaridades de cada organização e serem conduzidas por pessoas qualificadas.

Oliveira, Gomide, Poli e Oliveira-Silva (2018) consideram a rotatividade como o número de funcionário desligados, voluntária ou involuntariamente, em um determinado período de tempo dentro do quadro de efetivos. Na perspectiva dos autores, o desligamento por iniciativa do colaborador é o mais preocupante, pois a saída dele pode causar perdas financeiras, de produtividade e até mesmo a perda de um talento para a organização. Em contra partida, como mostra Entringer e Taveira (2021), os níveis muito baixos de rotatividade podem não ser saudáveis para as organizações, pois é nessas novas aquisições de colaboradores que podem surgir novas ideias.

Segundo Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2018), estudos internacionais revelaram que a decisão de deixar uma organização pode ser tomada por diferentes fatores e, sendo assim, se faz importante calcular a proporção dos desligamentos, independentemente dos motivos que levaram a tal evento.

Chiavenato (2014) propõe a mensuração dos desligamentos através de uma fórmula, na qual o índice de rotatividade é obtido através do número de desligados, em um período determinado de tempo, dividido pelo número médio de colaboradores existentes na organização (representada na Figura 1). O autor ainda comenta que essa fórmula considera apenas o número de desligados, desconsiderando as novas contratações.

Figura 1 – Fórmula para cálculo da rotatividade nas organizações

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{nº de colaboradores desligados}}{\text{efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2014, p. 82)

Em pesquisa realizada pela empresa Robert Half, uma das empresas mais renomadas na parte de recursos humanos, com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e postado no *site* de notícias G1 em 03/12/2022, o Brasil é o país com maior índice de rotatividade no mundo (56%) à frente de países europeus como Reino Unido (43%), França (51%) e Bélgica (45%). Na mesma pesquisa, há um apontamento de que 33% dos colaboradores saem voluntariamente das organizações contra 48% dos desligamentos realizados por decisão das organizações.

Por isso, pesquisas sobre a rotatividade nas organizações se fazem cada vez mais necessárias. Apontando as causas dos desligamentos, voluntários e involuntários; podemos evoluir enquanto organização, gerando um clima organizacional saudável que influenciará a diminuição de custos desnecessários, aumentando qualidade e produtividade, além do aumento de retenção de talentos competir em um mercado cada vez mais exigente. A redução da rotatividade também favorecerá com que os investimentos em capacitação profissional sejam melhor aproveitados pelas organizações, favorecendo um clima de trabalho mais cooperativo e amistoso, além de promover mais segurança ao trabalhador. Ao trabalhador, a baixa rotatividade demandará um maior investimento da organização em promover um clima favorável de trabalho, condições de trabalho mais adequadas e políticas e práticas de gestão de pessoas que vai considerar as suas expectativas e interesses.

2. Consequências da rotatividade e fatores determinantes

Se a rotatividade é caracterizada pela entrada de pessoas para compensar a saída, voluntária ou involuntária, de uma outra pessoa, esses fatores geram custos não só financeiros, mas também psicológicos, principalmente para queles que ficam e questionam sua permanência na organização (Oliveira; Gomide; Poli; Oliveira-Silva, 2018).

O efeito da rotatividade interfere na saúde da empresa, pois a falta/ausência de profissionais interfere diretamente na sintonia da equipe. Segundo Batista (2019), a perda da mão de obra qualificada influencia no dia a dia da organização, além da qualidade do trabalho e oportunidades de crescimento. Fonseca *et al.* (2019) explicam que as causas para a rotatividade podem variar com a realidade de cada organização e com os objetivos

de cada colaborador; identificado o tipo de rotatividade, é importante também identificar as causas que podem ser internas, externas ou até mesmo múltiplas. Os mesmos motivos pesquisados pelos autores, em 2019, podem se refletir ainda em 2023 como decisórios para um colaborador deixar ou não uma organização, são eles:

> a) salário, que atendam às suas expectativas; b) benefícios, que tragam vantagens e satisfação; c) avanços e políticas de promoção, que ofereçam mais responsabilidade e melhores remunerações por isso; d) ambiente de trabalho, mais adequados e motivadores; e) procedimentos de trabalho, que exijam do colaborador usar todo o seu potencial; e f) responsabilidade social corporativa, onde a visão ética e positiva da organização se alinham aos princípios dos colaboradores (p. 67-68).

Nos estudos de Ferreira, Pedrosa e Calheiros (2021), podemos apontar que a satisfação no trabalho também pode ser um fator que determina a rotatividade em uma organização. A satisfação é adquirida pelo indivíduo de acordo com as atitudes e os comportamentos gerados em uma relação positiva e/ou negativa com o trabalho. Quanto maior e melhor a relação trabalho/indivíduo, menores as intenções de deixá-lo. Nesta perspectiva, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional diminui o *stress* e aumenta a satisfação do indivíduo.

Rotatividade significa custos em três aspectos para a organização: primários, secundários e terciários. Os custos primários estão relacionados à demissão dos colaboradores e sua substituição. Nesses custos estão incluídas verbas rescisória, treinamento, recrutamento e seleção, integração, dentre outros. Os custos secundários são os de aspectos qualitativos e dizem respeito à queda de produtividade enquanto não existe a substituição do antigo colaborador. E por fim, os custos terciários, que dizem respeito à imagem da empresa e à qualidade de seus produtos e serviços (Jubilato, 2008 *apud* Fonseca *et al*., 2019).

Quando a cultura da demissão se instala na organização, Turino, Goulart Jr. e Camargo (2021) relatam que os trabalhadores se sentem "descartáveis" e sem valor. Além de elevar seu nível de estresse, exercem impacto sobre a sua motivação, afetando, por consequência, seu desempenho no trabalho. Essa cultura, segundo Franco e Matos (2011), leva os próprios colaboradores a criarem mecanismos de defesa que os impede de se envolver emocionalmente com a organização. Para Boroni, Carvalho e Mota-Santos (2020), quanto maior a preocupação da organização em proporcionar um ambiente que lhe traga bem-estar, menor será sua intenção de sair daquele lugar.

A rotatividade, além de afetar a motivação e o estresse do colaborador, irá impactar os colaboradores que ali permanecerem, sobrecarregando-os e interferindo diretamente na qualidade do trabalho. Economicamente, a organização também é afetada, tendo gastos

desnecessários com a admissão e treinamento de novos colaboradores (Turino; Goulart Jr.; Camargo, 2021).

Boroni, Carvalho e Mota-Santos (2020) apontam que quanto mais tempo um indivíduo permanece na organização, maior será seu desempenho, devido aos conhecimentos adquiridos e quando ele sai, a organização sofre uma grande perda, pois a substituição por um novo colaborador irá necessitar de um longo prazo para alcançar seu nível de conhecimento, interferindo na sua performance. Os mesmos autores apontam que a rotatividade gera problemas para os colaboradores, as organizações e o governo. Explicam que, para os colaboradores, geram instabilidade que resulta em insatisfação; para as empresas, aumento de custos desnecessários com processos de recrutamento e seleção e treinamento, além da perda intelectual e rotinas de adaptação do novo colaborador à cultura da organização; e para o governo, uso recorrente de fundos destinados aos trabalhadores, tais como o FGTS e o seguro desemprego (Dalton; Todor, 1979, 1982; Sousa-Pozza; Henneberger, 2004; Orellano; Pazello, 2006; Tanova; Holtom, 2008; Dieese, 2011; Hausknecht; Howeda, 2013; Pereira; Ziero, 2013; Boroni; Carvalho; Mota-Santo, 2020).

Uma alta rotatividade e a sua má administração geram consequências, inclusive, para a imagem da empresa perante a comunidade. Essa influência pode dificultar o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores bem como a avaliação que as pessoas fazem da organização (Turino; Goulart; Camargo, 2021).

Quando alta e descontrolada, a rotatividade significa perdas econômicas, de indivíduos, qualidade e produtividade e pode construir uma imagem negativa da organização perante a comunidade. Entretanto, baixos níveis de rotatividade podem não trazer algo positivo para a organização. Mantendo-se razoável, a rotatividade pode se tornar viável com a contratação de novos colaboradores que podem trazer inovações e revitalização para a organização (Dalton; Todor, 1982 *apud* Fonseca; Scagliante; Oliveira; Mac Lennan, 2019).

Para que não haja consequências irreversíveis, as organizações devem estar atentas aos seus níveis de rotatividade e identificados, devem ser tomadas ações que melhorem o ambiente organizacional, fidelizando sua equipe e aumentando sua satisfação e motivação na direção de minorar esses níveis.

3. Ações na área de gestão

A gestão de pessoas (GP) é uma área que está em constante evolução. Antigamente as pessoas eram vistas como recursos que dispunham do seu tempo e trabalho para a organizações e eram remuneradas por isso. Hoje as pessoas, os colaboradores, que antes

eram apenas recursos, viram peças principais para as organizações atingirem seu sucesso e vice-versa. Nessa perspectiva, a GP se torna a ligação entre as organizações e as pessoas (Almeida, 2022).

Gerir pessoas é um constante desafio para as organizações. A gestão de pessoa contribui para a valorização das relações humanas quando atua para equilibrar interesses, ou seja, interesses da organização, bem como das pessoas. Dall'inha (2006), citado por Fonseca, Scagliante, Oliveira e Mac Lennan, (2019), apresenta algumas atuações importantes da área de GP, tais como: a) atrair e empregar pessoas; b) capacitar pessoas; c) integrar pessoas recém admitidas; d) cuidar das políticas de remuneração; e) benefícios sociais; f) treinamento e desenvolvimento; g) segurança do trabalho; h) relações trabalhistas; i) disciplina no trabalho; dentre outros. Pela sua ligação direta com a organização e com as pessoas, os profissionais de gestão de pessoas podem, certamente, auxiliar na investigação e na intervenção dos índices de rotatividade.

Costa e Silva (2020) relatam que o controle da rotatividade é fundamental para o desempenho das organizações e citam como ferramentas de investigação a avaliação de desempenho e a pesquisa de clima organizacional. Para os autores, a avaliação de desempenho irá investigar a eficiência e a eficácia do trabalho, além de identificar aqueles colaboradores que se destacam e assistir de perto aqueles que têm dificuldades. Já na pesquisa de clima, a investigação se reporta na avaliação e percepção por parte dos trabalhadores dos recursos internos da organização. A partir dessas informações, é possível conhecer os motivos que levam à rotatividade e aprimorar os processos relacionados aos subsistemas de gestão de pessoas.

Em suas pesquisas, Almeida (2022) investiga a rotatividade através do processo de recrutamento e seleção. Para a autora, recrutamento e seleção é o processo de contratação de colaboradores. Inicialmente para o processo de recrutamento é necessária uma boa descrição dos cargos, para que possam ser usados vários filtros para o processo de seleção. Ainda segundo a autora, para esse processo é importante a integração dos gerentes do setor, no qual eles poderão apresentar a rotina de trabalho.

Um bom planejamento estratégico, como mostra Franco e Matos (2011), com investimento em novas tecnologias pode estar relacionado à retenção de indivíduos nas organizações. Além disso, políticas de aprimoramento interno e expansão mercadológica podem compor alguns dos interesses e a permanência dos indivíduos nas organizações.

Em suas investigações Turino, Goulart e Camargo (2021) utilizaram a entrevista de desligamento como recurso de investigação da rotatividade em um contexto hospitalar. A entrevista de desligamento irá abranger diferentes aspectos, desde o início, durante e

o motivo do desligamento do colaborador. Nessa entrevista, o trabalhador vai apontar os aspectos positivos e negativos da organização que ajudará no diagnóstico da rotatividade.

Além dessas medidas para diagnóstico e prevenção, como mostra Borani, Carvalho e Mota-Santos (2020), é necessário ficar atento ao que o mercado daquela região oferece em relação a salário, benefícios, jornada de trabalho, dentre outros, para que ao mesmo tempo se criem políticas e práticas voltadas para a retenção de pessoal.

Independente das estratégias utilizadas para a identificação e o aprimoramento na área de rotatividade organizacional, se faz necessário que a organização atue sobre aquelas condições disfuncionais e que estão trazendo insatisfação aos trabalhadores e impactando negativamente as relações de trabalho e os resultados organizacionais. A área de GP precisa estar atenta no monitoramento da rotatividade, com ações efetivas e estratégicas para tornar esse índice adequado à realidade da organização.

4. Considerações finais

A dinâmica do mundo do trabalho atual e as constantes transformações requerem que as organizações de trabalho estejam preparadas para acompanhar e atuar sobre as novas demandas que se apresentam. A presença de um quadro funcional mais estável, motivado e comprometido com o trabalho e com a organização é condição para que as organizações permaneçam atuantes e competitivas em um mercado globalizado e cada vez mais exigente.

Assim sendo, monitorar os níveis de rotatividade na organização se torna estratégico enquanto ações de gestão organizacional, especialmente de gestão de pessoas. A manutenção de um quadro funcional traz diversos benefícios para o trabalho, que vai desde o aprimoramento das atividades de trabalho até um clima de trabalho mais cooperativo e amistoso.

A rotatividade é um fenômeno complexo por abranger inúmeros fatores. Cada organização tem suas características e identidade e, assim sendo, necessita de estratégias sob medida para atrair e manter seus profissionais motivados e comprometidos com o trabalho. As políticas e práticas de gestão de pessoas precisam considerar essas características, bem como estar em sintonia com o mercado onde a organização atua.

Como já apresentado, altos índices de rotatividade podem trazer consequências tanto para o colaborador, organização e governo e antecipar as pesquisas de rotatividade nas organizações é uma estratégia importante de gestão. Identificado o problema de rotatividade e seus motivos, possibilita-se atuar e antecipar estratégias organizacionais que previnam perdas econômicas, de indivíduos, qualidade e produtividade, o que pode favorecer uma

imagem institucional positiva e suas consequências. Uma organização de alta rotatividade transmite uma imagem de uma empresa ruim de trabalhar, ou seja, uma empresa que não oferece boas condições de trabalho. Assim sendo, terá dificuldade em recrutar profissionais qualificados e perderá os existentes para outros postos de trabalho. Envolver a área de gestão de pessoas na investigação e na intervenção dos índices de rotatividade pode trazer resultados positivos e minimizar as consequências desse fenômeno.

A organização tem como responsabilidade cuidar da saúde física e mental do colaborador, assim como este tem por obrigação entregar o melhor do seu trabalho para garantir qualidade e crescimento organizacional. Colaboradores satisfeitos e motivados garantem melhores performances e melhores resultados de trabalho. Desmotivação e insatisfação levam os colabores a questionar a sua permanência na organização, favorecendo o fenômeno de rotatividade.

A alta rotatividade não ocorre ao acaso. Existem motivos para que isso aconteça e normalizar essa situação é desconsiderar fatores importantes que influenciam o comportamento do trabalhador no contexto de trabalho, assim como as próprias condições de trabalho que são oferecidas a ele.

Referências

ALMEIDA, L. Y. O. de. **Estudo sobre a rotatividade em um frigorífico de aves localizado na região norte do estado do Rio Grande do Sul**. 2022. Disponível em: http://repositorio.upf.br/handle/riupf/2377. Acesso em: 15 ago. 2023.

BATISTA, D. R. **O fenômeno *turnover* em serviços de alimentação:** desafios e prospecções na gestão eficiente de recursos humanos. 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/56805/1/2019_tcc_drbatista.pdf. Acesso em: 15 ago. 2023.

BORONI, F.; CARVALHO NETO, A.; MOTA-SANTOS, C. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/58226/rotatividade-voluntaria--um-estudo-com-trabalhadores-pouco-qualificados. Acesso em: 15 ago. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, G. R.; DA SILVA, J. F. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 49-64, 2020. Disponível em: https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40540. Acesso em: 15 ago. 2023

ENTRINGER, P. G. L. P.; TAVEIRA, I. Rotatividade (*turn over*) e qualidade de vida no trabalho em uma empresa do ramo de petróleo e gás em Macaé. **EMPRAD-Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração**, p. 1-16, 2021. Disponível em: https://sistema.emprad.org.br/7/arquivos/116.pdf. Acesso em: 15 ago. 2023.

FERREIRA, C.; PEDROSA, I.; CALHEIROS, A. Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E42, p. 222-237, 2021. Disponível em: https://www.proquest.com/openview/bf09afd72a0cfbb93a7d1a394d285f7b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393. Acesso em: 15 ago. 2023.

FONSECA, V. M.; SCAGLIANTE, B. R.; OLIVEIRA, J. S.; LENNAN, M. L. F. M. Rotatividade: estudo bibliométrico das publicações nacionais de 1979 a 2017. **Revista Liceu On-line**, v. 9, n. 1, p. 60-85, 2019. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/61188/rotatividade--estudo-bibliometrico-das-publicacoes-nacionais-de-1979-a-2017. Acesso em: 15 ago. 2023.

FRANCO, E. S. M.; MATOS, A. B de. ***Turnover* e a gestão estratégica de pessoas:** superando a cultura da rotatividade de pessoal. 2011. Disponível em: http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-autalizado-dezembro-2010.pdf. Acesso em: 15 ago. 2023.

OLIVEIRA, Á. de F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends in Psychology**, v. 26, p. 1031-1042, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/tpsy/a/4PrYpVxh7TbNnVJ5wv8rZBw/. Acesso em: 15 ago. 2023.

PATIAS, T. Z. *et al.* Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2015. Disponível em: https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4782. Acesso em: 15 ago. 2023,

Pós PUC Digital. ***Turnover*, o índice de rotatividade que vem impactando as empresas.** 2022. Disponível em: https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml. Acesso em: 15 ago. 2023.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 2, p. 44-64, 2019. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/54819/rotatividade--analise-de-vinte-anos-da-producao-cientifica-brasileira. Acesso em: 15 ago. 2023.

TURINO, A. L.; GOULART JÚNIOR, E.; CAMARGO, M. L. **Um estudo sobre rotatividade de pessoal a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar privada.** 2021. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/59130. Acesso em: 15 ago. 2023.

Saúde mental e trabalho: os impactos da pandemia por covid-19 em processos de adoecimento e afastamento segundo dados do Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)

Gabriela Goes Ghiotto
Edward Goulart Junior

Introdução

A saúde mental é entendida como um conjunto de condições de elevada gravidade, que deve gerar encaminhamentos a níveis especializados de atenção. O termo saúde mental foi atribuído a aspectos ligados à doença (transtornos mentais e do desenvolvimento) ou a uma condição de risco/gravidade (violência sexual/doméstica), denotando uma visão essencialmente patológica, ou seja, influenciada por fatores psicológicos/emocionais, sociais/relacionais e contextuais, para além dos biológicos/fisiológicos (Vescovi *et al.*, 2022). Com base nos estudos feitos pelo autor, podemos concluir que a saúde mental é como um equilíbrio dinâmico do homem em seu todo biopsicossocial, ou seja, a interação do indivíduo com seu meio interno e externo, as suas características orgânicas e os seus antecedentes pessoais e familiares e o contexto social em que o indivíduo está inserido.

Relacionando saúde mental e trabalho, Campos *et al.* (2020) argumentam que a ocorrência de doenças no ambiente laboral pode ser influenciada por fatores socioeconômicos, individuais e hábitos de vida e do trabalho.

Os potenciais determinantes que mais se destacam para a ocorrência dos transtornos mentais comuns nos contextos de trabalho são os estressores ocupacionais (Campos *et al.*, 2020). Segundo os autores, os transtornos mentais correspondem a sinais e sintomas psicossomáticos, podendo se manifestar da seguinte forma: fadiga, insônia, irritabilidade, dificuldade de concentração e esquecimento. Ainda para os autores, esses transtornos acarretam um problema de saúde pública, com impactos em diversas esferas da vida social e pessoal, envolvendo elevados custos econômicos e sociais.

Campos *et al.* (2020) sugerem que o adoecimento mental se relaciona centralmente a algumas dimensões do trabalho, as quais, quando combinadas, geram diferentes situações laborais com impacto diferenciado na saúde dos trabalhadores. No que diz respeito à saúde

mental, o trabalho tanto pode fortalecer quanto degradar a saúde dos indivíduos, a ponto de favorecer o aparecimento de várias patologias dependendo da forma como ele é organizado e gerido, bem como das condições objetivas da realização das suas atividades.

Recentemente, o mundo se deparou com uma situação inesperada, para a qual a maioria dos países não estava preparada. A presença de uma pandemia impactou a vida de toda a população global, trazendo consequências desastrosas para as sociedades como um todo. A pandemia de covid-19 impactou a vida dos indivíduos, causando adoecimento, sofrimento psíquico e morte de milhares de pessoas. Esta pandemia mundial chegou aos diversos continentes, causando adoecimento e morte de milhares de pessoas, transformando a vida dos indivíduos que, diante da grave ameaça, foram obrigados a enfrentá-la com maior ou menor desgaste, a depender do contexto político, social, econômico e cultural no qual estão inseridos (De Souza; Andrade; De Carvalho, 2021).

De início, o curso da doença, a falta de tratamento seguro e eficaz e as medidas de controle insuficientes geraram muitas incertezas e afetaram a dimensão psíquica dos indivíduos, podendo levar a quadros de intenso sofrimento e de adoecimento mental. Infelizmente, as consequências à saúde mental secundárias a outras doenças são frequentemente negligenciadas ou subestimadas, o que implica em dificuldade para o enfrentamento e contribui para aumentar e agravar a situação de saúde das pessoas acometidas (De Souza; Andrade; De Carvalho, 2021).

A pandemia afetou de forma imediata toda a classe trabalhadora do mundo. No caso brasileiro, o mercado de trabalho, durante a crise sanitária, promoveu demissões, redução de jornada de trabalho e de salários, fechamento de postos de trabalho, entre outras situações e com essas mudanças o padrão de vida do trabalhador foi afetado, causando impactos em suas relações de trabalho, ficando na zona de vulnerabilidade (Balduino *et al.*, 2021).

Outras consequências diretas da pandemia de covid-19 na vida das pessoas, com implicações no bem-estar e na saúde mental, identificadas até o momento, segundo De Souza, Andrade e Carvalho (2021), foram: imposição do trabalho em domicílio ou remoto; perdas salariais; impedimento de trabalhar e circular livremente; desemprego; falência de pequenas e microempresas; suspensão de aulas presenciais; convivência familiar conturbada; mudança de padrão econômico; quebra da convivência social; sensação de desamparo e abandono; tragédias familiares, com pessoas morrendo e adoecendo repentinamente; medo da morte; incertezas quanto à eficácia das medidas de controle e falta de tratamento eficaz para a doença; dentre outras.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2020), os efeitos psicopatológicos, associados à quarentena e ao isolamento social, originados de medidas de contenção do covid-19, são

agravados quando a pessoa possui algum antecedente psiquiátrico prévio, em especial a ansiedade, o que pode aumentar a incidência de estresse pós-traumático. Segundo os autores, pode ocorrer também em pessoas previamente sadias, por estarem relacionados a aspectos tais como: duração do período de isolamento social, medo de infecção, frustração e tédio, suprimentos inadequados, informações inadequadas, situação financeira/econômica e estigma sobre a situação vivenciada. Ainda para os autores, a quarentena pode causar inúmeros sintomas psicopatológicos, como humor deprimido, irritabilidade, ansiedade, medo, raiva, insônia, sintomas de estresse pós-traumático, confusão, entre outros. Esse estresse adicional, combinado aos efeitos da pandemia, pode ser visto como um maior risco para o desenvolvimento de problemas de saúde mental e com isso muitos transtornos mentais são desencadeados neste momento de instabilidade. Dessa forma, gerenciar o estresse e o bem-estar psicossocial é tão importante quanto cuidar da saúde física (Rodrigues *et al.*, 2020).

Segundo Goulart Junior e Camargo (2021), a obtenção de informações precisas e fidedignas sobre os acontecimentos em momentos de crise é de suma importância, pois, informações imprecisas e ambíguas despertam medo e ansiedade, podendo influenciar negativamente para a fragilidade emocional das pessoas, ampliando a gravidade de transtornos mentais já existentes, especialmente os transtornos de ansiedade e episódios depressivos. Diante o contexto pandêmico e suas repercussões, a percepção de algo descontrolado, principalmente pelo volume de informações, gera um sentimento de pânico quase generalizado que se manifesta no aumento da ansiedade e estresse para uma expressiva parcela da população (Goulart Junior; Camargo, 2021).

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) divulgou uma revisão sobre a saúde mental mundial desde a virada do século. De acordo com o levantamento, quase 1 bilhão de pessoas vivia com transtorno mental, em 2019, sendo 14% adolescentes. Desafios globais como desigualdade social, pandemia de covid-19, guerra e crise climática são ameaças à saúde global. De acordo com o estudo, depressão e a ansiedade aumentaram mais de 25% apenas no primeiro ano da pandemia.

O diretor-geral da OMS, Tedros Ghebreyesus, revelou que as informações disponíveis agora sobre o impacto da covid-19 na saúde mental são apenas a ponta do *iceberg*. Ele pediu a todas as nações para dedicarem mais atenção à relação entre pandemia e impactos na saúde mental e darem mais apoio à população (OMS, 2022).

A China foi o primeiro país que adotou a quarentena e o isolamento social como medidas protetivas à disseminação do coronavírus. Estudos realizados com a população, citados por Duarte *et al.* (2020), afirmam que os resultados mostraram maior índice de ansiedade,

depressão, uso nocivo de álcool e menor bem-estar mental do que os índices populacionais usuais. De forma geral, pacientes com confirmação ou suspeita da covid-19 podiam sentir medo das consequências da infecção e os que estavam em quarentena podiam sentir tédio, solidão e raiva.

A pandemia provocada pelo coronavírus trouxe um conjunto de diferentes impactos na vida das pessoas, predispondo todos a uma realidade que ultrapassa somente a possibilidade de adoecer por covid-19. As grandes e obrigatórias mudanças ocorridas no cotidiano das pessoas geraram insegurança em todos os aspectos da vida, fragilizando a capacidade de enfrentamento e facilitando o desencadeamento e/ou agravo de transtornos mentais (Dos Santos; Wysocki, 2020).

O estudo aqui retratado procurou, a partir de dados oficiais do Ministério do Trabalho e Previdência (MTP), identificar os impactos da pandemia na saúde mental de trabalhadores.

Objetivos

Objetivo geral

- Apresentar dados estatísticos do Ministério do Trabalho e Previdência (MTP) dos afastamentos relacionados à saúde mental durante os anos de 2020 e 2021 da pandemia covid-19.

Objetivos específicos

- Identificar, por dados estatísticos, os principais transtornos psicológicos que levaram ao afastamento de trabalhadores durante a pandemia por covid-19;
- Discorrer sucintamente sobre os transtornos mentais identificados;
- Refletir sobre o impacto da pandemia por covid-19 nos afastamentos dos trabalhadores.

Metodologia

O estudo se caracteriza como uma pesquisa documental, com análise de conteúdo, organização de dados e categorização de acordo com temas pré-definidos por meio de artigos selecionados nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico.

Foram obtidos dados estatísticos do *site* do Ministério do Trabalho e Previdência dos afastamentos do trabalho de acidentários e previdenciários dos anos de 2020 e 2021, ou seja, trabalhadores afastados de acordo com as categorias da CID-10 (foi feita uma

filtragem nas categorias da CID-10, delimitando apenas o Capítulo V – Transtornos Mentais e Comportamentais).

Para o presente trabalho, foi realizado um levantamento da literatura nacional, por meio dos descritores "saúde mental no trabalho", "impactos da pandemia por covid-19 nos trabalhadores" e "transtornos mentais no trabalho". Foram considerados os textos em língua portuguesa, sendo selecionados 15 artigos e 1 livro.

Foi realizada uma pesquisa no *site* do Ministério do Trabalho e Previdência no qual são disponibilizados os dados estatísticos dos acidentários e previdenciários de 2020 e 2021 de trabalhadores afastados do trabalho de acordo com as categorias da CID-10.

Resultados e discussões

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Previdência, foi identificado um total de 289.677 entre previdenciário e acidentário afastados em 2020 e 185.708 em 2021, totalizando 475.385 afastamentos por saúde mental entre 2020 e 2021. Esses dados dizem respeito ao capítulo V: Transtornos Mentais e Comportamentais (F00-F99) da CID-10. A Tabela 1 apresenta os dados totais de afastamentos entre os anos 2020 e 2021 nessa categoria.

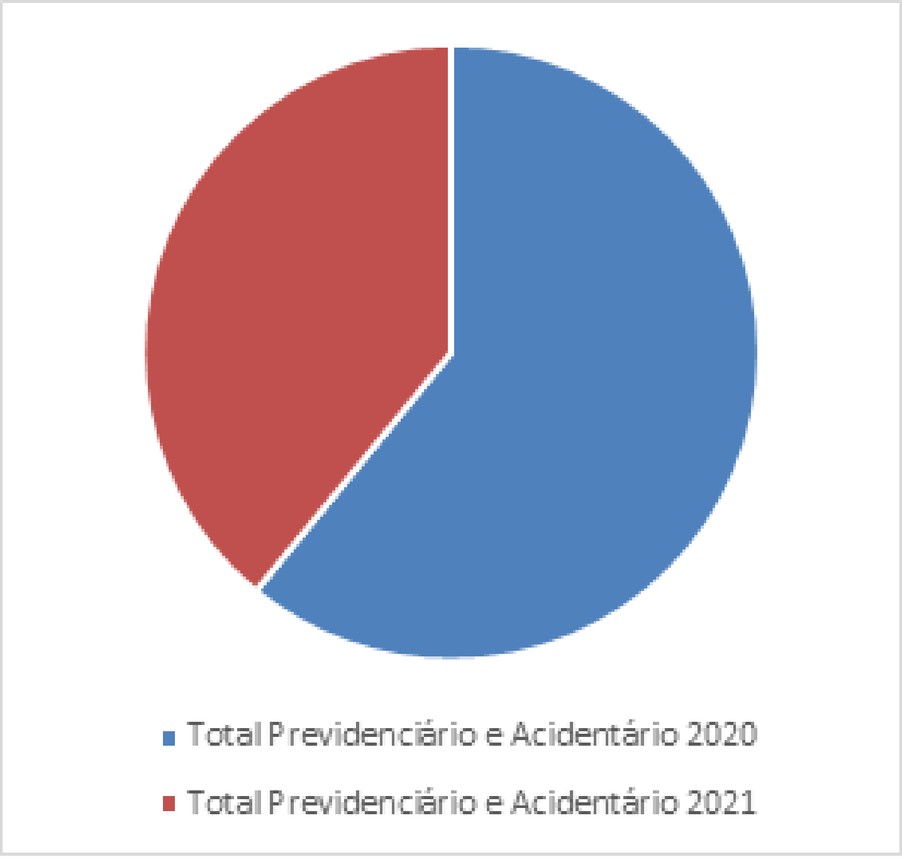
Tabela 1 – Dados totais de afastamentos de Previdenciário e Acidentário entre anos de 2020 e 2021 na categoria Transtornos Mentais e Comportamentais (F00-F99) do CID-10

CID 10 - CATEGORIA	Total previdenciário e acidentário		Total geral previdenciário e acidentário 2020 e 2021
	2020	2021	
Capítulo V: Transtornos mentais e comportamentais (F00-F99)	289.677	185.708	475.385

Fonte: Elaboração própria

Como demonstra o Gráfico 1, no ano de 2020 houve mais afastamentos de previdenciário e acidentário do que no ano de 2021.

Gráfico 1 – Comparação dos dados totais entre anos de 2020 e 2021



Fonte: Elaboração própria

Com base nestes dados, pode-se constatar que os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais causas de perdas de dias no trabalho no Brasil. Tais quadros são frequentes e comumente incapacitantes, evoluindo com absenteísmo pela doença e redução de produtividade (Silva-Junior; Fischer, 2015). Desenvolver Transtornos Mentais pode ocasionar grande sofrimento, havendo necessidade de tratamento e em situações de crises; portadores de alguns transtornos podem se afastar ou serem afastados do trabalho (Barbaro *et al.*, 2009).

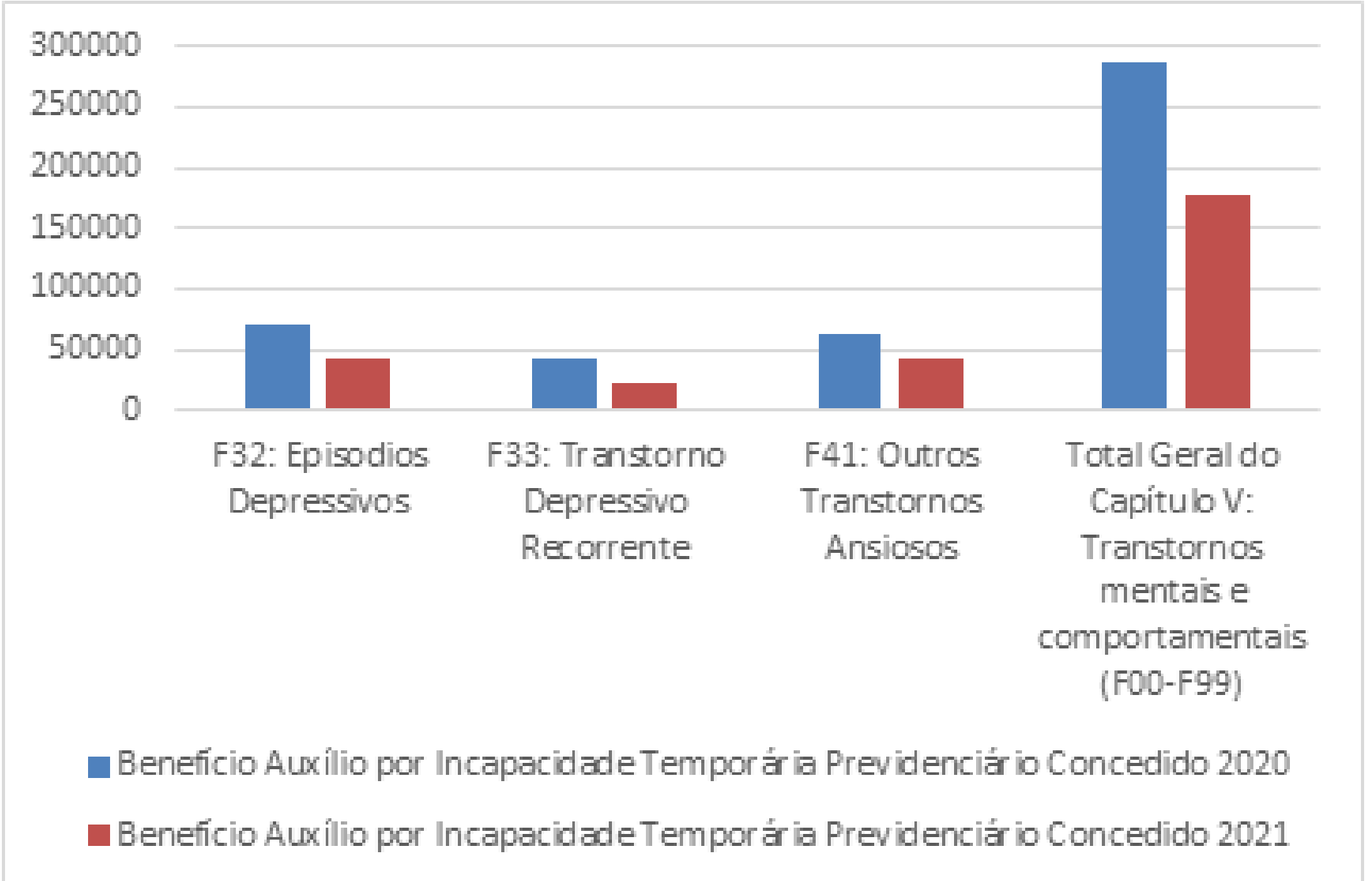
Nos últimos anos, o adoecimento mental se manteve como a terceira principal causa de concessão de benefício auxílio-doença por incapacidade laborativa no Brasil. Os Transtornos Mentais também são a terceira principal causa de concessão de benefício previdenciário por incapacidade no Brasil (Silva-Junior; Fischer, 2015). Segundo os autores, a exposição ocupacional a estressores psicossociais pode comprometer a saúde mental dos trabalhadores.

Ainda para os autores, para fins previdenciários no Brasil, a relação entre o adoecimento incapacitante e as condições de trabalho é determinada pela aplicação do nexo técnico previdenciário. Cabe ao perito médico do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) analisar a plausibilidade das relações entre ambiente/condições de trabalho como causa, ou concausa, de adoecimento incapacitante.

As alterações do funcionamento mental afetam o desempenho da pessoa na vida familiar, social, pessoal, laboral, nos estudos, na compreensão dela mesma e dos outros. É a soma de vários aspectos que perturbam o equilíbrio emocional, assim, prejudicando o prazer na vida em geral (Barbaro *et al.*, 2009).

Após identificar o total de afastamentos, segundo o Capítulo V do CID-10, foram identificados os principais transtornos que mais causaram afastamentos no previdenciário e no acidentário durante esse período, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Comparação dos dados do previdenciário entre anos de 2020 e 2021.



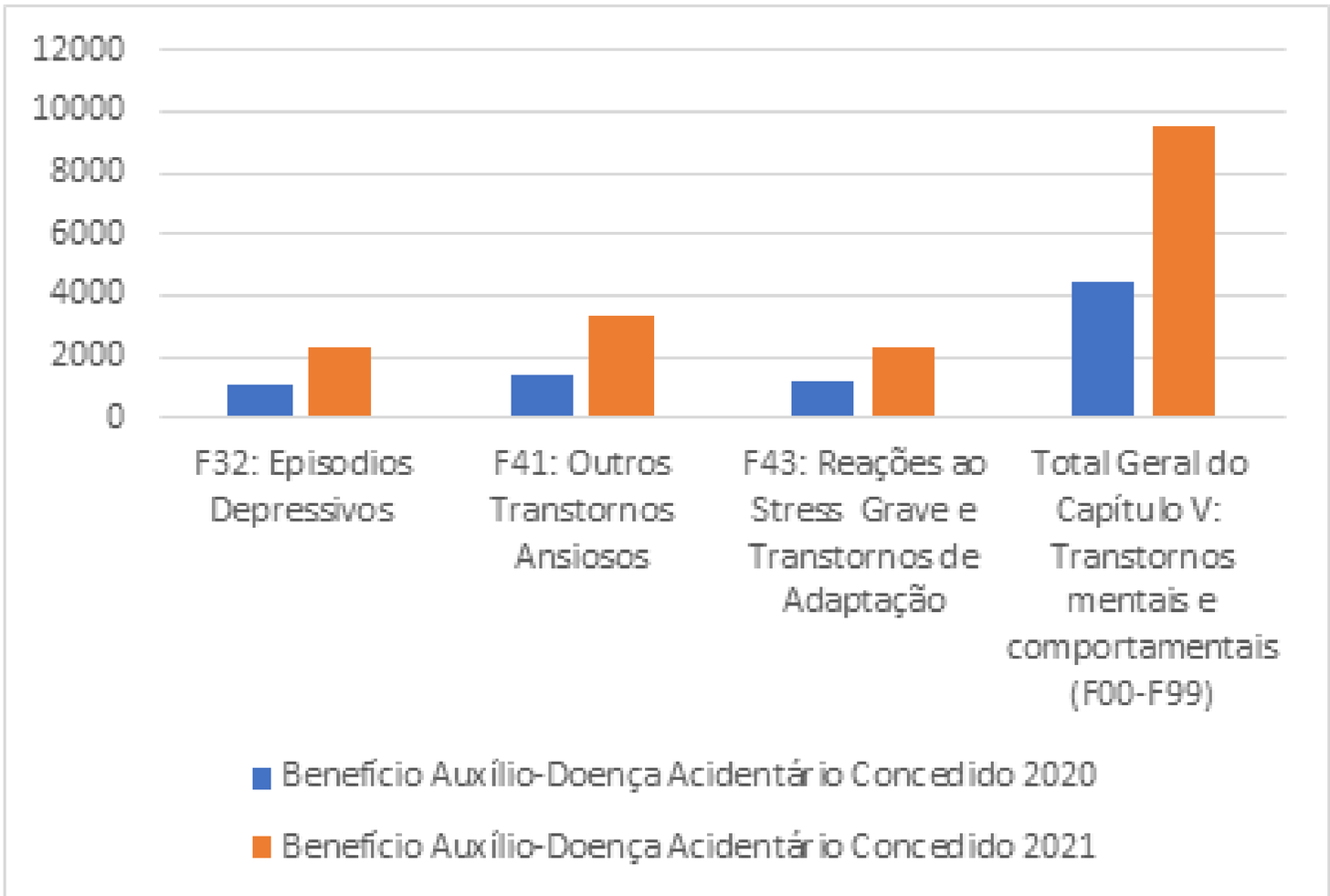
Fonte: Elaboração própria

Como apresentado no Gráfico 2, a categoria "Benefício Auxílio por Incapacidade Temporária Previdenciário Concedido" destacou-se em primeiro lugar; no ano de 2020, a principal causa de afastamento foram os *Episódios Depressivos* (F32) com 71.342 trabalhadores afastados. Em segundo lugar, com 61.917 afastamentos de *Outros Transtornos Ansiosos (F41)* e, em terceiro lugar, com 42.340 afastamentos com *Transtorno Depressivo Recorrente*. Ou seja, o ano de 2020 totalizou 285.221 trabalhadores afastados por esses três transtornos.

Nesta mesma categoria, mas no ano de 2021, houve uma pequena queda: *Episódios Depressivos (F32)* com 43.904*, Outros Transtornos Ansiosos (F41)* com 43.347 e *Transtorno Depressivo Recorrente (F33)* com 21.954, totalizando 176.177 afastamentos.

O Gráfico 3 compara os dados do acidentário nos anos 2020 e 2021.

Gráfico 3 – Comparação dos dados do acidentário entre anos de 2020 e 2021



Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 3, pode-se identificar na categoria "Benefício Auxílio-Doença Acidentário Concedido": em primeiro lugar, no ano de 2020, a principal causa de afastamento foi por *Outros Transtornos Ansiosos (F41)* com 1.417, em segundo lugar, *Reações ao Stress Grave e Transtorno de Adaptação (F43)* com 1.229, e em terceiro lugar, com 1.088 afastamentos com *Episódios Depressivos (F32)*, totalizando 4.456 afastamentos.

Nesta mesma categoria, em 2021, houve um aumento nos afastamentos: *Outros Transtornos Ansiosos (F41)* com 3.303, *Episódios Depressivos (F32)* com 2.356 e *Reações ao Stress Grave e Transtornos de Adaptação (F43)* com 2.355, totalizando 9.531 afastamentos considerando os três transtornos mentais.

Conclui-se, portanto, os 3 principais transtornos que mais afastaram os trabalhadores de seus respectivos empregos por saúde mental no período da pandemia por covid-19, a saber:

No primeiro lugar, os ***Episódios Depressivos (F32)*** com total de 72.430 afastamentos entre previdenciário e acidentário, no ano de 2020, e 46.260, em 2021, totalizando 118.690 afastamentos entre 2020 e 2021. Segundo CID-11 (2021), distúrbios depressivos são caracterizados por humor depressivo, por exemplo: triste, irritável, vazia ou perda de prazer acompanhado por outros sintomas cognitivos, comportamentais, ou neurovegetativos que afetam significativamente a capacidade do indivíduo para funcionar em episódios depressivos típicos (Transtorno depressivo episódio único 6A70; Transtorno depressivo recorrente 6A71; Transtorno distímico 6A72; Depressivo mista e transtorno de ansiedade 6A73).

Transtorno depressivo episódio único é caracterizado pela presença ou história de um episódio depressivo quando não há nenhuma história de episódios depressivos anteriores. Um episódio depressivo é caracterizado por um período de humor quase diariamente deprimido ou diminuição do interesse em atividades com duração de pelo menos duas semanas acompanhada de outros sintomas, tais como, dificuldade de concentração, sentimentos de inutilidade ou culpa excessiva ou inadequada, desesperança, pensamentos recorrentes de morte ou suicídio, alterações no apetite ou no sono, agitação ou retardo psicomotor e redução de energia ou fadiga (CID-11, 2021).

Um indivíduo com um episódio depressivo está usualmente angustiado pelos sintomas e tem dificuldade em continuar com o trabalho do dia a dia e atividades sociais (CID-10, 1993). Sabendo disso e relacionando com os afastamentos dos trabalhadores dos anos 2020 e 2021, pode-se inferir que estas pessoas provavelmente tenham desenvolvido o primeiro episódio depressivo durante a pandemia da covid-19, ou que, pelo menos, esse fato contribuiu para agravar uma situação já presente.

No segundo lugar ficaram os Outros Transtornos Ansiosos (F41) com total de 63.334 afastamentos entre previdenciário e acidentário, no ano de 2020, e 46.650, em 2021, totalizando 109.984 afastamentos entre 2020 e 2021. De acordo com a CID-11 (2021), ansiedade e distúrbios relacionados ao medo são caracterizadas por medo excessivo, com sintomas que são graves o suficiente para resultar em sofrimento significativo ou prejuízo significativo na vida pessoal, familiar, educacional, ocupacional ou em outras áreas sociais importantes de funcionamento. Uma característica fundamental de diferenciação entre os transtornos de ansiedade e medo relacionado são focos específicos de desordem de apreensão, ou seja, o estímulo ou a situação que desencadeia o medo ou a ansiedade. Com isso, infere-se que as intercorrências negativas causadas pela pandemia podem ter sido fonte de grande ansiedade nos trabalhadores.

No terceiro lugar, identificam-se os Transtornos Depressivos Recorrentes (F33) com total de 42.340 afastamentos entre previdenciário e acidentário, no ano de 2020, e 21.954, em 2021, totalizando 64.294 afastamentos entre 2020 e 2021. Segundo a CID-11 (2021), transtorno depressivo recorrente é caracterizado por uma história ou pelo menos dois episódios depressivos separados por meses sem significativa perturbação do humor. Um episódio depressivo é caracterizado por um período de humor quase diariamente deprimido ou diminuição do interesse em atividades com duração de pelo menos duas semanas, acompanhada de outros sintomas, tais como, dificuldade de concentração, sentimentos de inutilidade ou culpa excessiva ou inadequada, desesperança, pensamentos recorrentes de morte ou suicídio, alterações no apetite ou no sono, agitação ou retardo psicomotor, e reduzido de energia ou fadiga.

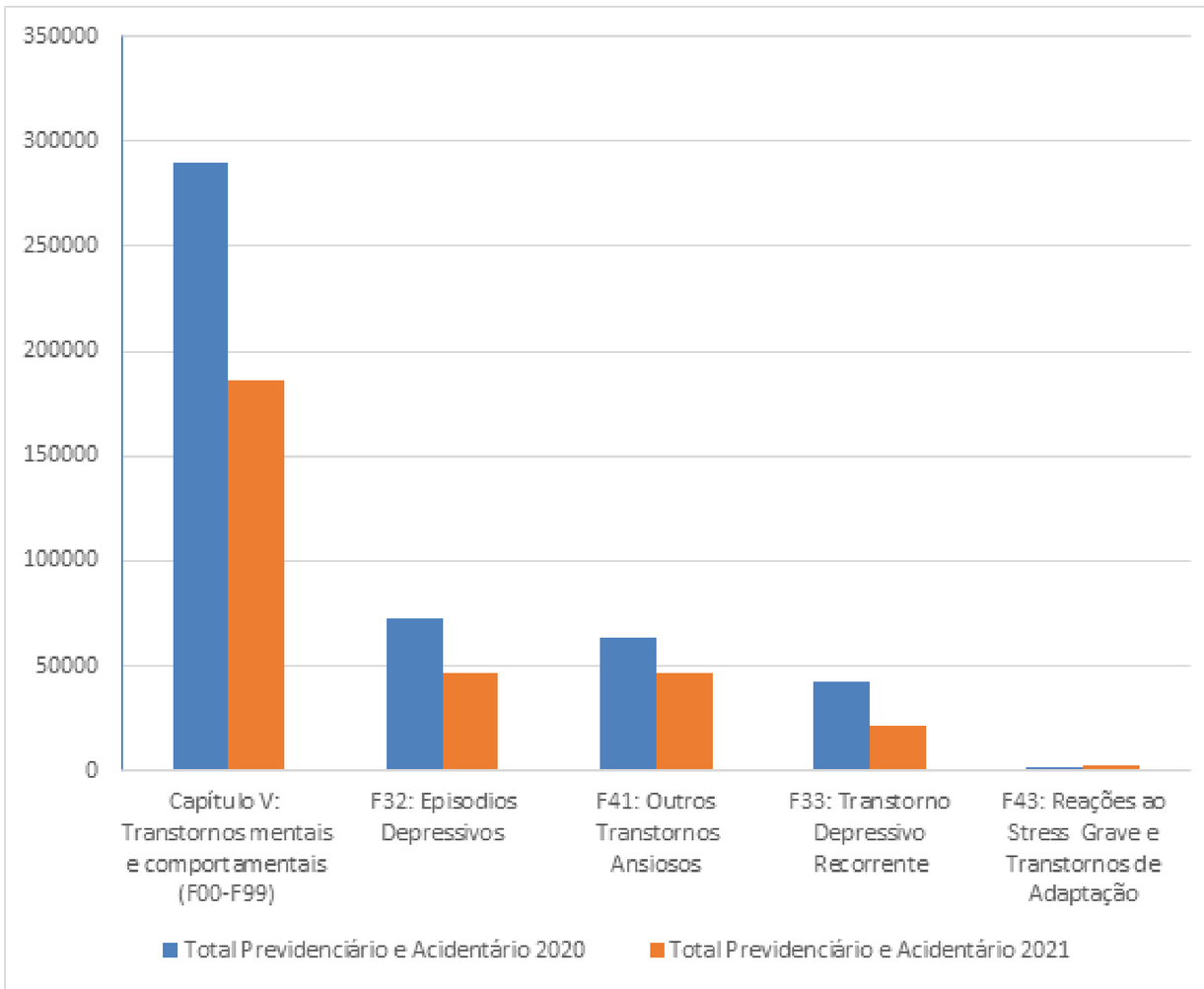
No quarto lugar aparece a Reação ao *Stress* Grave e Transtornos de Adaptação (F43) com total de 1.229 afastamentos entre previdenciário e acidentário, no ano de 2020, e 2.355, em 2021, totalizando 3.584 afastamentos entre 2020 e 2021. Segundo a CID-11 (2021), transtornos especificamente associados ao estresse (6B4) estão diretamente relacionados com a exposição a um evento estressante ou traumático, ou uma série de tais eventos ou experiências adversas. Embora nem todos os indivíduos expostos a um estressor identificado irão desenvolver uma doença, os distúrbios neste agrupamento não teriam ocorrido sem experimentar o estressor. Eventos estressantes para alguns distúrbios neste agrupamento estão dentro da faixa normal de experiências de vida, por exemplo: divórcio, problemas socioeconômicos, de luto etc. Outros transtornos exigem a experiência de um estressor de natureza extremamente ameaçadora ou horríveis, como eventos potencialmente traumáticos.

A doença é caracterizada pela preocupação com o estressor ou de suas consequências, incluindo a preocupação excessiva, recorrente e pensamentos angustiantes sobre esse estressor, ou ruminação constante sobre suas implicações, bem como pela falta de adaptação ao estressor que causa prejuízo significativo no pessoal, familiar, social, educacional, ocupacional ou outras áreas importantes de funcionamento. Os sintomas normalmente desaparecem dentro de 6 meses (CID-11, 2021).

Ao surgimento da pandemia por covid-19 e suas consequências, seria esperado que essa classificação aumentaria. Pois, como visto no próprio CID-11 (2021), o transtorno não teria ocorrido na ausência de um fator estressante significativo.

O Gráfico 4 faz uma comparação numérica dos afastamentos dos anos de 2020 e 2021.

Gráfico 4 – Comparação dos dados totais entre anos de 2020 e 2021



Fonte: Elaboração própria

Observando o Gráfico 4, conclui-se que o afastamento de trabalhadores previdenciários e acidentários no ano de 2020 foi maior do que no ano de 2021, mas que, em 2021, subiu a quantidade de trabalhadores que foram afastados diagnosticados com F43: *Reações ao Stress Grave e Transtornos de Adaptação.*

Pode-se supor, em relação ao F43, que os fatores organizacionais, institucionais e individuais atuam como principais atenuantes ou agravantes do impacto da covid-19 na saúde mental de trabalhadores. Dentre os fatores organizacionais, situações do ambiente de trabalho, com sobrecargas e funções de risco de exposição; a gestão da segurança e saúde no trabalho, cuja responsabilidade é de proteger os trabalhadores e garantir um local de trabalho livre de risco; e o teletrabalho, visto como uma estratégia para evitar o contágio, têm um impacto negativo à saúde mental decorrente do distanciamento, da sobrecarga de trabalho imposta e da invasão à vida extratrabalho (De Souza; Andrade; De Carvalho, 2021).

Segundo a OMS (2022), quase 1 trilhão é perdido, anualmente, em afastamentos relacionados a problemas mentais e, anualmente, o mundo perde 12 bilhões de dias de trabalho por casos de depressão e ansiedade. Recomendações da Agência de Saúde e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicam prevenção, promoção de saúde mental e apoio social e organizacional como principais ações.

Outro dado destacado pelas agências é que o covid-19 desencadeou um aumento de 25% na ansiedade e depressão geral em todo o mundo, expondo o despreparo dos governos

para o impacto da pandemia na saúde mental e revelando uma escassez global crônica de recursos de saúde mental (OMS, 2022).

De acordo com Bárbaro *et al.* (2009), os Transtornos Mentais podem estar fortemente relacionados ao trabalho e/ou a sua ausência, e este problema pode ocorrer pelas condições desfavoráveis de trabalho. Com base nessas afirmações e nas demais evidenciadas e já destacadas anteriormente, constata-se que a pandemia de covid-19 trouxe significativa repercussão para a saúde mental das pessoas, afetando grande parte da população brasileira (e mundial), especialmente pela crise econômica gerada, a diminuição de postos de trabalho e a consequente perda de emprego, as dificuldades e as condições de adaptação ao teletrabalho e, obviamente, toda a questão de saúde envolvida com a pandemia, considerando as limitações e despreparos do sistema de saúde.

Segundo a OMS (2022), a saúde mental tem sido uma das áreas mais negligenciadas da saúde pública há décadas, recebendo uma pequena parte da atenção e dos recursos de que necessita e merece. Assim, as recomendações da OMS incluem aprofundar o valor e o compromisso com saúde mental, remodelar ambientes que influenciam a situação. As recomendações incluem também ações para enfrentar riscos, como longas jornadas, comportamentos negativos e outros fatores que criam angústia. Pela primeira vez, a Agência de Saúde recomenda treinamento de gerentes para prevenir ambientes estressantes e responder a profissionais em sofrimento. O objetivo apresentado por eles é promover prevenção de riscos à saúde mental, proteger e promover a saúde mental no trabalho e apoiar as pessoas com problemas de saúde mental, para que possam participar e prosperar no mundo do trabalho (OMS, 2022).

Considerações finais

São notórios os impactos gerados na saúde, na economia, no mundo do trabalho e impactos sociais durante e pós período da pandemia que passaram a ser uma preocupação para a população de forma geral. As consequências da pandemia colocaram muitas organizações e profissionais em alerta, alterando sua forma de gestão e de funcionamento dos negócios.

As políticas e práticas de gestão de pessoas precisam se alinhar a uma realidade que ficou destacada no período pandêmico, ou seja, a preocupação com a saúde dos trabalhadores. Promover um ambiente saudável de trabalho tornou-se essencial para o êxito de qualquer organização, considerando que um ambiente promotor de saúde amplia o comprometimento do trabalhador com o seu trabalho e o sentido positivo que é atribuído a ele.

Goulart Junior e Camargo (2021) argumentam que os profissionais aplicados à área da gestão de pessoas, como é o caso de muitos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho, precisam estar preparados não somente para atuar nesse cenário de instabilidade que se apresenta hoje, mas sobretudo, no cenário do "pós-pandemia", com todas as sequelas que ela trará para as organizações e para as pessoas em diferentes dimensões.

O objetivo deste capítulo foi apresentar dados estatísticos do Ministério do Trabalho e Previdência (MTP) dos afastamentos relacionados à saúde mental durante os anos de 2020 e 2021 da pandemia de covid-19. Os resultados evidenciados neste estudo vão ao encontro da realidade vivida da população brasileira durante a pandemia por covid-19, principalmente as evidências de uma maior presença de transtornos mentais e comportamentais que estão ratificados nas estatísticas aqui apresentadas e motivaram um expressivo número de afastamentos desses trabalhadores de seus postos de trabalho, com todos os prejuízos que o fato oferece, não somente para as pessoas envolvidas, mas também para as organizações de trabalho.

Espera-se que este trabalho contribua não somente para evidenciar a presença cada vez mais efetiva dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho nos contextos de trabalho, mas sobretudo, instigue as organizações a adotarem políticas e práticas de proteção e prevenção desses transtornos. A promoção dessas ações, além de amenizar sofrimentos físicos, psíquicos e sociais dos trabalhadores, promove qualidade de vida e saúde para esta classe, contribuindo para a redução dos afastamentos do trabalho e maior produtividade das organizações. Todos saem ganhando: trabalhadores, organizações e a sociedade como um todo.

Cabe ressaltar a importância que os registros de afastamentos por licenças médicas possuem, pois são eles que nos possibilitam identificar o panorama da saúde dos trabalhadores no Brasil. Por se tratar de uma pesquisa documental, a restrição ao contato direto com a pessoa adoecida pode ser considerada um fator limitante do estudo, como também a não investigação mais aprofundada dos fatores que podem ter ocasionado o afastamento. Para o alcance de tal compreensão, devem ser realizados outros estudos que possuam como objetivo compreender os fatores de riscos psicossociais e/ou fatores disfuncionais do trabalho que podem estar influenciando a saúde e o bem-estar do trabalhador.

Referência

BALDUINO, L. A. de C. *et al*. **Impactos da pandemia da covid-19 nos trabalhadores assalariados:** consequências econômicas e sociais. 2021.

BÁRBARO, A. M. *et al*. Transtornos mentais relacionados ao trabalho: revisão de literatura. **SMAD – Revista Electrónica en Salud Mental, Alcohol y Drogas**, v. 5, n. 2, p. 1-16, 2009.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA. **Dados estatísticos:** Saúde e Segurança do Trabalhador – Auxílios por incapacidade temporária acidentários e previdenciários concedidos segundo os códigos da Classificação Internacional de Doenças (CID-10) – 2020 e 2021. Brasília: MTP, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/saude-e-seguranca-do-trabalhador/dados-de-acidentes-do-trabalho/tabelas-cid-10. Acesso em: 13 jan. 2023.

Classificação Internacional de Doenças (CID-11). Genebra: **OMS**, 2021.

Classificação de transtornos mentais e de comportamento da CID – 10: descrições clínicas e diretrizes diagnósticas. Porto Alegre: Artmed, 1993.

CAMPOS, F. M. *et al*. Estresse ocupacional e saúde mental no trabalho em saúde: desigualdades de gênero e raça. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 28, n. 4, p. 579–589, out. 2020.

DE SOUZA, S. F.; ANDRADE, A. G. M.; DE CARVALHO, R. de C. P. Saúde mental e trabalho no contexto da pandemia por covid-19: proposta para vigilância em saúde. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 45, n. esp. 1, p. 125-139, 2021.

DOS SANTOS, E. M.; WYSOCKI, A. D. COVID-19: infodemia e saúde mental. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, v. 93, p. e020002-e020002, 2020.

DUARTE, M. de Q. *et al.* COVID-19 e os impactos na saúde mental: uma amostra do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 3401-3411, 2020.

GOULART JUNIOR, E.; CAMARGO, M. L. **Estratégias em gestão de pessoas e contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) em tempos de COVID-19**. Araraquara: Letraria, 2021. v. 1, p. 14-30.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Saúde Mental:** 1 bilhão de pessoas vivem com algum transtorno mental, afirma OMS. 2022. Disponível em: https://news.un.org/pt/story/2022/06/1792702. Acesso em: 04 dez. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Saúde Mental:** pandemia de covid-19 gerou alta de 25% dos casos de ansiedade e depressão. 2022. Disponível em: https://news.un.org/pt/story/2022/03/1781502. Acesso em: 04 dez. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Saúde Mental:** 1 bilhão de pessoas vivem com algum transtorno mental, afirma OMS. 2022. Disponível em: https://news.un.org/pt/story/2022/06/1792702. Acesso em: 04 dez. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Saúde Mental:** agências da ONU se juntam para fortalecer diretrizes de saúde mental no trabalho. 2022. Disponível em: https://news.un.org/pt/story/2022/09/1802511. Acesso em: 04 dez. 2023.

RODRIGUES, B. B. *et al.* Aprendendo com o imprevisível: saúde mental dos universitários e educação médica na pandemia de covid-19. **Revista brasileira de educação médica**, v. 44, 2020.

SILVA-JUNIOR, J. S.; FISCHER, F. M. Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 18, p. 735-744, 2015.

VESCOVI, G. *et al*. Saúde mental na gestação, no nascimento e na primeira infância: análise crítica de políticas públicas brasileiras. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 30, n. 4, p. 525-537, out. 2022.

Workaholic: do idealismo para o realismo

Hingrid Furquim Gomes
Mario Lazaro Camargo

Introdução

Trabalhar é uma condição essencial e sempre esteve presente na história da humanidade, não somente pela manutenção financeira ou alcance de necessidades relativas à sobrevivência, mas pela dignificação da vida e participação na sociedade e em seu processo desenvolvimental. Ao longo dos séculos, o trabalho evoluiu de formas primitivas de subsistência para se tornar uma parte central da vida do homem moderno, constituindo-se como parte essencial de sua identidade social (Tolfo; Piccinini, 2007).

O trabalho vai além de uma condição básica na vida do ser humano, faz parte da satisfação e senso de realização, incentiva e possibilita transformações dentro do seu âmbito ou fora dele. Com isso, nota-se a importância do trabalho para os indivíduos, visto que o mesmo pode ser um meio a partir do qual se conquista o que deseja, ou seja, integrando projetos de vida e fazendo com que o ser humano sinta-se útil e contribua para uma causa maior. No entanto, assim como outras atividades que fazem parte da vida do ser humano, o trabalho também revela seu lado negativo e afeta sua saúde, especialmente se desempenhado de forma exacerbada ou em condições de precariedade e com, portanto, baixa qualidade de vida no trabalho (QVT) (Pereira; Vasconcelos, 2018).

Caracterizado de forma retrospectiva e cronológica, o trabalho é um ofício que se constitui de forma consolidada e rigorosa na existência humana, adicionando e agregando características à personalidade e identidade do indivíduo, sendo assim, por muitas vezes, e por meio do trabalho, se exprime seu perfil, além de proporcionar construções de saberes, habilidades, competências e vínculos sociais (Rovida, 2016).

Assim como uma boa execução do trabalho, gostar das funções realizadas é tão importante quanto, pois estudos descrevem que a execução com empenho é significativa e variável importante no aumento da produtividade (Maio, 2016). O sofrimento no trabalho está intimamente relacionado ao adoecimento, ocasionando prejuízos e redução do bem-estar (Cardoso; Feijó; Camargo, 2018).

A sensação de bem-estar no trabalho se relaciona e promove aprendizado, desenvoltura profissional, crescimento e outros benefícios interligados no âmbito organizacional. Embora o

trabalho seja importante e necessário, também enfrentamos desafios e questões complexas relacionadas a ele. A globalização e o avanço tecnológico trouxeram mudanças nos mercados de trabalho, com automação e inteligência artificial, substituindo certos tipos de empregos. Isso levanta questões sobre a adaptação dos trabalhadores a essas mudanças e sobre a necessidade de desenvolver novas habilidades para se manterem relevantes no mercado de trabalho (Amorim; Teixeira, 2022).

Além disso, a busca por um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem sido um tema importante nas sociedades modernas. Com o ritmo acelerado da vida, muitas pessoas enfrentam desafios para conciliar suas responsabilidades profissionais e pessoais, o que pode levar ao estresse e ao desgaste.

Para a sociedade, o trabalho é lugar central na organização social e pode ser considerado um regulador da vida, pois é com base nele que o sujeito planeja e organiza os outros aspectos de sua vida e a convivência social, participação em grupos e sociedade, além de ser essencial para o desenvolvimento econômico e o crescimento sustentável, gerando rendas e riquezas, promovendo a distribuição de recursos e o aumento do bem-estar social. "Ao trabalho foram atribuídas inúmeras grandezas que o colocam como fator determinante na erradicação da pobreza, miséria e consolidação do crescimento econômico" (Ribeiro, 2017, p. 7).

A partir do momento que o sujeito se torna um trabalhador, sente-se parte da sociedade, visto que o trabalhar é uma forma de mostrar que o indivíduo está sendo produtivo em sua existência e está contribuindo de alguma forma para a comunidade. Enquanto aquele que nada faz é impedido de se realizar como ser humano e cidadão, o que afeta diretamente sua essência. "Uma das formas de o homem se consolidar economicamente e socialmente é por meio do trabalho" (Ribeiro, 2017, p. 7), em especial considerando a forma de organização econômica e social de nossa sociedade, mediada pelo sistema capitalista.

O desemprego, condição de não-trabalho formal, pode, por exemplo, representar um possível impacto significativo para um indivíduo na sociedade, posto que, muitas vezes, evoluiu para a condição de vulnerabilidade econômica e exclusão social, fator este que influencia a situação de relação com o trabalho por parte daquele que se encontra empregado, levando-o a, muitas vezes, aceitar condições não tão adequadas ou justas, para evitar sua perda. Assim sendo, importa registrar que o trabalho desempenha um papel fundamental na vida das pessoas, fornecendo não apenas uma fonte de renda, mas também uma identidade, um propósito e uma conexão com os outros e a sociedade. Quando alguém está desempregado, pode enfrentar uma série de desafios, em especial, a experiência da exclusão e do não acesso a bens e serviços que são possíveis ao cidadão trabalhador e empregado.

Em primeiro lugar, o desemprego pode levar à exclusão econômica, ou seja, ausência de renda suficiente para automanutenção. Sem uma renda regular, os indivíduos desempregados podem enfrentar dificuldades financeiras, lutando para atender às suas necessidades básicas, como alimentação, moradia e cuidados de saúde. Isso pode levar a uma queda no padrão de vida e uma maior dependência de assistência governamental ou de organizações sociais. Além disso, o desemprego pode levar à exclusão social e ao isolamento. O trabalho, muitas vezes, fornece uma estrutura para a vida diária, oferecendo uma rotina, oportunidades de interação social e uma rede de colegas e amigos (rede de apoio e suporte social). Quando alguém está desempregado, pode perder essas conexões sociais, levando a sentimentos de solidão, baixa autoestima e perda de identidade, sobretudo se a relação com o trabalho se tornou central para sua identidade, como é o caso das pessoas que fizeram escolhas autônomas por profissões e, depois de longos anos de atuação e desenvolvimento de carreira, perdem suas posições e empregos.

É importante ressaltar que a exclusão de indivíduos desempregados não é apenas prejudicial para o próprio indivíduo, mas também para a sociedade como um todo. A exclusão social e econômica pode levar a um ciclo de pobreza e marginalização, prejudicando o crescimento e o desenvolvimento coletivo. Mas para o trabalhador, a realidade do mercado de trabalho traz consigo uma grande competitividade em seu meio, fazendo com que funcionários tenham uma alta demanda em suas atividades laborais.

A jornada de trabalho se estende além do ambiente profissional, se fazendo presente de maneira intensificada e excessiva, tornando-se um investimento laboral arriscado e insalubre.

O trabalho é influenciado pelas transformações na sociedade, alavancando para o desenvolvimento econômico e intelectual, altas produções são vistas como competências que se acentuam em suas funções. Por um longo período, os *workaholics* se destacaram positivamente no ambiente de trabalho, identificados com qualidade, grande produtividade, especificamente nos setores industriais e empresariais.

> As exigências organizacionais [...], decorrentes da dinâmica das transformações no mundo moderno, parecem ter levado ao aumento da carga de trabalho e da quantidade de horas trabalhadas, bem como ao maior envolvimento com o trabalho e com a organização, seja para entender, seja para poder decidir, agir, responder às demandas diárias. Estar absorvido (física e psicologicamente) de forma integral pela organização em decorrência da complexidade, da diversidade e da dinâmica do mundo organizacional parece ser uma decorrência para o gerente (Serva; Ferreira, 2006, p. 180).

Expressão americana, mencionada por meados de 1970, *workaholic* define-se como servos do trabalho, necessidade imediata de trabalhar ou vícios de obsessão pelo trabalho. As principais características dos *workaholics* são identificadas pelas extensas jornadas diárias, sobrecargas e celeridade por produção e resultados no trabalho. As percepções das demandas excessivas e de que afetam e geram disfunções em múltiplas áreas da vida se comprovam através de consequências negativas na vida do indivíduo.

> O estar absorvido de forma intensa com o trabalho, com longas jornadas diárias, excesso de carga de trabalho, ritmo acelerado de trabalhar e busca desenfreada por resultados, poderia talvez resultar em trabalhadores viciados em trabalho — *workaholics* —, o que parece ser uma deturpação na relação indivíduo-organização e um comprometimento da qualidade de vida do gerente, acarretando sérias consequências para a saúde deles (Serva; Ferreira, 2006, p. 181).

O fenômeno *workaholic* ocorreu com forte intensidade na crise do fordismo, visto que foi um período marcado pela superprodução e pela grande quantidade de produto final estocado nas fábricas.

> O fordismo vinculava a remuneração dos trabalhadores aos ganhos de produtividade, permitindo assim um ganho real do poder aquisitivo do trabalhador e, consequentemente, uma forma de se estimular o consumo em massa. Apoiado no tripé representado pelo progresso técnico-industrial, pelo progresso social entendido como o aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores e pelos serviços prestados pelo Estado do bem-estar social, o fordismo garantiu um crescimento acelerado das economias dos países centrais durante 30 anos (Serva; Ferreira, 2006, p. 182).

Fatores que contribuíram para que a cultura organizacional se construísse mais prolongada foram as adesões à ampliação tecnológica, cada vez mais crescente e veloz a partir dos anos 90, como o uso de telefones corporativos, *tablets*, computadores remotos no contexto de trabalho, *smartphones* e as redes sociais. Desta forma, agravando e estendendo a demanda e imediatismo no cumprimento das tarefas, e, por conseguinte, favorecendo a adesão do trabalhador ao ritmo e à velocidade de produção e trabalho que não se relacionam ao seu ritmo individual, tendo que, sempre, dar mais de si e fazer mais com menos.

Essa pesquisa busca caracterizar o fenômeno *workaholic* e seus prejuízos à vida e saúde humanas. Nas páginas e linhas que se seguem, pretendemos delinear questões que propiciam o mais amplo entendimento do fenômeno e sua problematização à luz de referenciais da Psicologia Organizacional e do Trabalho, que, como se sabe, é área de especialização da Psicologia que

> [...] elege como seu objeto de estudo e intervenção a relação que se estabelece entre o ser humano, seu trabalho e a organização na qual estes se encontram coexistindo. Sua missão implica em analisar e compreender como interagem as várias dimensões que constituem a dinâmica e a vida das pessoas, grupos e organizações de trabalho, com o objetivo de desenvolver estratégias que visam a promoção da saúde, a prevenção da doença, a qualidade de vida dos trabalhadores (Zanelli; Bastos; Rodrigues, 2014).

Objetivos e metodologia

O trabalho ora apresentado trata-se de uma pesquisa qualitativa, baseado em pesquisa bibliográfica atual (últimos 10 anos) e, portanto, se caracteriza por ensaio teórico, ou seja, discute criticamente o fenômeno *workaholic* à luz do material teórico-bibliográfico encontrado e, em especial, com base no que propõe a Psicologia Organizacional e do Trabalho brasileira em termos de visão sobre o papel do trabalho na vida do cidadão e suas implicações para a saúde do mesmo. O acesso ao material bibliográfico se deu por meio de pesquisa no Google Acadêmico e Scielo, utilizando os descritores "*workaholic*, trabalho na modernidade, desemprego, inclusão do trabalhador, prejuízos à saúde humana devido ao trabalho, humanização nas organizações e modelo de trabalhador". O total de trabalhos elencados para a revisão foi de 11 artigos científicos, no período de janeiro a maio de 2023.

> A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites.* Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 37).

Esta pesquisa tem como objetivo caracterizar o fenômeno *workaholic* e seus prejuízos para a vida do trabalhador e como objetivos específicos: conceituar a terminologia do *workaholic*, constatar possíveis causas e expor os males ocasionados pela alta demanda de trabalho devido ao fenômeno.

Desenvolvimento

O termo *workaholic* é a junção das palavras *work*, originado do inglês "trabalho" e *alcoholic*, traduzido como "alcoólico", sugerindo a interpretação para uma dependência ou vício no trabalho.

O termo *workaholic* é usado para descrever uma pessoa que é viciada em trabalhar e tem uma obsessão excessiva em relação a ele. Apesar de não ser possível identificar um único ponto de inclusão do termo, ele começou a ser amplamente utilizado na década de 1970, principalmente nos Estados Unidos, durante um período de mudanças na cultura do trabalho. É considerado um padrão persistente de comportamento centrado no trabalho, sacrificando outros aspectos importantes da vida, como relacionamentos, saúde e lazer (Serva; Ferreira, 2006).

Embora não seja oficialmente reconhecido como um transtorno mental, o trabalho excessivo pode ter consequências negativas para a saúde física, mental e social da pessoa. Além de ser descrito como um modelo de alta aplicação no trabalho, os *workaholics* fazem com que tenham longas jornadas extras, ultrapassando as expectativas das organizações, como uma compulsão difícil de controlar, visto que muitos trabalhadores não sabem que são viciados em trabalho.

Mesmo que a compreensão tenha sido associada a características positivas, como extraordinário esforço de trabalho, a maioria dos estudiosos atualmente considera o *workaholism* como uma associação negativa, já que está ligado a problemas de saúde, baixa satisfação no trabalho e na vida, conflitos trabalho-família e problemas de sono, bem como o desempenho prejudicado no trabalho.

> Pensar persistente e frequentemente em trabalho, mesmo quando não está no trabalho. A preocupação com o trabalho é uma constante na vida [...]. Mesmo quando não estão trabalhando, a preocupação com os assuntos relacionados ao trabalho os acompanha. Na sua maioria, eles pensam em trabalho quando estão em casa (Serva; Ferreira, 2006, p. 190).

Workaholics geralmente apresentam características como: dedicação extrema ao trabalho, muitas vezes trabalhando longas horas; preocupação constante com o trabalho, mesmo quando não está trabalhando; dificuldade em desligar-se do trabalho ou relaxar; necessidade de se sentir constantemente produtiva; priorização do trabalho em detrimento de outras áreas da vida, como relacionamentos, *hobbies* e autocuidado; sentimento de ansiedade ou culpa quando não estão trabalhando; dificuldade em delegar tarefas ou confiar em outros para realizar o trabalho; busca constante de reconhecimento e validação através do trabalho.

> O *workaholic* 'compulsivo-dependente' é caracterizado pela compulsão para trabalhar ou pela dependência de trabalho, o indivíduo trabalha de forma excessiva ou irracional e, mesmo reconhecendo o excesso, ele não consegue se controlar ou reduzir a sua carga de trabalho. O padrão 'perfeccionista' apresenta como principais características a forte necessidade de estar no controle, a forma rígida e inflexível de administrar, a busca agressiva de poder para dominar

o ambiente e o trabalho, e a preocupação exacerbada com detalhes, regras e relatórios. Já o padrão denominado 'orientado para realização', manifesta alto desejo para mobilidade superior na carreira e alta motivação de realização, forte identidade com a carreira, habilidade para lidar com a demora de satisfação e disposição para esperar por recompensas; além disso, ele responde positivamente à competição, está disposto a avançar com esforço para atingir a excelência, e anseia por um cargo com mais responsabilidade e renda crescente (Serva; Ferreira, 2006, p. 186-187).

Com a expansão da globalização e a competição crescente no mundo dos negócios, muitas pessoas passaram a dedicar uma quantidade excessiva de tempo e energia ao trabalho, muitas vezes em detrimento de outras áreas de suas vidas, como família, saúde e lazer.

O esforço do trabalho em tempo integral, a facilidade de acesso à tecnologia e a pressão social para alcançar o sucesso profissional foram alguns dos fatores descritos e que contribuem, portanto, para a configuração da experiência do fenômeno do *workaholism*. Além disso, algumas características culturais, como o individualismo e a valorização do material de sucesso, também desempenharam um papel importante na promoção desse comportamento.

No entanto, é importante ressaltar que nem todos os indivíduos que trabalham muito são necessariamente *workaholics*. O termo se refere especificamente a uma obsessão e compulsão desequilibrada pelo trabalho, que pode trazer consequências negativas para a saúde física, mental e emocional do indivíduo. Noutros termos, podemos assim postular: embora a impressão consciente do indivíduo se refira a um controle sobre a relação com o trabalho, no âmbito mais "inconsciente", o trabalho é quem o controla.

Nos últimos anos, se teve um maior reconhecimento dos efeitos negativos do *workaholism* e um aumento da conscientização sobre a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal em função do mais amplo interesse de pesquisadores sobre o fenômeno (Serva; Ferreira, 2006; Galdino *et al.*, 2021). Empresas e organizações adotaram políticas de bem-estar dos trabalhadores e promoveram a ideia de uma cultura de trabalho saudável, visando evitar o esgotamento profissional e promover uma melhor qualidade de vida no trabalho (Cardoso; Feijó; Camargo, 2018).

Embora trabalhar duro e ter dedicação mantenha características valorizadas em muitos contextos, o *workaholism* é considerado problemático quando começa a afetar a saúde física, mental e emocional do indivíduo. Os *workaholics* correm maior risco de sofrer de esgotamento profissional (síndrome de *burnout*), problemas de saúde relacionados ao

estresse, dificuldades de relacionamento, negligência de aspectos importantes da vida pessoal e até mesmo redução da produtividade a longo prazo.

> As doenças já comprovadamente provocadas pelo estresse são inúmeras, de uma simples dor de cabeça até desencadeamento de diabetes, passando pelas doenças cardiovasculares, como arteriosclerose, angina pectoris, hipertensão, ataque cardíaco e outras, como gastrite, úlceras e distúrbios do sistema imunológico (Serva; Ferreira, 2006, p. 181).

É importante distinguir entre pessoas que são altamente engajadas em seu trabalho e *workaholics*. Nem todas as pessoas que trabalham muito são necessariamente viciadas em trabalho. O *workaholism* envolve uma dependência patológica do trabalho.

A humanização do trabalhador é um conceito que visa equilibrar a vida profissional e pessoal, promovendo o bem-estar e a saúde do indivíduo. Muitas empresas estão começando a adotar um olhar mais humanizado para os seus trabalhadores, uma vez que essas ações aumentam o rendimento e a produtividade dos funcionários, o que elevou também os lucros para muitas organizações. "As organizações que percebem a importância de oferecer um ambiente de trabalho humanizado influenciam de forma positiva em vários aspectos internos e externos, entre eles, irá possuir em sua equipe colaboradores alinhados e comprometidos com os objetivos da organização" (Boeira, 2017, p. 2).

Partindo do pensamento que todo ser tem subjetividade, que cada pessoa tem suas próprias necessidades emocionais e físicas, para que os trabalhadores tenham um bom desempenho em suas funções, esses assuntos precisam ser atendidos. Nessa perspectiva, a humanização nas organizações é baseada na contribuição para um âmbito mais harmônico e colaborativo, visando a satisfação no trabalho e nas relações interpessoais que por meio dele se dão. Para que as instituições estejam atreladas a uma visão mais humanizada, é necessário que isto deva estar no propósito e cultura organizacional.

Para combater o comportamento *workaholic* e promover a humanização do trabalhador, algumas abordagens podem ser adotadas, como: estabelecer limites de trabalho, definir um horário de trabalho razoável e manter uma separação clara entre os horários de trabalho e lazer. Isso pode ser alcançado por meio de uma gestão eficaz do tempo, estabelecendo prioridades e delegando tarefas quando possível.

Quando não há humanização dentro da organização, seja ela de caráter privado ou público, o trabalhador pode se tornar um mero instrumento ou recurso em seu ambiente de trabalho (como verdadeiramente são as máquinas e demais equipamentos ou ferramentas), sendo valorizadas apenas por sua capacidade de trabalho e produtividade. No contexto do trabalho, isso pode levar ao fenômeno do *workaholic*, onde os indivíduos se tornam obcecados pelo trabalho e trabalham sua vida pessoal em segundo plano.

A instrumentalização do ser humano no ambiente de trabalho pode ter consequências negativas para o trabalhador, como o aumento do estresse, a exaustão física e mental, a causa dos relacionamentos pessoais e a diminuição da qualidade de vida. Além disso, também pode levar a problemas de saúde, como a síndrome de *burnout*, já citada.

Para combater a instrumentalização do ser humano, é importante adotar uma abordagem mais humanizada no ambiente de trabalho. Isso inclui: mudanças na cultura organizacional, em especial, por meio da implantação de uma política de gestão estratégica de pessoas e de um programa de qualidade de vida no trabalho, valorizar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, reconhecer a importância de um tempo de qualidade fora do trabalho, promovendo políticas e práticas que incentivam os trabalhadores a cuidarem de sua saúde física e mental, tendo tempo para a família e para atividades de lazer.

Embora algumas pessoas possam ser naturalmente mais dedicadas ao trabalho e tenham uma ética de trabalho forte, o termo *workaholic* geralmente se refere a um comportamento prejudicial e desequilibrado em relação ao trabalho. Os *workaholics* têm uma necessidade constante de se envolver em atividades de trabalho, mesmo quando não é necessário ou benéfico. Fazendo com que trabalhem além do que foi contratado e remunerado. As organizações desempenham um papel importante na criação e sustentação desse comportamento. Algumas empresas têm uma cultura de trabalho intensa, onde longas horas são esperadas e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é desencorajado ou negligenciado. Além disso, as pressões internas e externas podem incentivar os trabalhadores a se desencorajar ao trabalho para alcançar metas ambiciosas ou evitar repercussões negativas.

> [...] os *workaholics* são os 'viciados respeitáveis' do nosso século e portanto não causa mais estranheza aos nossos olhos alguém que trabalhe 10, 12 ou 14 horas por dia. Assim sendo, as organizações parecem ser o 'celeiro' desses viciados, chegando a ponto de alguns canais editoriais de popularização da administração elegerem o perfil do gerente de sucesso aquele que apresenta um ritmo acelerado de trabalho e resistência para aguentar o excesso de trabalho, o chamado 'atleta-corporativo' [...] (Serva; Ferreira, 2006, p. 181).

No entanto, é importante destacar que nem todas as organizações promovem e incentivam o comportamento *workaholic*. Já para a sociedade, o "trabalhar muito" é visto como algo bom e respeitável, enquanto aquele que só trabalha poucas horas, é mal visto.

Algumas medidas que as organizações podem adotar para evitar o comportamento *workaholic* incluem promoção de um ambiente de trabalho saudável. Isso envolve a criação de uma cultura que valoriza o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, incentivando os trabalhadores a tirarem folgas e se desconectarem do trabalho quando necessário.

> Um dos elementos-chave do vício em trabalho é a negação da pessoa sobre o que está acontecendo. O indivíduo que está viciado em trabalho sempre encontra uma explicação para o seu excesso de trabalho, e quase sempre discorda das opiniões de seus familiares e colegas de trabalho a respeito (Gomes, 2016, p. 10).

De início, os *workaholics* podem ser vistos como algo benéfico, mas com o passar do tempo, observará que é prejudicial, não somente para o empregado, mas para a organização também. "Para as empresas os *workaholics* até podem trazer benefícios em curto prazo, mas em longo prazo apresentam um lado negativo" (Soares, 2018, p. 6).

Pequenas empresas, muitas vezes, não dão certa importância a questões de saúde física e mental do trabalhador. Sendo assim, é de suma necessidade que haja consultorias com profissionais de psicologia organizacional e do trabalho ou gestores estratégicos de pessoas. Para empresas de médio e grande porte, cabe aos setores como departamento pessoal ou de gestão de pessoas (ou como mais tradicionalmente vinha sendo chamado: setor de recursos humanos) criarem meios preventivos para os viciados em trabalho, bem como: programas de bem-estar, convênios médicos e terapêuticos, realizações de avaliações de desempenho com o objetivo de diagnosticar a relação homem-trabalho-organização, utilizações de *softwares* para controladoria de horas e escutas qualificadas.

Considerações finais

Constatou-se que o workaholismo desencadeia prejuízos para a vida dos trabalhadores, influenciando não somente a vida profissional com possíveis afastamentos, cansaço emocional e físico, mas também acarretando males para o meio familiar, gerando um grande impacto na vida de todos ao seu redor.

Conclui-se o quanto o trabalho pode vir a ser importante, visto que caracteriza o *workaholic* e traz um lado crítico quanto a ser um viciado em trabalho, retirando a visão estereotipada e impregnada da sociedade de que ser *workaholic* é sinônimo de algo bom, ou seja, de comprometimento e competência. Além de causar possíveis presenteísmos nas organizações, dado que, mesmo existindo outros afazeres fora do ambiente de trabalho ou não estarem fisicamente ou mentalmente aptos para exercer suas funções e atividades do dia a dia, há uma necessidade de o trabalhador estar gerando resultados. O que acontece é que, muitas vezes, é esquecido que para tudo se tem um limite.

Devido ao avanço tecnológico, o receio de ser substituído por uma máquina está presente em nossa modernidade, gerando, assim, possíveis anseios e uma necessidade de estar sempre produzindo de modo a não ser trocado e, portanto, tentando se igualar ao

ritmo, precisão e qualidade do trabalho mecânico da máquina. É por isso que se ressalta a necessidade de um olhar mais atento aos possíveis viciados em trabalho.

Este trabalho, resultante de investigação na literatura, é de grande relevância para a área de Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho, já que contribui para o crescimento do campo, além da expansão de conhecimento acerca do workaholismo que ainda necessita ser mais investigado. De acordo com os objetivos e com a problemática apresentada neste trabalho, foi possível identificar a notabilidade da necessidade e urgência da humanização dentro das organizações.

Muitas empresas estão começando a reconhecer a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e estão implementando políticas e práticas que promovem uma cultura de trabalho saudável. Pode-se destacar a existência de algumas estratégias com intuito de auxiliar o profissional na busca por medidas e intervenções ao adoecimento no processo do trabalho.

Sendo assim, a pesquisa desenvolvida trouxe dados que ressaltam estratégias para melhorar a qualidade de vida nas empresas e instituições, considerando que são necessárias e podem beneficiar o trabalhador. Diante dos achados, constatou-se que os *workaholics* não comprometem apenas a sociabilidade com a equipe de trabalho, a família e a sua saúde, mas, a médio ou longo prazo, diminuem a produtividade organizacional e aumentam as taxas de absenteísmo e auxílio-doença, prejudicando a qualidade dos serviços prestados.

O workaholismo precisa ser tratado dentro de cada organização por uma planejada e comprometida intervenção, gerando ações positivas no sentido de prevenção do adoecimento e promoção da saúde mental dos trabalhadores, ou seja, de acordo com o levantamento bibliográfico realizado para a construção deste texto, foi visto em comum na revisão da literatura a concordância entre autores e trabalhos produzidos em relação ao workaholismo como um fenômeno prejudicial e que deve ser tomado como objeto de preocupação por parte das organizações e, em especial, os profissionais dedicados à gestão de pessoas e saúde dos trabalhadores nas organizações.

Referências

AMORIM, H. G.; TEIXEIRA, R. A. **Desemprego tecnológico:** o impacto das novas tecnologias no mercado de trabalho. 2022. 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas da Ânima Educação) - Centro Universitário IBM (Instituto Brasileiro de Medicina e Reabilitação), Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: https://l1nq.com/x1rJa. Acesso em: 25 maio 2023.

BOEIRA, R. N. **Ambiente de trabalho humanizado, transformando profissionais.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em MBA Gestão de Premium), UNESC, 2017. Disponível em: https://l1nk.dev/gdgSX. Acesso em: 24 maio 2023.

CARDOSO, M. G. *et al.* Qualidade do sono e workaholism em docentes de pós-graduação *stricto sensu.* **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 33, p. eAPE20190228, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ape/a/VkY7f5LsSQJy4szpyw5FMRJ/?format=html&lang=pt. Acesso em: 22 maio 2023.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. *In*: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (org.). **Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho:** aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FioCzar, 2018. p. 111-136.

GALDINO, M. J. Q. *et al. Burnout,* workaholism e qualidade de vida entre docentes de pós-graduação em enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 34, p. eAPE00451, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ape/a/TrmZhdztWWhqCQDyRHr9MLt/. Acesso em: 19 maio 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisas.** Ead – série educação a distância: UFGRS, Porto Alegre, 2009.

GOMES, T. S. **Workaholism, alienação e fatores de risco laborais e psicossociais:** uma revisão sistemática na literatura brasileira. 2016. 26p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia), Universidade Estadual da Paraíba, 2016. Disponível em: http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/11965/1/PDF%20-%20Tha%C3%ADla%20Santiago%20Gomes.pdf. Acesso em: 24 maio 2023.

MAIO, T. L. **A felicidade no trabalho:** o impacto na gestão das organizações. 2016. 82 p. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Superior de Gestão (ISG). 2016. Business & Economics School. Lisboa. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15221/1/ISG_Tiago_Leite_Maio.pdf. Acesso em: 25 maio 2023.

PEREIRA, G. F. dos S.; VASCONCELOS, R. A. de. **A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações.** 2018. Administração na Faculdade Brasileira – Multivix Cariacica. Disponível em: https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organizacoes.pdf. Acesso em: 19 maio 2023.

RIBEIRO, R. da C. **A influência e a importância do trabalho para a sociedade e suas diferentes concepções.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Políticas Públicas), Universidade Federal do Maranhão, 2017. Centro de Ciências Humanas. VIII Jornada Internacional Políticas Públicas. Disponível em: https://encr.pw/slFf3. Acesso em: 24 maio 2023.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332–345, abr. 2015. Disponível em: https://acesse.dev/QwEzL. Acesso em: 23 maio 2023.

ROVIDA, M. F. Trabalho e identidade social – implicações nas pesquisas em comunicação. **Revista ALTERJOR**, Grupo de Estudos Alterjor: Jornalismo Popular e Alternativo (ECA-USP), ano 7, v. 01, ed. 13, jan./jun. 2016. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/download/112141/112738/209628. Acesso em: 20 maio 2023.

SANTOS, P. A. dos. **Workaholic:** uma relação de prazer ou sofrimento? 2010. 164p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo. 2010. Disponível em: https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v19n4a13.pdf. Acesso em: 19 maio 2023.

SERVA, M.; FERREIRA, J. L. O. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 2, p. 179–198, mar. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/C6ZdZwPfwkbnsNB7LCTZcYp/?lang=pt#. Acesso em: 20 maio 2023.

SOARES, A. R. de L. A influência do workaholismo no comportamento interpessoal em empresas. 2018. **Psicologia.pt**. Disponível em: https://encr.pw/24Ywt. Acesso em: 25 maio 2023.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. esp., p. 38–46, 2007. Disponível em: https://acesse.dev/eSS9d. Acesso em: 20 maio 2023.

VEDOATO, T. *et al.* Workaholism and quality of life: an integrative literature review. **Rev. Bras. Med. Trab.**, v. 19, n. 4, p. 503-510, 2021. Disponível em: https://encr.pw/VoKVN. Acesso em: 25 maio 2023.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 449-582.

SEGUNDA PARTE

A cultura organizacional e os fatores psicossociais

Letícia Maria Serrano Barros
Matheus Elias Crespilho Tarzoni
Edward Goulart Junior
Hugo Ferrari Cardoso

1. Introdução

1.1. Cultura organizacional

A cultura organizacional, por ser um fenômeno complexo, pode ser descrita e conceituada de várias formas. De acordo com Schein (2009), a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca que, ao mesmo tempo, é criada e modelada por nossas relações, possuindo um conjunto de rotinas, normas e regras que direcionam e limitam o comportamento. Na visão do autor, qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. Ainda para o autor, a maneira como ela se manifesta depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas compartilhadas.

Portanto, pode-se entender que a cultura de uma organização reflete uma dimensão que estrutura um ambiente no qual se manifestam diversas práticas. Essas práticas, no entanto, não se manifestam de forma aleatória e simplificada; elas aparecem de forma complexa e interconectada com diversos comportamentos de vários indivíduos em diferentes situações. Fiorese e Martinez (2016) explicam que as organizações são formadas por pessoas que se relacionam entre si, traduzindo sentimentos, crenças, difundindo valores, cada uma a seu modo. Para os autores, o emaranhado desse relacionamento define a maneira de ser, de atender, de envolver e de trabalhar de uma organização. Importante considerar que essas complexas relações influenciam a cultura organizacional que, por sua vez, influencia o comportamento das pessoas. Trata-se, portanto, de um processo recursivo de mútuas influências.

Segundo Bayón (2019), falar em cultura organizacional é fazer referência a um termo bastante global que contempla as diferentes formas de se comportar nas organizações. Para o autor, essa forma de agir foi estabelecida pelos seus fundadores e adotada pelos trabalhadores. Ainda para o autor, portanto, para entender a cultura corporativa é necessário focar em como as coisas são feitas, como é executado e quem está envolvido em fazê-

lo e o que pode ser identificado através da história, linguagem, normas e atitudes dos trabalhadores.

Segundo Ferreira e Assmar (2008), a cultura de uma empresa é composta por valores, princípios, rituais, padrões comportamentais, crenças, pressupostos básicos e artefatos que influenciam as mais variadas atividades realizadas pelos integrantes dos diversos grupos e subgrupos que compartilham a mesma cultura.

Não por acaso, os seres humanos se organizam em grupos já há muito tempo. Mais do que isso, os humanos sempre trabalharam juntos e coordenaram esforços centrados em organização e autoridade. Um exemplo de organização complexa com uma cultura particular que fez parte da história humana são os mosteiros, onde as divisões de tarefas e das atividades eram atreladas ao envelhecimento dos membros (Nicholson, 2012). Nota-se dessa forma como as estratégias de gestão estão alinhadas a diferentes estilos de culturas organizacionais desde muito tempo. Segundo Carrasco, Carrasco e Carrasco (2021), a cultura organizacional recebe influência da região do país (nível macro), como também do estado e cidade (nível meso) onde a organização se localiza. Para os autores, a dimensão geográfica tem forte influência na cultura organizacional.

A cultura organizacional, também chamada de cultura corporativa, pode influenciar a forma como os trabalhadores se comportam e planejam suas atividades. Para Da Costa (2021), os superiores podem garantir a existência de um estilo administrativo que valorize a realização de tarefas ou que valorize as relações de vínculo e confiança. Isso, de certa forma, é influenciado pela "visão de homem" que a empresa tem e pela forma como ela quer interagir com esses indivíduos .

A forma como uma empresa se organiza e administra as relações pode ser eficiente dependendo da personalidade e das expectativas dos funcionários, dos superiores e dos gerentes. É possível ter uma administração que valoriza a participação, assim como uma administração que valoriza a imposição. Esse estilo administrativo, por sua vez, reflete a cultura da organização, assim como também é responsável pela mudança da mesma (Hersey; Blanchard, 1977). Esse fenômeno se revela como um padrão dinâmico de ação. Padrão este demonstrado pela sua capacidade de produzir efeitos no ambiente que, consequentemente, mudam a sua própria configuração inicial. A este sistema complexo que se modifica e transforma a si próprio atribuímos o nome de cultura (Schein, 2009).

Os pressupostos culturais predominantes em uma organização refletem sua capacidade, ou não, de se antecipar às demandas organizacionais e sociais, lidando melhor com problemas e crises e atuando com mais eficiência nos processos de novas aprendizagens e direcionamento para inovações. Pesquisa realizada por Souza e Janissek-Muniz (2021),

que teve como objetivo identificar e avaliar as características da cultura organizacional que influenciam processos estruturados de inteligência nas organizações, revelou a necessidade de estudos mais sistematizados para identificar os fatores humanos e institucionais que favorecem a adoção de processos de inteligência nos contextos de trabalho, a fim de identificar quais elementos comportamentais, crenças e valores dos indivíduos e equipes podem estar relacionadas ao sucesso ou fracasso do processo. Apontaram que fatores como culturas de liderança, colaboração e confiança, de comunicação, de informação e conhecimento, de aprendizagem e treinamento, de consciência de inteligência e orientação para o futuro e inovação foram identificados como significativos para influenciar processos de inteligência nas organizações de trabalho.

Importante a compreensão de que processos culturais e as características predominantes moldam o ritmo das atividades empreendidas no ambiente corporativo. A forma como se privilegia o comportamento criativo, a competitividade, a colaboração e as aprendizagens, por exemplo, influenciam e são influenciados por fatores que caracterizam essa cultura, por exemplo, a pressão exercida sobre os funcionários, a rigidez, a ausência de ordem e organização, bem como as políticas de incentivo e de motivação. Nesse sentido, os comportamentos presentes numa determinada empresa, assim como o rendimento da mesma são fenômenos subjacentes às suas características culturais, algo que reflete uma correlação e uma dependência entre esses fatores (Ferreira; Assmar, 2008).

1.2. Fatores psicossociais: algumas considerações

O ambiente corporativo é constituído por diversos fatores que se interconectam e acabam por determinar em vários aspectos os processos que formam e moldam a personalidade e os comportamentos dos trabalhadores. Esses fatores, por estarem associados a dinâmicas sociais e afetivas, podem ser designados como fatores psicossociais. Para além disso, é possível classificá-los como fatores psicossociais de proteção e de risco (Rodrigues, 2020).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2019), os fatores psicossociais no trabalho (FPT) são apontados por diferentes agências internacionais como um dos principais fatores desencadeantes do adoecimento psíquico entre os trabalhadores, no qual o estresse ganha papel de destaque. Segundo a OIT, o PRIMA-EF (The European Framework for Psychosocial Risk Management) é um guia de referência sobre os principais fatores de riscos psicossociais, destacando alguns que se relacionam com o conteúdo do trabalho, carga e ritmo do trabalho, o horário de trabalho, as formas de controle, as condições do ambiente e equipamentos, a cultura organizacional, as relações interpessoais no trabalho, o desenvolvimento da carreira e a interface trabalho-casa.

Pousa e Lucca (2021), em revisão sistemática da literatura, tiveram com objetivo identificar, na produção científica internacional, os principais fatores psicossociais no trabalho de enfermagem encontrados por meio da aplicação do Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). Utilizando-se dos critérios de inclusão, encontraram 15 artigos retratando o tema em diferentes países. As principais dimensões psicossociais identificadas nestes estudos foram: "exigências laborais"; "organização do trabalho e conteúdo"; "relações sociais e liderança" ; "interface trabalho-casa"; "saúde e bem-estar"; "valores no local de trabalho" e "comportamentos ofensivos". Além do COPSOQ, em oito artigos, também foram aplicados outros instrumentos.

Os fatores psicossociais podem comprometer ou contribuir para o aprendizado, o desenvolvimento, a produtividade e a saúde dos trabalhadores. Nesse sentido, aqueles que protegem (fatores de proteção) são os que mantêm o bom desenvolvimento e a boa saúde dos trabalhadores. Por outro lado, aqueles que expõem os trabalhadores a condições precárias (fatores de riscos) são os responsáveis por prejudicar a saúde dos mesmos (Zanelli; Kanan, 2018).

Sobre os riscos psicossociais, Rivera-Rojas, Ceballos-Vasques e Gonzáles-Palacios (2021) explicam que as condições inerentes ao trabalho relacionadas com o tipo de organização e o conteúdo e a execução da tarefa que afetam a saúde e o bem-estar do trabalhador são chamados riscos psicossociais do trabalho e, segundo os autores, estão afetando muitas pessoas em todo o mundo. Os autores informam que a Organização Mundial da Saúde (OMS) afirmou que ambientes de trabalho com maior nível psicossocial, quantitativo, emocional e as demandas de dupla presença (conflito trabalho-família), associam-se à menor satisfação no trabalho e menor qualidade nos serviços prestados.

Zanelli e Kanan (2018) argumentam que, assim como agentes biológicos, físicos e químicos têm seus riscos de danos ao trabalhador, os fatores de risco psicossociais também têm. São esses riscos que vão impactar a saúde física e mental do trabalhador e minimizar sua qualidade de vida, bem-estar e desempenho no trabalho e devem receber a devida atenção por parte das organizações de trabalho. Os fatores de proteção psicossocial também são muito importantes para a prevenção de ocorrências negativas nos contextos de trabalho e, apesar de estes serem menos abordados na literatura (Carlotto; Cruz; Guilland; Rocha; Dalagasperina; Ariño, 2018), Zanelli e Kanan (2018) apontam para a existência de organizações saudáveis que acabam promovendo e fortalecendo os fatores de proteção psicossocial. Para os autores, essas organizações são aquelas que valorizam o bem-estar individual e coletivo, promovendo um ambiente saudável e produtivo.

Freitas, Lopes, Assunção e Lopes (2021) realizaram importante e pioneiro estudo que teve como objetivo descrever a prevalência e os fatores associados às doenças físicas e demandas psicossociais entre trabalhadores brasileiros. Os dados obtidos pelos pesquisadores foram retirados da Pesquisa Nacional de Saúde de 2013. De acordo com os autores, a demanda física foi definida considerando os trabalhos que exigem intenso esforço físico ou caminhada excessiva, enquanto a demanda psicossocial foi definida como o envolvimento em atividades estressantes. Dos 39.590 participantes, 54,4% relataram demandas físicas e 35,5% demandas psicossociais no trabalho. Considerando as demandas psicossociais, estas estiveram diretamente associadas a DORT e depressão. Os autores explicam que a depressão é uma doença incapacitante porque afeta o funcionamento cognitivo, emocional e físico dos trabalhadores. Para os autores, "os resultados sugerem que existe um alto nível de demandas físicas e psicossociais no trabalho no Brasil, que estiveram associados a características de saúde e ocupacionais" (p. 6).

1.3. As influências da cultura organizacional e suas relações com os fatores psicossociais

Os fatores de riscos psicossociais estão incluídos nas diversas esferas da vida do trabalhador. Segundo Rodrigues (2020), eles não se manifestam de forma espontânea e abrupta, pois dependem também das experiências passadas dos trabalhadores, bem como de suas respectivas percepções e interpretações acerca dos fenômenos que constituem sua vida, inclusive das questões relacionadas ao trabalho.

É por conta disso que os fatores psicossociais, mesmo tendo um papel e influência na percepção e nas interpretações do indivíduo sobre as condições favoráveis, ou não, do trabalho, esse ainda continua sujeito aos fatores extrínsecos que podem se constituir enquanto fatores de risco e de proteção psicossocial. Seguindo o raciocínio elaborado por Reis, Fernandes e Gomes (2010), numa organização em que se exige muito do trabalhador e cujo esforço tem baixo índice de compensação, há uma probabilidade maior de haver um aumento no seu nível de estresse. Percebe-se dessa forma que a relação com o trabalho e com as políticas de gestão da organização (elemento da cultura organizacional) pode, de fato, comprometer a condição psicológica dos indivíduos. Para Pires (2020), estudos sobre o bem-estar dos trabalhadores estão relacionados com determinantes da cultura organizacional, por exemplo, os momentos de *happy hour*, a prática de ginástica laboral, oferecimento do café da manhã em conjunto, as possibilidades de conversas informais no trabalho, entre outros. Para o autor, a integração e o fortalecimento do grupo provêm de tais práticas, podendo se configurar como um aspecto muito positivo para saúde e bem-

estar do trabalhador, sendo que sua ausência pode influenciar no senso de pertencimento e na motivação dos trabalhadores, impactando negativamente essas questões.

O ambiente de trabalho deve ser sempre provedor de aspectos motivadores e de satisfação, contribuindo para diminuir os riscos psicossociais, já que a qualidade de vida e a saúde do trabalhador devem ser privilegiadas nas ações de gestão organizacional. No estudo de Silva, Wendt e Argimon (2017), os autores aplicaram o Questionário Psicossocial de Copenhague I (COPSOQ I) em 1615 trabalhadores brasileiros. Segundo os resultados da pesquisa, os fatores do trabalho (produção e tarefas, recursos do trabalho, relações interpessoais e gestão) relacionaram-se com os da qualidade de vida (saúde e bem-estar, satisfação com o trabalho) de forma significativa (Silva; Wendt; Argimon, 2017). Ou seja, os fatores psicossociais relacionados ao trabalho de fato podem atuar como fatores de proteção na medida em que estes influenciam o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Em outro estudo, Paz, Fernandes, Carneiro e Melo (2020) aplicaram escalas psicométricas em 1292 empregados de uma organização pública, visando identificar aspectos da cultura organizacional que fossem mediadores e moderadores entre a qualidade de vida organizacional (QVO), fator atrelado às políticas de gestão, e o bem-estar pessoal na organização (BEO). Segundo os autores, é preciso investigar os aspectos da cultura organizacional, uma vez que são os estilos de gestão e funcionamento de uma organização que podem auxiliar o trabalhador na promoção de seu bem-estar. Os autores utilizaram duas abordagens para identificar a mediação da cultura organizacional: a abordagem dos valores organizacionais concorrentes (VOC), a partir dos indicadores de efetividade da organização, e os estilos de funcionamento organizacional (EFO), que abordam os pressupostos básicos a partir das relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com as organizações. Os resultados do estudo revelaram que as culturas do tipo clã, adocracia e empreendedora tiveram forte poder de predição como variáveis mediadoras entre a QVO e o BEO; a cultura individualista (pessoas com características narcísicas cujas relações interpessoais se dão em torno de interesses individualistas, havendo, nesse tipo cultural, uma grande busca por bajulação por parte dos indivíduos) foi a que teve menor poder preditivo, além de ter uma direção negativa na correlação com a QVO e o BEO (Paz; Fernandes; Carneiro; Melo, 2020). Outros autores também demonstraram como os elementos da cultura organizacional interferem no tipo de vínculo que o indivíduo tem com a organização, o que por sua vez influencia no comprometimento que o trabalhador tem com o trabalho e a própria organização (Ungari; Rodrigues, 2020).

Rossini, Gonçalves, Silva e Gonçalves (2021) também buscaram investigar esquemas culturais compartilhados (isto é, a relevância de elementos culturais independentemente

das opiniões e ideias que se tem desses elementos) por meio da aplicação de uma escala de valores organizacionais em 207 trabalhadores de diferentes organizações. Os resultados demonstraram existir duas classes de esquemas (reativos e resilientes) que acabam influenciando o efeito de atitudes e a estrutura organizacional na valorização e na satisfação dos funcionários.

Outro aspecto cultural que é de significativa importância para a dinâmica da organização é a relação entre cooperação e competição; essa relação pode impactar os fatores psicossociais no trabalho. Segundo Yamamoto, Alencar e Lacerda (2018), a cooperação pode ser caracterizada como um padrão comportamental que fortalece vínculos de reciprocidade e altruísmo dentro de um grupo, na medida em que um indivíduo arca com o custo de uma ação que beneficia outro indivíduo ou o grupo como um todo. Dessa forma, em outros momentos, esse indivíduo poderá também se beneficiar das ações de terceiros. A competição, para os autores, se configura como um padrão comportamental de disputa entre indivíduos por acesso a um recurso.

Ainda no tocante à competição, Nicholson (2012) explica que, em uma organização, os seres humanos tendem a se organizar por meio de hierarquias de dominância e, em havendo uma hierarquia, os indivíduos irão competir entre si na busca por *status* (sendo o *status* e a pertença duas necessidades sociais fundamentais). Assim sendo, para o autor, a competição por *status* torna-se também a fonte primária de melhorias para indivíduos e grupos, uma vez que estimula os mais capacitados a produzirem mais e garantir-lhes acesso aos recursos.

É interessante notar como há uma relação importante e funcional entre a cooperação e a competição. A competição que à primeira vista se apresenta apenas como uma disputa, a longo prazo, pode se apresentar como um mecanismo vantajoso para o grupo como um todo, resultando também em cooperação. Nicholson (2012) traz também outra consideração importante: os homens tendem a ser mais propícios ao risco e à competição, visto que eles são muito inventivos e têm muito prazer em jogar jogos de dominância; as mulheres por outro lado tendem a ter um “apetite” menor por competir. Com base nisso, talvez seja possível inferir que a competitividade se apresenta mais como um aspecto negativo em organizações com predominância de mulheres e mais como um aspecto positivo em uma organização com mais homens. Estudos mais pormenorizados poderão trazer mais clareza sobre essa questão.

De certo que, considerando que a cultura organizacional reflete o modo como se age dentro de uma organização (Bayón, 2019), pode-se entender que ela exerce forte impacto na presença de fatores psicossociais presentes no contexto de trabalho, e, dependendo da

forma como são percebidos pelos funcionários, podem atuar como fatores de risco ou de proteção. Dado que a cultura organizacional reflete as diversas dinâmicas que fazem parte de uma organização e que os fatores de riscos psicossociais também estão relacionados a questões referentes ao trabalho, esta pesquisa buscou confirmar a premissa segundo a qual pressupõe-se a existência de algumas correlações entre os aspectos culturais predominantes e os fatores de riscos e de proteção psicossociais existentes na organização.

2. Objetivo

A pesquisa pretendeu identificar a existência de correlação entre alguns aspectos culturais predominantes em uma organização com a presença de fatores de riscos psicossociais para os trabalhadores. De forma específica, buscou-se também identificar a existência de correlação entre competitividade e fatores psicossociais positivos numa organização majoritariamente masculina.

3. Método

3.1 Participantes

Participaram voluntariamente do estudo 16 trabalhadores, de diferentes setores, (aproximadamente 50% da totalidade de funcionários) que atuam em uma empresa pública do segmento de saneamento básico e tratamento de esgoto de uma cidade do interior do estado de São Paulo. É válido apontar que, do total de trabalhadores que fazem parte da empresa, somente três eram mulheres.

Os participantes foram comunicados sobre o estudo que seria realizado e mediante assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) responderam aos instrumentos de coleta de dados da pesquisa.

3.2 Instrumentos utilizados no estudo

A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de duas escalas, sendo elas:

a) IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) (Ferreira, 2002): trata-se de uma escala validada e composta por 94 itens. A IBACO apresenta diferentes frases afirmativas que são julgadas pelo respondente, considerando as seguintes opções: “Aplica-se totalmente”, “Muito se aplica”, “Razoável aplicação”, “Pouco se aplica” ou “Não se aplica de modo algum” à cultura de tal organização. A aplicação do IBACO visa recolher dados sobre a percepção do trabalhador perante as questões culturais da organização onde os

participantes atuam. Com base nas respostas das afirmativas, é possível classificar os valores e as práticas presentes ou não na organização de acordo com categorias apresentadas pelo instrumento. São elas: *valores de profissionalismo cooperativo, valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, valores de profissionalismo competitivo e individualista, valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento e práticas de promoção do relacionamento interpessoal.*

b) Escala de Avaliação de Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (PROART) (Facas, 2013): trata-se de uma escala não validada e composta por 88 itens (frases afirmativas). Para cada item, o participante escolhe a resposta mais apropriada, sendo elas "Nunca" (1), "Raramente" (2), "Frequentemente" (3) e "Sempre" (4). Esse instrumento possibilita o mapeamento dos riscos psicossociais no trabalho através da análise feita pelo participante referente a cada um dos seguintes fatores*: contexto de trabalho, forma de gestão utilizada na organização, avaliação dos riscos de sofrimentos patogênicos no trabalho e os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.* A escala possui ainda algumas questões relacionadas a dados sociodemográficos.

Por meio dos dados fornecidos por ambos os instrumentos, foi possível realizar análises de correlação de dados e observar as influências e as relações entre a cultura da organização e os riscos psicossociais existentes no ambiente de trabalho.

3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada de duas formas: presencial e virtualmente. Como a pesquisa foi realizada durante a pandemia de covid-19, houve a necessidade de manter o distanciamento social. Nesse sentido, os pesquisadores criaram um formulário *on-line* com os itens e as instruções de preenchimento de cada instrumento através da plataforma Google. A partir disso, foi encaminhado *e-mail* aos possíveis participantes contendo o *link* para preenchimento dos formulários. O envio contemplou todos os funcionários da empresa. No *e-mail* enviado constava um texto convidando, orientando e sensibilizando os funcionários a participarem.

Depois do prazo estipulado para devolução da pesquisa respondida *on-line*, verificou-se o baixo retorno por parte dos funcionários. Assim sendo, buscou-se o contato presencial para aplicação das escalas. Com a impossibilidade da presença dos pesquisadores, a aplicação presencial foi realizada pela psicóloga da empresa que foi devidamente preparada para tal, utilizando-se de escalas físicas como também do TCLE. Ao final, todos os formulários preenchidos (presencial e virtualmente) totalizaram 16, sendo que todos os respondentes aceitaram os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

É importante ressaltar que a pesquisa recebeu a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Unesp e a aprovação dos responsáveis pela organização participante.

3.4 Estratégia de tabulação e análise dos dados

Depois de realizada a coleta dos dados, os mesmos foram analisados e tabulados com o uso do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para se efetivar o estudo de correlação. Para avaliar o grau de possível correlação entre os fatores, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman.* Isso permitiu constatar o grau de dependência entre os fatores, de forma que quanto mais próxima de "+1" (quanto maior a pontuação de um fator, maior a do outro e vice-versa), os fatores estão mais perto de uma correlação perfeita e positiva entre si; já, quanto mais próximo de "-1", os fatores estão mais perto de uma correlação perfeita e negativa (quanto maior a pontuação de um fator, menor a do outro e vice-versa).

4. Resultados

Em relação à Escala de Avaliação de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (PROART), identifica-se resultados bem próximos, sendo que a média obtida em cada fator se distancia bem pouco do ponto médio da escala (2,5), conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – Pontuação média dos 4 fatores analisados através do instrumento PROART

PROART	**Média**	**DP***
Fator 1. Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho	2,73	0,45
Fator 2. Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização	2,55	0,27
Fator 3. Riscos de sofrimentos patogênicos no trabalho	1,74	0,42
Fator 4. Danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho	1,76	0,50

*DP: Desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Com base no Quadro 1, é possível notar que o Fator 3 (Riscos de sofrimento patogênicos no trabalho) e o Fator 4 (Danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho) são os que tiveram a menor média e, ao mesmo tempo, os que mais se distanciaram do ponto médio (2,5). Não à toa, são os fatores que prognosticam a existência de riscos para o trabalhador.

No que se refere à percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização, observa-se que os resultados se mantiveram basicamente próximos ao valor médio. No tocante à percepção dos participantes sobre o contexto do trabalho, o resultado apresenta-se um pouco acima da média. Sabendo que cada fator é composto por vários itens, é possível realizar uma análise mais enriquecida, considerando os itens com maior ou menor pontuação de cada fator.

No Fator 1 (*Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho*), o item "as tarefas que executo em meu trabalho são variadas" (3,25) foi o que obteve maior pontuação. Em contrapartida, o item que teve menor pontuação foi o "o número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas" (1,88).

Considerando o Fator 2 *(Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização)*, o item "as novas ideias são valorizadas pelos gestores" teve a menor pontuação (2,06) e o item "é creditada grande importância para as regras nesta organização", a maior (3,00).

Em relação ao Fator 3 *(Riscos de sofrimento patogênicos no trabalho),* o item "meu trabalho é cansativo e desgastante" teve a maior pontuação (2,56) e os itens "meu trabalho é sem sentido, não vejo relevância social nele" e "minhas tarefas são banais" tiveram a menor (1,25).

Sobre os resultados do Fator 4 *(Danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho)*, o item "dores nas costas" teve a maior pontuação (2,31). Já o item "vontade de desistir de tudo" obteve a menor pontuação (1,25).

No caso da PROART, é importante ressaltar que, nos dois primeiros fatores, quanto maior a pontuação, melhor é a percepção dos participantes; no caso dos dois últimos, quanto maior, pior essa percepção.

O Quadro 2 apresenta a pontuação média do instrumento IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional).

Quadro 2 – Pontuação média no instrumento IBACO

IBACO	Média	DP*
FATOR 1: Valores de profissionalismo cooperativo	3,09	0,63
FATOR 2: Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	2,95	0,45
FATOR 3: Valores de profissionalismo competitivo e individualista	2,78	0,64
FATOR 4: Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	2,94	0,46
FATOR 5: Práticas de integração externa	3,64	0,55
FATOR 6: Práticas de recompensa e treinamento	2,71	0,51
FATOR 7: Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	2,98	0,62

*DP: Desvio padrão; Mediana: 3

Fonte: Elaboração própria

Como visto no Quadro 2, a maioria dos fatores se aproxima do valor médio das escalas, sendo que os fatores 5 e 6 (práticas de integração externa e práticas de recompensa e treinamento, respectivamente) são os que mais destoam da média, para mais no caso do quinto (3,64) e para menos no caso do sexto (2,71).

Considerando os itens de maior e menor valor relacionados a cada fator, no Fator 1 *(Valores de profissionalismo cooperativo)*, o item "ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas" (3,81) foi o que teve maior pontuação. Em contrapartida, o item que teve menor pontuação foi o "a capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada" (2,50). No Fator 2 (*Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder)*, os itens "não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados" e "a dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes" tiveram a menor pontuação (2,50) e o item "manda quem pode, obedece quem tem juízo", a maior (3,69). Em relação ao Fator 3 *(Valores de profissionalismo competitivo e individualista),* o item "é necessário centralizar para manter a casa arrumada" teve maior pontuação (3,19) e o item "procura-se eliminar a pessoa malvista", a menor (2,44). Com relação ao quarto fator *(Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados),* o item "as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa" teve a maior pontuação (3,56). Já os itens "o crescimento dos empregados que são 'a prata da casa' é facilitado e estimulado" e "metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais" tiveram

a menor pontuação (2,63). No Fator 5 *(Práticas de integração externa),* tanto o item "os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes" como o item "as mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo" tiveram as menores pontuações (3,00). O item "o atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes" por sua vez teve a maior pontuação (4,25). No que se refere ao sexto fator *(Práticas de recompensa e treinamento),* o item "as promoções são definidas por avaliação de desempenho" e o item "eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados" tiveram a maior (3,38) e a menor pontuação (1,94), respectivamente. No Fator 7 *(Práticas de promoção do relacionamento interpessoal)*, os itens "os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores" e "as relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis" tiveram maior pontuação (3,25) e o item "é prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados" a menor (2,31).

O Quadro 3 demonstra a correlação dos dados obtidos com ambas as escalas, utilizando a Correlação de *Spearman.*

Quadro 3 – Correlações entre os fatores dos instrumentos PROART e IBACO

		PROART			
		Fator 1. Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho	Fator 2. Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização	Fator 3. Riscos de sofrimentos patogênicos no trabalho	Fator 4. Danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho
IBACO	Fator 1. Valores de profissionalismo cooperativo	**0,63****	**0,77****	**- 0,63****	**- 0,33****
	Fator 2. Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder	0,09	0,32	- 0,24	- 0,22
	Fator 3. Valores de profissionalismo competitivo e individualista	**0,50***	0,40	**- 0,55***	- 0,34
	Fator 4. Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	**0,58***	**0,64****	**- 0,64****	- 0,26

Fator 5. Práticas de integração externa	**0,83****	**0,54***	**- 0,75****	- 0,36
Fator 6. Práticas de recompensa e treinamento	0,25	**0,59***	- 0,46	- 0,36
Fator 7. Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	**0,56***	**0,56***	- 0,46	- 0,29

* p<0,050; p<0,010;

** dados confiáveis.

Fonte: Elaboração própria

Utilizou-se do índice de correlação de *Spearman* para auferir as correlações significativas (p-valor < 0,05) existentes entre os fatores da IBACO e da PROART.

O primeiro fator da IBACO, "*Valores de profissionalismo cooperativo*", se correlaciona positivamente com os fatores "Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho" (0,63**) e "Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização" (0,77**) da PROART e negativamente com os fatores "Riscos de sofrimento patogênicos no trabalho" (-0,63**) e "Danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho" (-0,33*). O segundo fator da IBACO, "*Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder*" não se correlaciona de forma significativa com nenhum fator da PROART. O terceiro fator, "*Valores de profissionalismo competitivo e individualista*", tem, por sua vez, correlação positiva (0,50*) com o fator "Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho" e uma correlação negativa (-0,55*) com o fator "Riscos de sofrimento patogênicos no trabalho". Já o quarto fator da IBACO, *"Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados*", correlaciona-se positivamente com os fatores "Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho" (0,58*) e "Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização" (0,64**) da PROART, mas de forma negativa (-0,64**) com o fator "Riscos de sofrimento patogênicos no trabalho". No quinto fator, *"Práticas de integração externas"*, constata-se uma forte correlação positiva (0,83**) com o fator "Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho", uma correlação positiva moderada com o fator "Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização" (0,54*) e uma forte correlação negativa (-0,75**) com o fator "Riscos de sofrimento patogênicos no trabalho" da PROART. Em relação ao sexto fator da IBACO, "*Práticas de recompensa e treinamento"*, verificou-se a existência de uma correlação positiva e moderada (0,59*) com o fator "Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização" da PROART.

Por fim, o último fator da IBACO (Fator 7), "*Práticas de promoção do relacionamento interpessoal*", tem uma correlação positiva e moderada com os fatores "Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho" (0,56*) e "Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização" (0,56*) da PROART.

5. Discussão

No geral, os resultados se mostraram condizentes com a tese anteriormente defendida, ou seja, reafirmam que ações culturais que visam cuidar do bem-estar do trabalhador afetam positivamente na prevenção de riscos psicossociais, na medida em que "Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados" correlaciona-se negativamente com o fator de "Riscos de sofrimento patogênicos no trabalho" (-0,64). As medidas de correlação entre os fatores de ambos os instrumentos corroboram em grande parte o que se apresenta na literatura (Paz; Fernandes; Carneiro; Mello, 2020, Pires, 2020; Pousa; Lucca, 2021; Zanelli; Kanan, 2018).

A marca de uma organização que tende a uma horizontalidade e que valoriza a cooperação está relacionada a uma percepção positiva por parte dos trabalhadores acerca do contexto de trabalho. A cooperação requer ajuda mútua por parte dos membros da organização e, por isso, aspectos da cultura que valorizam essa dinâmica de trabalho, de forma geral, acabam impactando positivamente na visão dos trabalhadores acerca do contexto de trabalho e do estilo de gestão ali empregado. Mais do que isso, a cooperação, como demonstrado na pesquisa, funciona de forma efetiva como um fator de proteção ao trabalhador: tanto em relação à dimensão física, como em relação à dimensão psicossocial. Segundo Paz, Fernandes, Carneiro e Mello (2020), a cooperação e as relações interpessoais são fatores cruciais para a qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, houve uma forte correlação entre os fatores de profissionalismo competitivo e a percepção positiva dos trabalhadores em relação ao contexto de trabalho, bem como uma correlação negativa entre o profissionalismo competitivo e o risco de sofrimento patogênico no trabalho. Podemos trazer aqui as hipóteses de Nicholson (2012), segundo as quais os homens se sentem mais motivados a competir, tornando a competição um elemento positivo dentro do contexto organizacional. É válido apontar, considerando a observação do autor, que isso só pode ser afirmado na medida em que esta é uma organização cuja maior parte dos membros são homens.

Em relação aos resultados apresentados pela PROART, algumas teses podem ser levantadas. A título de exemplo, no Fator 1 (*Percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho*), o item "as tarefas que executo em meu trabalho

são variadas" foi o que obteve maior pontuação. Em contrapartida, o item que teve menor pontuação foi o "o número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas". De acordo com esses achados, é razoável supormos uma possível interdependência desses itens, ou seja, há a possibilidade de que os funcionários executem tarefas variadas justamente pelo fato de estarem cumprindo funções que poderiam ser passadas para novos trabalhadores.

Já em relação ao Fator 2 *(Percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização)*, o item "as novas ideias são valorizadas pelos gestores" teve a menor pontuação e o item "é creditada grande importância para as regras nesta organização", a maior. Nesse fator podemos identificar um certo padrão de rigidez na obediência às normas internas, que mais valoriza a tradição ao invés dos comportamentos inovadores e a apresentação de novas ideias. Podemos inferir que esse padrão de conduta pode estar tolhendo a criatividade e iniciativa por parte dos trabalhadores, atuando para a presença de um ambiente de trabalho mais conservador, com condutas repetitivas na execução das tarefas de trabalho em detrimento a busca de novas formas de fazer.

Em relação ao Fator 3 *(Riscos de sofrimento patogênicos no trabalho),* o item "meu trabalho é cansativo e desgastante" teve a maior pontuação e os itens "meu trabalho é sem sentido, não vejo relevância social nele" e "minhas tarefas são banais" tiveram a menor. Aqui é possível retornar à hipótese de que há muito trabalho para eles executarem (como visto no Fator 1), o que seria responsável pelo cansaço e pelo desgaste em decorrência de sobrecarga. Apesar disso, eles veem relevância no próprio serviço. Revela-se também uma avaliação positiva no tocante à importância que é atribuída ao trabalho realizado, o que se caracteriza como importante fator de motivação e atribuição de sentido ao trabalho.

Outro aspecto que podemos observar com os resultados é o impacto causado por práticas de integração externas na prevenção de riscos de sofrimento patogênicos no trabalho, sendo esta uma das correlações mais confiáveis da análise (-0,75), bem como essas práticas afetam na percepção dos trabalhadores em relação às características do contexto de trabalho (0,83). Essas fortes correlações destacam a importância de tais práticas não somente para fortalecer senso de pertencimento ou o processo de socialização, mas para a prevenção de adoecimento psicossocial dos trabalhadores.

Além disso, uma relação que podemos destacar é a influência das práticas de recompensa e treinamento na percepção dos trabalhadores em relação ao estilo de gestão da organização (0,59). Este dado nos dá indícios de que um dos aspectos estratégicos que uma equipe gestora precisa considerar ao se planejar é a forma de treinar e recompensar quem fará parte do time, sabendo como alocar recursos financeiros e intelectuais de forma a promover engajamento e confiança de quem será gerido, corroborando o que advoga Zanelli e

Kanan (2018). Ainda analisando os dados relacionados à gestão dos trabalhadores, outros aspectos que precisamos considerar para que esta seja realizada de forma promissora são os valores de profissionalismo cooperativo, no qual obteve-se uma correlação de 0,77. Podemos perceber que tais aspectos estão mais relacionados à gestão dos trabalhadores do que às características do contexto de trabalho, fortalecendo a importância que a gestão organizacional possui no tocante à formação e manutenção de aspectos da cultura organizacional e, consequentemente, da prevenção dos riscos psicossociais aqui estudados.

Quando olhamos para a IBACO, mais especificamente ao Fator 1 *(Valores de profissionalismo cooperativo)*, considerando os apontamentos levantados sobre os resultados da PROART, a baixa pontuação ao item "a capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada" (2,50) se torna preocupante a medida em que o Item "as tarefas que executo em meu trabalho são variadas", do Fator 1 da PROART foi o item que obteve maior pontuação, apresentando uma relação de não valorização à divisão de trabalho que de fato ocorre na organização.

Ainda analisando os fatores relacionados à IBACO, é possível observar alguns dados referentes à estrutura hierárquica da organização, já que, ao olharmos para o Fator 2 da escala, o item "manda quem pode, obedece quem tem juízo" obteve a maior pontuação (3,69), bem como o item "é necessário centralizar para manter a casa arrumada" (3,19) ao olharmos para o Fator 3. A partir de tais dados, torna-se evidente um traço de valorização de uma hierarquia com lideranças bem definidas e, até certo ponto, centralizadoras, como parte de sua cultura organizacional, reforçando o fato de o item "as novas ideias são valorizadas pelos gestores", presente no Fator 2 da PROART, ter uma menor pontuação (2,06) em relação ao item "é creditada grande importância para as regras nesta organização" (3,00). Tal valorização deste tipo de hierarquia tem possível impacto nos resultados de correlação entre ambas as escalas, já que o Fator 2 da IBACO (*Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder)* não apresentou nenhuma relação aparente com os aspectos psicossociais avaliados pela PROART.

6. Considerações finais

A Cultura Organizacional é um fenômeno que se estende para todos os processos da organização e faz-se relevante identificar os principais componentes dessa cultura para a compreensão de como as ações e decisões são tomadas, sobretudo, como alguns comportamentos são mantidos e valorizados. Nesse sentido, encontrar correlações entre aspectos da cultura predominante e os fatores de riscos psicossociais era algo esperado, como demonstrado nos resultados.

O estudo conseguiu demonstrar como esses fatores psicossociais se relacionam aos aspectos da cultura organizacional. Como já citado na literatura utilizada, a pesquisa demonstrou como muitos dos fatores psicossociais, tais como a percepção dos trabalhadores acerca do estilo de gestão e do contexto de trabalho se relacionam com os valores de cooperação, com os valores de bem-estar, com as práticas de recompensa, com as práticas de relacionamento interpessoal e com as práticas de integração. No entanto, para além do esperado, a pesquisa também obteve achados diferentes, como a correlação positiva entre valores de competitividade e a percepção positiva dos trabalhadores acerca do contexto de trabalho. Apesar de os autores terem levantado algumas hipóteses para explicar esse resultado, isso sem dúvida é algo que merece uma investigação mais pormenorizada e cuidadosa.

Participaram da pesquisa 16 trabalhadores da organização, totalizando uma amostra de aproximadamente 50% da população componente desta organização, ou seja, uma empresa pública de saneamento básico. Outra questão de destaque é que a maioria dos participantes era do sexo masculino, característica marcante na organização. Assim sendo, os resultados obtidos não nos permitem pensar em generalização. Outros estudos buscando a identificação de relação entre fatores psicossociais e cultura organizacional devem ser realizados envolvendo empresas de outros segmentos e com maior número de participantes e com mais equilíbrio de gênero. Além da aplicação a outros contextos, cabe a importância da replicação desse estudo em empresas semelhantes a fim de reforçar ou não os resultados identificados.

Os autores deste estudo também apontam a necessidade de identificar, em novas pesquisas, em que medida os valores de cooperação e os valores de competição se correlacionam entre si. É preciso avaliar até qual nível de competitividade pode ser aceitável para uma organização, isto é, em que medida a competitividade pode existir em harmonia com um princípio de cooperação e bem-estar. Como demonstrado nos resultados, a empresa apresentou valores de competição e de cooperação, e mais: ambos se relacionaram com elementos positivos medidos pela PROART. Para compreendermos melhor as causas possíveis desse resultado, cabem novas investigações visando identificar se há aspectos positivos que algum grau de competitividade pode proporcionar, se os valores de cooperação em alguma medida amortecem os efeitos da competitividade, se a competitividade é tida como um fator positivo para empresas compostas por homens em sua maioria, corroborando alguns dados da literatura apresentada.

De forma geral os resultados do estudo revelaram o que os pesquisadores já tinham como hipótese, ou seja, aspectos da cultura organizacional possuem relação com fatores de risco psicossocial presentes nos contextos de trabalho. .

Referências

BAYÓN, J. **Negócio cultural**. Málaga: Editorial E-learning, 2019.

CARLOTTO, P. A. C.; CRUZ, R. M.; GUILLAND, R.; ROCHA, R. E. R.; DALAGASPERINA, P.; ARIÑO, D. O. Riscos psicossociais relacionados ao trabalho: perspectivas teóricas e conceituais. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional,** Medellín, Colombia, v. 37, n. 1, p. 52-70, 2018.

CARRASCO, S., L. A.; CARRASCO, S. J. G.; CARRASCO, S. J. M. Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. **Revista Conrado**, v. 17, n. 82, p. 171-177, 2021.

DA COSTA, G. C.; ARAÚJO, L. M. G.; FERREIRA, M. A. A. Cultura organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 6, n. 16, p. 20-27, 2021.

FACAS, E. P. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho -contribuições da psicodinâmica do trabalho.** 2013.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed, 2008.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. A.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez. 2002.

FIORESE, L.; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão de literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 8, n. 1, 2016.

FREITAS, P. P.; LOPES, M. S.; ASSUNÇÃO, A. A.; LOPES, A. C. S Health and work in Brazil: physical and psychosocial demands. **Cad. Saúde Pública**, v. 37, n. 9, e00129420, 2021. . DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0102-311X00129420.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos. São Paulo: EPU Pedagógica e Universitária, 1977.

NICHOLSON, N. The Evolution of Business and management. *In:* ROBERTS, S. C. **Applied Evolutionary Psychology.** New York: Oxford University Press, 2012. p. 16-36.

PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, p. 1-37, 2020.

PIRES, P. M. R. **As influências do modelo de *home office* nas conversas informais durante a pandemia de covid-19.** 2020.

POUSA, P. C. P.; LUCCA, S. R. Psychosocial factors in nursing work and occupational risks: a systematic review. **Rev Bras Enferm**.,v. 74 (Suppl 3), e20200198, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0198.

REIS, A. L. P. P.; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, 2010.

RIVIERA-ROJAS, F.; CEBALLOS-VASQUES, P.; GONZÁLES-PALÁCIOS. **Psychosocial Risks and Job Satisfaction**: A Meaningful Relationship for Oncology Workers, Chiá, ano 21, v. 21, n. 1, jarn./mar. 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.5294/aqui.2021.21.1.4.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C.; FACAS, E. P. Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho: definição e implicações. **Psicologia:** Teoria e Pesquisa, v. 36, 2020.

ROSSONI, L.; GONÇALVES, C. P.; SILVA, M. P.; GONÇALVES, A. F. Mapping organizational culture schemas based on correlational class analysis: a tutorial. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 1-18, 2021;

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 1998.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SENA e SILVA, M. de F.; BRAZ DE AQUINO, C. A. **Psicologia social:** desdobramentos e aplicações. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.

SILVA, M. A.; WENDT, G. E.; ARGIMON, I. I. L. Propriedades psicométricas das medidas do Questionário Psicossocial de Copenhague I (COPSOQ I), versão curta. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, p. 348-359, 2017.

SOUZA, V. A.; JANISSEK-MUNIZ, R. Influence Factors of Culture oj Intelligence in Organizations. **REAd**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 579-611, maio/ago. 2021.

SPRINGER, A. J. **A psicologia e a mudança de cultura em empresas.** 2021.

SMITH, A. **A riqueza das nações.** Curitiba: Juruá Editora, 2015.

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A. P. G. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 168-196, 2020.

YAMAMOTO, M. E.; ALENCAR, A. I.; LACERDA, A. R. Competição e Cooperação. *In:* YAMAMOTO, M. E.; VALENTOVA, J. V. **Manual de Psicologia Evolucionista.** Natal: EdUFRN, 2018. p. 465-501.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho:** organizações que emancipam ou que matam. Florianópolis: Uniplac, 2018.

Burnout e suporte laboral: um estudo comparativo entre professores universitários

Isadora de Martino Prata
Carolina Carvalho de Oliveira
João Vitor Gengo Vendrame
Vitória Oliveira Ferreira
Luisa Aliboni de Toledo e Silva
Hugo Ferrari Cardoso

A rede de educação superior brasileira atualmente é composta por universidades, centros universitários, faculdades e institutos federais, os quais são denominados Instituições de Ensino Superior (IES). De acordo com o Censo da Educação Superior de 2018, dentre as 2.537 IES do país, 199 são universidades, sendo 107 públicas e 92 privadas (Brasil, 2018).

Ainda segundo o Censo (Brasil, 2018), o número de matrículas na educação superior aumentou 44,6% de 2008 a 2018, tendo nesse período grande oferta, e consequentemente matrículas, de cursos a distância. Quanto ao perfil dos professores das IES, o Censo indicou que a maioria dos docentes de universidades públicas é do sexo masculino, com idade média de 38 anos, possuíam o título de doutorado e trabalhavam em tempo integral na referida instituição. Já na rede privada, a maioria também é de professores do sexo masculino e com média de idade de 38 anos, mas se diferenciavam em termos de titulação (tendo a maior parte o título de mestrado) e no que tange ao regime de trabalho e dedicação à IES, trabalhavam em regime parcial, ou seja, em muitos casos o mesmo docente poderia estar contratado por duas ou mais IES.

Devido a essas características de qualificação profissional e tempo de dedicação à instituição supracitadas, Balbachevsky (2007) destacou que a maioria das IES privadas podem ser consideradas "de mercado" e as públicas "de pesquisa", sujeito a exceções. Tendo em vista a heterogeneidade da atuação do docente em IES no Brasil, faz-se necessário estabelecer possíveis diferenciações entre tais contextos (IES públicas e privadas), bem como quanto às pressões geralmente vivenciadas pelos docentes de cada tipo de IES.

No contexto de IES públicas, a saúde mental de professores tem sido afetada muito em virtude do constante e intenso movimento de precarização dessas instituições, advindo do processo de modificação produtiva, evolução tecnológica e flexibilização do trabalho

(Souza *et al*., 2017). Por meio de uma revisão bibliográfica, os referidos autores constataram que há nessas instituições fortes pressões organizacionais, especialmente com aumento da exigência de produtividade acadêmica (publicação de artigos, textos, livros, participações e organizações de eventos científicos e bancas de defesa, entre outros). Há algum tempo, Chaui (2003) já alertava para o fato de que essas características da universidade pública (em que se fomentava a valorização exacerbada da produção científica), poderia fazer com que a IES viesse a ser estruturada por critérios alheios à produção de conhecimento e à formação intelectual dos indivíduos, tornando-se, dessa forma, uma "universidade operacional".

Por meio de um estudo empírico, Borsoi e Pereira (2013) destacaram a influência desse cenário no adoecimento desses profissionais. Em uma amostra de 98 docentes de IES públicas, foi encontrada associação positiva entre o excesso de trabalho e cobrança por produtividade, com o adoecimento psíquico e posterior procura por ajuda médica e/ou psicológica. Os autores citaram como exemplos desse adoecimento psíquico as doenças psicossomáticas, depressão, ansiedade, angústia, entre outros.

No que tange ao contexto das IES privadas, Santos (2012) destacou que é ainda mais acentuada a precarização no trabalho, tendo os profissionais que conviver com a instabilidade no trabalho (em virtude da possibilidade de ser demitido), submissão ao lucro esperado por essas IES (dando aulas em salas com elevado número de discentes e rebaixamento de remunerações) e a exigência de um modelo de ensino específico (que esteja em consonância com as exigências do mercado). Para Locatelli (2017), os docentes dessas IES geralmente são impactados pela redução da carga horária presencial (em muitos casos as atividades são a distância, e por vezes não remuneradas). Este último autor ainda ressalta o fato de que é comum os docentes assumirem várias disciplinas (sem ter o total domínio do conteúdo), e muitas vezes em IES diferentes, o que pode prejudicar sua dedicação a estudos e planejamentos.

Façanha, Tassigny, Lima e Bizarria (2018) verificaram, por meio de entrevistas e grupos focais de professores e coordenadores, que os docentes das IES privadas têm percepções negativas a respeito das pressões que sofrem nas instituições. De forma geral, a amostra investigada identificou a existência de forças coercitivas sobre sua atuação por parte dos órgãos reguladores (como as avaliações do Ministério da Educação – MEC, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq); também por parte dos discentes, considerados como "clientes"; e do mercado (buscando atender a todo custo às suas novas demandas). Já o estudo de Dalagasperina e Monteiro (2016) com professores de IES privadas concluiu, por meio de entrevistas semiestruturadas, que os principais fatores de estresse dos

docentes foram a sobrecarga e pressão no trabalho, bem como as dificuldades interpessoais com as lideranças educacionais e estudantes.

Conforme exposto, tanto no contexto público como no privado, a atuação dos docentes universitários vêm sofrendo intercorrências minimamente de duas problemáticas. A primeira delas diz respeito às novas formas de organizações de trabalho, baseadas principalmente na competitividade, produção exacerbada e aperfeiçoamento pessoal. Já a segunda situação problemática envolve a crescente valorização do acúmulo de competências e títulos, os quais podem possibilitar a ascensão de carreira e valorização profissional, muito embora isso nem sempre ocorra (Santos, 2012).

Há evidências empíricas de que o contexto hostil de trabalho tende a promover o adoecimento psíquico em professores. Dalcin e Carlotto (2017) e Shanker, Bhanugopan, Heijden e Farrel (2017) elencaram como principais fatores de risco a baixa valorização da profissão no Brasil; a sobrecarga de trabalho imposta pelas IES; inadequação entre formação e atuação profissional (já que a formação é muitas vezes insuficiente para a prática do trabalho); o clima organizacional, que muitas vezes não é adequado, entre outros. Além desses, Costa, Gil-Monte, Possobon e Ambrosano (2012) destacaram que o adoecimento também ocorre em virtude do conflito e ambiguidade de papéis, relacionamento e comportamento dos alunos, conflitos com outros professores, bem como a falta de apoio social e laboral. Nesse contexto de atuação em que é comum a presença de diversos estressores ocupacionais e fatores de risco, em médio e longo prazo, tais eventos podem desencadear a Síndrome de *Burnout* (SB), a qual é considerada como uma doença laboral de alta incidência em professores (Carlotto, 2011).

Acerca da SB, Maslach e Jackson (1981) a conceituaram como uma patologia associada à exposição prolongada, e inabilidade de enfrentamento, aos estressores ocupacionais. De acordo com os autores, a SB apresenta, por conseguinte, três conjuntos de características, sendo essas a exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal. A exaustão emocional é caracterizada como sentimento de escassez de recursos emocionais em relação ao trabalho, estando associada ao esgotamento emocional frente aos estressores ocupacionais. O segundo conjunto de características da SB é a despersonalização, que diz respeito aos sentimentos negativos que o trabalhador pode atribuir às pessoas com as quais trabalha e/ou precisa atender (no caso dos professores, os alunos e pais), usando como mecanismo de defesa o cinismo, a indiferença ou até mesmo o distanciamento. Por fim, a baixa realização pessoal é a avaliação negativa que o trabalhador faz sobre si mesmo, o que afeta sua autoestima e relacionamentos profissionais e pessoais. Em outras palavras, uma vez que o trabalhador já não mais se percebe com energias para o enfrentamento

dos estressores ocupacionais e sente-se distante em termos de relações interpessoais no trabalho, possivelmente passará a não mais ter a sensação de realização (tanto profissional, como pessoal).

Há alguns estudos que demonstram o risco dos professores à SB. Costa *et al*. (2012) avaliou os níveis de *burnout* em uma amostra de 169 professores de duas IES públicas e cinco privadas no interior do estado de São Paulo. Foi utilizado como instrumento o Questionário de Avaliação para a Síndrome de *Burnout* (CESQT, versão brasileira). Dos resultados, foram encontrados em cerca de 10% da amostra os considerados indicadores críticos de *burnout*. Também foi possível constatar que nos fatores relacionados à exaustão emocional e baixa realização pessoal foram concentradas as maiores médias de respostas, ao passo que no fator relacionado à despersonalização observou-se a menor média de pontuação no instrumento.

Sousa e Mendonça (2009), em uma amostra de 233 professores de uma instituição de ensino superior privada, avaliaram os construtos comprometimento organizacional afetivo e *burnout*. Por meio dos instrumentos MBI-HSS, da Escala de Percepção de Justiça Organizacional e do *Organizational Commitment Questionnaire*, foi constatado que se o professor se compromete afetivamente com a instituição, a exaustão emocional tende a ser maior à medida que ele percebe injustiças no ambiente de trabalho. Os autores também investigaram a relação entre os indicadores de *burnout* e variáveis sociodemográficas. Não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos com base na variável gênero (masculino e feminino) e área de atuação (social, humanas, letras e educação), entretanto quanto ao nível instrucional, professores com pós doutorado apresentaram maior nível de exaustão emocional em relação aos professores apenas graduados.

Lima e Morais (2018) realizaram uma revisão sistemática a respeito da prevalência de fatores de risco da SB em professores universitários e apontaram como fatores de risco o acúmulo de funções, altas cargas de trabalho e exigência produtiva. Diversos estudos indicaram alta incidência da síndrome em professores do ensino superior, sendo a dimensão exaustão emocional a que apresentou as pontuações mais elevadas. Ainda neste estudo, os autores apontaram variáveis consideradas de proteção ao desenvolvimento da SB em docentes, sendo uma dessas a adequada percepção de suporte laboral.

O suporte laboral pode ser definido como a qualidade do tratamento oferecido pela organização e percebida pelo trabalhador a despeito de seu investimento físico e emocional. Em outras palavras, está associado ao quanto os trabalhadores sentem-se valorizados pela organização (Eisenberger; Huntington; Hutchison; Sowa, 1986). Em um estudo nacional com docentes, Baptista, Soares, Raad e Santos (2019) mensuraram o suporte laboral e o *burnout*

em uma amostra de 99 professores de IES públicas e privadas. Quanto aos resultados, foi encontrada correlação negativa, moderada e significativa entre a SB e o nível de suporte laboral. Os autores também compararam o nível de SB nos professores de IES públicas e privadas e encontraram que professores de IES públicas demonstraram maior nível de desgaste psicológico (exaustão emocional) em relação aos de IES privadas. Além disso, houve correlação negativa significativa entre a idade e a incidência de SB nos professores.

Rhoades e Eisenberger (2012), em revisão da literatura sobre o suporte organizacional, indicaram algumas variáveis que possivelmente promoveriam maior percepção de suporte laboral entre os trabalhadores: tratamento justo, apoio de supervisores, recompensas na organização (como promoções e desenvolvimento de autonomia) e condições de trabalho favoráveis. De acordo com os autores, essas condições beneficiam tanto aos trabalhadores, pois eles passam a ter mais satisfação no trabalho, quanto as organizações, aumentando o comprometimento afetivo e envolvimento dos trabalhadores, desempenho e desejo de permanecer.

O suporte laboral se apresentou como variável de proteção ao adoecimento do trabalhador em diferentes áreas de atuação. Há evidências de como esse construto é importante na promoção de saúde mental, de bem-estar e de satisfação no trabalho de profissionais de diferentes organizações públicas (Paschoal; Torres; Porto, 2010; Gillet; Huart; Colombat; Fouquereau, 2013; Gottardo; Ferreira, 2015) e privadas (Amazue; Onysh, 2016; Bohle; Chambel; Medina; Cunha, 2016; Estivalete; Andrade; Faller; Stefanan; Souza, 2016). Nesse sentido, torna-se pertinente o desenvolvimento de pesquisas com propósito de mensuração não apenas de fatores de risco, como SB, por exemplo, mas que também englobem possíveis fatores considerados protetivos frente ao adoecimento psíquico, como o suporte laboral. No contexto nacional, poucos são os estudos publicados que investigaram os referidos construtos e os compararam em diferentes IES. Portanto, este capítulo tem como objetivo geral mensurar os níveis de *burnout* e suporte laboral percebidos por professores universitários de IES públicas e privadas do interior paulista. Além disso, pretende-se verificar as possíveis diferenças de médias de respostas entre os grupos, baseadas em variáveis sociodemográficas (gênero, tempo de serviço na instituição, quantidade de instituições na qual trabalha e estado civil), no que tange aos construtos SB e suporte laboral.

Método

Participantes

Participaram 50 indivíduos, de ambos os sexos, com idade superior a 18 anos e que trabalhavam como docentes de IES no momento da pesquisa, sendo 25 professores do ensino superior público e 25 docentes do ensino superior privado.

Na amostra de 25 docentes do ensino superior privado, a idade variou de 28 a 60 anos (M=40 anos; DP=8,57 anos). Quanto ao gênero, constatou-se oito homens (32% do total) e 17 mulheres (68% do total). Em relação ao estado civil, dos 25 professores, seis (24%) eram solteiros, 18 (72%) casados e um (4%) separado. No que tange aos dados laborais, 17 professores (68%) possuíam mais de um emprego. Além disso, dois deles (8%) trabalhavam há até dois anos na mesma instituição, oito (32%) entre dois e cinco anos, cinco docentes (20%) há mais de cinco anos e 10 (40%) não informaram tal dado.

Dentre os 25 docentes do ensino superior público, a idade variou de 30 a 65 anos (M=45 anos; DP=10,03 anos). Quanto ao gênero, foram 13 homens (52% do total) e 12 mulheres (48% do total). Em relação ao estado civil, dos 25 professores, quatro (16%) estavam solteiros, 18 (72%) casados e três (12%) separados. No que tange aos dados laborais, seis professores (24%) possuíam mais de um emprego. Além disso, quatro (16%) trabalhavam há até dois anos na mesma instituição, cinco docentes (20%) entre dois e cinco anos, 11 (44%) há mais de cinco anos e cinco docentes (20%) não informaram tal dado.

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico

Instrumento elaborado para a coleta de informações sobre os participantes da pesquisa. É composto por perguntas, cujas respostas serão fechadas e abertas, as quais tiveram por objetivo investigar informações sobre os participantes (idade, gênero, escolaridade e estado civil), assim como dados sobre suas funções laborais (tipo de instituição – se pública ou privada, tempo de serviço na instituição e cargo executado).

Escala Brasileira de Burnout – EBBurn (Cardoso; Baptista, 2017)

A escala avalia os indicadores de *burnout*, baseados no modelo que foi proposto por Maslach. Possui 28 itens, distribuídos em duas dimensões: exaustão emocional/frustração profissional e despersonalização/distanciamento. O instrumento encontra-se em fase de

estudos psicométricos iniciais, já possuindo evidência de validade com base na estrutura interna e na confiabilidade por consistência interna. Quanto maior a pontuação referida pelo trabalhador, maiores são os indicadores de *burnout*.

Escala de Percepção do Suporte Laboral – ESUL (Baptista *et al.*, 2016)

A escala constitui-se de 21 afirmações a respeito da percepção sobre o suporte que o indivíduo percebe no seu local de trabalho. O instrumento foi respondido por intermédio da uma escala do tipo *Likert* de quatro pontos (sempre, frequentemente, raramente, nunca). A ESUL possui diversos estudos que atestam suas qualidades psicométricas, sendo os itens agrupados em duas dimensões: Interação (15 itens) e Benefícios (seis itens). Das interpretações da ESUL, quanto maior a pontuação, mais elevada a percepção de suporte laboral.

Procedimentos de coleta e análise de dados

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), tendo como número de protocolo de aprovação CAAE: 90874218.0.0000.5398. Concluída esta etapa, os dados foram coletados por meio de questionário *on-line*. Antes de responder aos instrumentos, os participantes deram o consentimento para a participação do estudo por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O tempo médio para a aplicação dos instrumentos (questionário sociodemográfico, ESUL e EBB) foi de 20 minutos.

Os dados foram analisados por meio de análises descritivas e inferenciais. No que tange às análises descritivas, foram verificadas as médias e pontuações nos instrumentos aplicados, assim como foram utilizadas análises de tendências centrais e de dispersão para a apresentação dos dados sociodemográficos.

Quanto às análises inferenciais, foram verificados se os grupos se diferenciavam a respeito das pontuações dos instrumentos, tendo como base as informações disponibilizadas no questionário sociodemográfico. De forma mais específica, foi utilizado o teste t de *Student* para analisar a variável gênero (masculino e feminino), local de trabalho (público ou privado) e se o participante possuía mais de um emprego (sim ou não), por ser composto por dois grupos; e a ANOVA para a verificação de diferenças de médias nas variáveis que apresentarem três ou mais grupos, como idade, tempo de serviço na organização e estado civil. Para verificar as associações entre os fatores dos instrumentos aplicados, bem como as variáveis sociodemográficas do tipo ordinal, foram utilizadas as análises de correlação de Pearson.

Resultados

Inicialmente serão apresentados os dados com base na estatística descritiva, ou seja, as médias, desvios-padrão e classificação dos participantes com base nos instrumentos aplicados (EBB e ESUL). As informações foram separadas com base no tipo de organização em que os docentes atuam e podem ser visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Médias, desvios-padrão e classificações dos participantes nos instrumentos aplicados

	Privado					**Público**			
Instrumento	Média	DP	Class	%		Média	DP	Class	%
EBBurn1 – Exaustão emocional/ Frustração profissional	28,04	13,82	<M	48,0		19,52	10,36	<M	76,0
			>M	52,0				>M	24,0
EBBurn2 – Despersonalização/Distanciamento	4,96	4,80	<M	92,0		4,44	2,64	<M	100,0
			>M	8,0				>M	-
ESUL1 – Interação	21,96	9,84	<M	40,0		24,28	8,61	<M	24,0
			>M	60,0				>M	76,0
ESUL2 – Benefícios	7,28	3,87	<M	64,0		9,80	5,53	<M	36,0
			>M	36,0				>M	64,0

DP: Desvio-padrão; Class: Classificação; <M: classificação inferior à pontuação mediana; >M: classificação superior à pontuação mediana.

Fonte: Elaboração própria

Na primeira dimensão da EBB (Exaustão emocional/Frustração profissional), pode-se constatar que a maioria (52%) dos professores do ensino superior privado pontuaram acima da mediana, indicando alta incidência de esgotamento emocional e baixa realização profissional. Os professores de IES públicas, por outro lado, majoritariamente (76%) pontuaram abaixo da mediana, mostrando uma menor parcela de profissionais exaustos emocionalmente e frustrados em relação ao trabalho. Já no segundo fator da EBB (despersonalização/ distanciamento), tanto professores de IES privadas quanto públicas obtiveram baixas pontuações, indicando que os mesmos não se percebem distantes dos demais trabalhadores e discentes com os quais se relacionam no ambiente laboral.

Já na ESUL, primeiro fator (Interação), 60% dos professores do ensino privado pontuaram acima da mediana, enquanto nos de IES públicas essa porcentagem foi de 76%. Em ambos os casos, a maioria percebeu bons relacionamentos interpessoais no trabalho, porém os docentes do ensino superior público apresentaram média superior de resposta. No segundo fator, ESUL (Benefícios), apenas 36% dos professores de IES privadas pontuaram acima da mediana. Entre professores de IES públicas, 64% tiveram pontuações maiores que a mediana, ou seja, houve maior percepção de apoio da instituição no que se refere ao oferecimento de apoio em forma de benefícios quando comparados a docentes de IES privadas.

Na sequência, serão apresentadas as informações com base na estatística inferencial. Apenas serão descritos e discutidos os dados que apresentaram significância estatística (p<0,050). Cabe destacar que não foram encontradas diferenças de médias significativas com base nas variáveis gênero, tempo de trabalho na organização, se o docente possuía mais de um emprego, idade e estado civil. Por sua vez, observou-se significância estatística em relação aos grupos na variável tipo de organização de ensino em que lecionam (pública ou privada). Tais informações estão disponíveis na Tabela 2.

Tabela 2 – Diferenças de médias de respostas em relação ao tipo de organização

Instrumentos	Grupo	Média	*t*	*p*
EBBurn1 – Exaustão emocional Frustração profissional	Público	19,52	2,46	0,018*
	Privado	28,04		
EBBurn2 – Despersonalização/Distanciamento	Público	4,44	0,47	0,638
	Privado	4,96		
ESUL1 – Interação	Público	24,28	-0,88	0,380
	Privado	21,96		
ESUL2 – Benefícios	Público	9,80	-1,86	0,069
	Privado	7,28		

* *p*<0,050

Fonte: Elaboração própria

Pela Tabela 2, é possível observar que houve diferença estatisticamente significativa (p <0,05) entre as médias de respostas dos professores de IES públicas (19,52) e privadas (28,04) na primeira dimensão da EBB (Exaustão emocional/Frustração profissional). Essa diferença tende a indicar que os docentes provenientes de IES privadas estavam mais emocionalmente esgotados e com baixa motivação para a realização das atividades de trabalho, quando comparados aos docentes de IES públicas. Nos demais fatores dos instrumentos, não foram constatadas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Das análises de correlação, com base nas variáveis sociodemográficas em relação aos fatores dos instrumentos, foi encontrada apenas uma associação significativa, negativa e de magnitude fraca (r= -0,29; *p*=0,040) entre a idade dos professores, independentemente de

serem de IES públicas ou privadas, e a primeira dimensão da EBB (Exaustão profissional/ Frustração profissional). Tal resultado tende a estar associado ao fato de que estes trabalhadores poderiam apresentar menor percepção de esgotamento emocional e frustração profissional com o passar dos anos.

Discussão

Este capítulo buscou comparar as realidades do ensino superior público e privado com enfoque na incidência de sintomatologias de *burnout* e percepção de suporte laboral. No Brasil, com base no Censo da Educação Superior (Brasil, 2018), houve o crescimento de docentes em tempo integral tanto em IES públicas como privadas. Embora tal crescimento possa ser visto como um aspecto positivo, por outro lado sabe-se que a carreira docente geralmente é considerada de grande estresse, devido a diversos aspectos (Baptista *et al.*, 2019; Borsoi; Pereira, 2013; Dalagasperina; Monteiro, 2016). Partindo de tais argumentos, a presente pesquisa buscou investigar aspectos associados a variáveis consideradas de risco (*burnout*) e protetivas (suporte laboral) nesse contexto. A seguir, serão retomados, e discutidos, os principais resultados obtidos neste estudo.

Quanto aos dados descritivos, no primeiro fator da EBB (Exaustão emocional/Frustração profissional) professores de IES privadas tiveram maior média de respostas em relação aos profissionais de IES públicas. Essa informação também foi confirmada ao se realizar a análise inferencial, o que tende a indicar que os docentes de IES privadas apresentaram mais fadiga depois das jornadas de trabalho, desmotivação e sentimento de estarem sendo consumidos emocionalmente pelo trabalho. Além desses, outros sintomas pertencem a esta dimensão, tais como os sentimentos de que não alcançaram/alcançarão os objetivos em relação à carreira profissional, bem como a percepção de precários recursos para o enfrentamento dos estressores laborais (Maslach; Jackson, 1981).

O *burnout* é cada vez mais investigado em amostras de professores. Entretanto, por diversas vezes os estudos não apresentam análises comparando o grupo amostral com base no tipo de IES em que atuam, sendo que em diversas pesquisas a amostra é composta por professores de apenas um tipo de IES (Costa *et al.*, 2012; Massa *et al.*, 2016; Prado *et al.*, 2017; Silva; Oliveira, 2019).

Embora os achados desta pesquisa tenham apontado tal diferença entre os professores de IES privadas e públicas, alguns estudos recuperados na literatura científica encontraram resultados discrepantes. De forma mais específica, em Baptista *et al.* (2019) os docentes de IES públicas relataram maiores indicadores de exaustão e desgaste psicológico do que professores de IES privadas. Costa *et al.* (2012) também encontraram alto nível de exaustão

emocional em docentes de IES públicas e privadas, porém não foram realizadas análises de diferenças de médias de respostas entre tais grupos. Massa *et al.* (2016), ao investigarem professores de uma IES pública, destacaram que os mesmos apresentaram, em sua maioria, índices moderados e altos em termos de exaustão emocional e frustração profissional. Já Prado *et al*. (2017), contrariamente aos resultados desta pesquisa, não constataram altos níveis de *burnout* em professores de IES privadas. Por fim, apenas no estudo de Silva e Oliveira (2019), os dados da presente pesquisa puderam ser corroborados, uma vez que também foi possível observar altos indicadores de exaustão emocional e frustração profissional em docentes de IES privadas.

O elevado nível de Exaustão emocional/Frustração profissional nos professores de IES privadas pode estar relacionado ao fato de que 17, dos 25 professores de IES privadas investigados, possuíam mais de um vínculo empregatício. Sabe-se que altas cargas de trabalho são considerados um fator de risco para o *burnout* (Lima; Morais, 2018). Acrescente-se a isso a existência de um cenário no qual o docente de ensino superior, em especial no setor privado, é pressionado a ministrar várias disciplinas, e muitas vezes em IES diferentes (Locatelli, 2017; Santos, 2012).

Na segunda dimensão da EBB (Despersonalização/Distanciamento), as médias dos docentes foram muito próximas e consideradas baixas, indicando que os professores não relataram perceber sentimentos negativos em relação aos seus colegas de trabalho/público que atende (discentes). Esse resultado também foi encontrado em Silva *et al*. (2014) em uma amostra com professores universitários de uma IES pública.

Nos fatores 1 (Interação) e 2 (Benefícios) da ESUL, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de professores com base nas IES. De forma descritiva, em ambos os grupos, os professores apresentaram altas pontuações nos referidos fatores, podendo essa informação ser considerada como um fator de proteção frente ao adoecimento psíquico dos docentes (Paschoal *et al*., 2010, Gillet *et al*., 2013, Gottardo; Ferreira, 2015, Amazue; Onysh, 2016, Bohle *et al*., 2016, Estivalete *et al*., 2016).

A correlação negativa entre a idade dos professores de IES públicas e privadas e a incidência do fator Exaustão emocional/Frustração profissional vai ao encontro de dados presentes na literatura (Carlotto, 2010, Baptista *et al*., 2019), ou seja, estudos empíricos tendem a indicar maior incidência de exaustão emocional em professores mais jovens. Algumas discussões são possíveis de serem pensadas, por exemplo, devido ao fato de que professores com mais experiência profissional possivelmente possuirão mais estratégias de enfrentamento às situações adversas advindas da atuação docente (Carlotto, 2010). Prado *et al.* (2017), Baptista *et al*. (2019) e Silva e Oliveira (2019) investigaram docentes

universitários e também encontraram correlações negativas entre indicadores de *burnout* e a idade de professores. Já Borges e Lauxen (2016) constataram que professores mais jovens apresentaram maiores indicadores de *burnout* do que professores mais experientes, em especial no que tange aos fatores exaustão emocional e realização pessoal.

Essas informações sobre as correlações não são consensuais, uma vez que foram também encontrados estudos que apresentaram resultados contrastantes. A exemplo, em Penachi e Teixeira (2020) percebeu-se maior incidência de SB nos professores já próximos da metade de suas carreiras (com anos de experiência e acima de 40 anos de idade). Já Sousa e Mendonça (2009), ao avaliarem 233 professores de IES privadas, constataram que docentes com pós-doutorado (em geral, mais velhos e experientes) apresentaram maior nível de exaustão emocional, quando comparados aos que possuíam apenas a graduação.

Apesar dos avanços nos direitos trabalhistas dos professores ao longo dos anos, os resultados indicam que ainda é necessária a atenção à garantia de condições de trabalhos saudáveis, especialmente na esfera privada de ensino superior. A partir das análises descritivas e inferenciais, foi possível obter um recorte a respeito da incidência de indicadores de *burnout* e da percepção de suporte laboral em docentes universitários.

Como visto, parece ainda haver, em especial no âmbito privado, a necessidade de oferecer melhores condições de trabalho aos docentes, minimizando os impactos dos estressores ocupacionais. Porém, cabe destacar que a pesquisa contou com uma amostra pequena e insuficiente para se realizar generalizações para a realidade brasileira. Estudos com amostras mais robustas e abrangentes seriam necessários para se obter maior representatividade quanto ao cenário do ensino superior nacional, o qual é muito diversificado e têm crescido nos últimos anos.

Por isso, seriam pertinentes novos estudos que complementassem e avançassem em relação aos resultados aqui encontrados: i) pesquisas essas que pudessem abranger outras regiões do país (tendo em vista a variabilidade socioeconômica entre regiões brasileiras); ii) que investigassem outros construtos para além do *burnout* e suporte laboral; iii) que apresentassem delineamentos longitudinais, os quais acompanhassem os docentes ao longo do ano, tendo em vista que a carga de trabalho desses varia, por exemplo, no início e no fim do ano letivo; iv) igualmente importante seriam os estudos que analisassem a percepção dos alunos em relação aos professores, sendo possível entrar em contato com os indicadores do *burnout* sob a ótica dos mesmos; v) por fim, em decorrência da pandemia do coronavírus (a partir de 2020), seriam de grande valia as pesquisas que mensurassem os indicadores de *burnout* e suporte laboral frente à realidade imposta (aulas remotas) aos docentes durante o período de isolamento social.

Referências

AMAZUE, L. O.; ONYISHI, I. E. Stress coping strategies, perceived organizational support and marital status as predictors of work-life balance among nigerian bank employees. **Social Indicators Research,** v. 128, n. 1, p. 147-159, 2016. DOI: https://doi.org/10.1007/s11205-015-1023-5.

BALBACHEVSKY, E. Carreira e contexto institucional no sistema de ensino superior brasileiro. **Sociologias,** v. 17, n. 1, p. 158-189, 2007. DOI: https://doi.org/10.1590/S1517-45222007000100007.

BAPTISTA, M. N.; SOARES, T. F. P. S.; RAAD, A. J.; SANTOS, L. M. *Burnout*, estresse, depressão e suporte laboral em professores universitários. **Revista Psicologia:** organizações e trabalho, v. 19, n. 1, p. 564-570, 2019. DOI: https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15417.

BORSOI, I. C. F.; PEREIRA F. S. Professores do ensino público superior: produtividade, produtivismo e adoecimento. **Univ. Psychol**., v. 12, n. 4, p. 1213-1235, 2013. DOI: https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY12-4.peps.

BOHLE, S.; CHAMBEL, M.; MEDINA, F.; CUNHA, B. The Role of Perceived Organizational Support in Job Insecurity and Performance. **Journal of Business Management**, v. 58, n. 4, p. 393-494, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/s0034-759020180405.

BORGES, R. S. S.; LAUXEN I. A. G. *Burnout* e fatores associados em docentes da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Saúde em Redes**, v. 2, n. 1, p. 97-116, 2016. DOI: https://doi.org/10.18310/2446-4813.2016v2n1p97-116.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Inep (2018). **Censo da Educação Superior**: notas estatísticas. Disponível em: http://download.inep. gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf. Acesso em: 3 set. 2019.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de *burnout*: diferenças segundo níveis de ensino. **Psico**, v. 41, n. 4, p. 495-502, 2010. Disponível em: https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/4881/5958. Acesso em: 3 dez. 2021.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de *burnout* em professores: prevalência e fatores associados. **Psicologia**: Teoria e Pesquisa, v. 27, n. 4, p. 403-410, 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-37722011000400003.

COSTA L. S. T. C.; GIL-MONTE, P. R.; POSSOBON, R. F.; AMBROSANO, G. M. Prevalência da síndrome de *burnout* em uma amostra de professores universitários brasileiros. **Psicologia:** reflexão e crítica, v. 26, n. 4, p. 636-642, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-79722013000400003.

DALCIN, L.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de *burnout* em professores no Brasil: considerações para uma agenda de pesquisa. **Psicologia em Revista**, v. 23, n. 1, p. 745-770, 2017. DOI: https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2017v23n2p745-770.

DALAGASPERINA, P.; MONTEIRO, J. K. Estresse e docência: um estudo no ensino superior privado. **Revista Subjetividades**, v. 16, n. 1, p. 37–51, 2016. DOI: https://doi.org/10.5020/23590777.16.1.37-51.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; FALLER, L. P.; STEFANAN, A. A.; SOUZA, D. L. Suporte social e suporte organizacional como antecedentes do bem-estar no trabalho: a perspectiva de colaboradores de uma empresa de logística ferroviária. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 2, p. 31-56, 2016. DOI: https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v14n2p31-56.

FAÇANHA, C.; TASSIGNY, M.; LIMA, M.; BIZARRIA, F. Trabalho docente e as influências de forças coercitivas: um estudo em uma universidade privada. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 1, p. 92-104, 2018. DOI: https://doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i1-37140.

GILLET, N.; HUART, I.; COLOMBAT, P.; FOUQUEREAU, E. Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. **Professional Psychology: Research and Practice**, v. 44, n. 1, p. 46-55, 2013. DOI: https://doi.org/10.1037/a0030066.

GOTTARDO, L. F. S.; FERREIRA M. C. Suporte social, avaliações autorreferentes e bem-estar de profissionais de saúde. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 67, n. 1, p. 146-160, 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v67n1/11.pdf. Acesso em: 3 dez. 2021.

LIMA, C. D. N. M. B.; MORAIS, A. N. Prevalência e fatores de risco do *burnout* nos docentes universitários. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 13, n. 27, p. 453-471, 2018. DOI: https://doi.org/10.20500/rce.v13i26.12277.

LOCATELLI, C. Os professores no ensino superior brasileiro: transformações do trabalho docente na última década. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos,** v. 98, n. 248, p. 77-93, 2017. DOI: https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.98i248.2815.

MASLACH, C.; JACKSON. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v. 2, n. 1, p. 99-113, 1981. DOI: https://doi.org/10.1002/job.4030020205.

MASSA, L. D. B.; SILVA, T. S. S.; SÁ, I. S. V. B.; BARRETO, B. C. S.; ALMEIDA, P. H. T. Q.; PONTES, T. B. Síndrome de *burnout* em professores universitários. **Revista de Terapia Ocupacional**, Universidade de São Paulo, v. 27, n. 2, p. 180-189, 2016. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v27i2p180-189.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005.

PENACHI, E.; TEIXEIRA, E. S. Ocorrência da síndrome de *burnout* em um grupo de professores universitários. **Educação**, v. 45, n. 2, p. 1-19, 2020. DOI: https://doi.org/10.5902/1984644431778.

PRADO, R. L.; BASTIANINI, M. E.; CAVALLERI, M. Z.; RIBEIRO, S. F. R.; PIZI, E. C. G.; MARSCIANO, J. A. Avaliação da síndrome de *Burnout* em professores universitários. **Revista ABENO**, v. 17, n. 3, p. 21-29, 2017. DOI: https://doi.org/10.30979/rev.abeno.v17i3.409.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698.

SANTOS, S. D. M. A. Precarização do trabalho docente no ensino superior: dos impasses às possibilidades de mudanças. **Educar em Revista**, v. 46, p. 229-244, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-40602012000400016.

SHANKER, R.; BHANUGOPAN, R.; HEIJDEN, B. I. J. M.; FARREL, M. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v. 100, p. 67-77, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004.

SILVA, S. M. F.; OLIVEIRA A. F. *Burnout* em professores universitários do ensino particular. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 23, p. 1-10, 2019. DOI: https://doi.org/10.1590/2175-35392019017785.

SOUSA, I. F.; MENDONÇA, H. *Burnout* em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. **Psicologia**: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 4, p. 499-508, 2009. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000400005.

SOUZA, K. R.; MENDONÇA, A. L. O.; RODRIGUES, A. M. S.; FELIX, E. G.; TEIXEIRA, L. R.; SANTOS, M. B. M. S.; MOURA, M. A nova organização do trabalho na universidade pública: consequências coletivas da precarização na saúde dos docentes. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 11, p. 367-376, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-812320172211.01192016.

Comunicação não-violenta e sua importância para o clima e a cultura organizacional

Raphael Mendonça Francisco
Edward Goulart Junior
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

Ao longo da história, diversas foram as maneiras de se conceber o campo de estudo da Comunicação Organizacional. Entre os estudos contemporâneos, temos a definição trazida por Garrido, Goldhaber e Putnam, 2020, p. 24), em que a comunicação organizacional é concebida como "aquele fluxo de dados que serve aos processos de comunicação e intercomunicação da organização". Tal paradigma se alinha com uma visão sistêmica de comunicação, qual seja, uma comunicação que proporcione melhorias em nosso modo de pensar e perceber a nós, as pessoas do nosso entorno e por conseguinte o mundo.

Comunicar-se dentro de uma organização é uma das tarefas de maior impacto no ambiente de trabalho, especialmente considerando que uma comunicação adequada é essencial para se obter os resultados desejados, quer pessoais (entender e se fazer entender), como organizacionais, regras e regulamentos por exemplo. Seja para solucionar dúvidas, avaliar desempenhos ou solicitar mudanças, a comunicação organizacional é a base para inúmeros processos ocorridos no cotidiano do trabalho e a falta de eficácia ao se comunicar pode acarretar diversos prejuízos ao trabalhador, aos gestores e ao clima organizacional. Falhas na comunicação impactam sobremaneira as relações interpessoais profissionais, podendo comprometer os resultados e objetivos organizacionais.

Segundo Chanlat e Bédard (1996 *apud* Behar; Campos, 2013, p. 45), a ação de se comunicar é "uma oportunidade de exercer influência sobre as atitudes e o comportamento do outro". A compreensão de que a comunicação exerce influência nos comportamentos e nas atitudes das pessoas torna-se muito relevante se pensarmos a organização como um conjunto de subsistemas interligados, interdependentes e de mútua influência. Diversos e diferentes profissionais, a fim de buscar resultados comuns, precisam interagir e se comunicar frequentemente, influenciando o trabalho uns dos outros na direção dos resultados almejados. Sendo assim, o fluxo de comunicação formal e informal necessita atuar de forma precisa e com eficiência e eficácia, ou seja, não basta fazer as coisas bem, mas também fazer as coisas certas.

A troca de conhecimentos e experiências transformam o contexto de trabalho em uma grande "teia" de relações interpessoais na busca de objetivos comuns, potencializando a importância dos processos comunicativos. Aamodt (2010) explica que, mesmo que um indivíduo tenha inúmeras opiniões e conhecimentos, estes não serão úteis a não ser que ele saiba como comunicá-los às outras pessoas e isso se aplica em diferentes instâncias de sua vida, especialmente nos contextos de trabalho.

O artigo aqui apresentado objetiva tecer considerações sobre a comunicação nos contextos organizacionais, enfatizando a importância da Comunicação Não-Violenta (CNV) como promotora de relacionamentos interpessoais positivos e produtivos nos ambientes de trabalho.

Problematizando a comunicação organizacional: características e potencialidades

Segundo Robbins (2009), a comunicação nas organizações se divide em três tipos: *a comunicação ascendente* é aquela em que a mensagem parte dos subordinados em direção aos superiores. Os funcionários podem utilizá-la para informar sobre o andamento dos processos, o cumprimento de metas, as dificuldades no desenvolvimento de suas ações e até mesmo expressar como se sentem no ambiente de trabalho.

A *comunicação descendente* é a que parte dos superiores em direção aos subordinados. Os executivos podem informar sobre os processos ocorridos na organização, além de instruir e atribuir tarefas. A *comunicação lateral* se dá quando aqueles que se comunicam estão em um mesmo patamar hierárquico, fazendo parte de um mesmo grupo ou de nível equivalente. Por diversas vezes, se comunica lateralmente para economizar tempo e facilitar a coordenação das atividades profissionais. Para o autor, cada um desses tipos de comunicação possui seu modo particular de ocorrer, com suas possibilidades e desafios próprios.

Quando pensamos em comunicação ascendente, podemos ter como desafio, segundo Aamodt (2010, p. 402), "uma grande quantidade de informações, visto que um encarregado pode ter de supervisionar diversos trabalhadores". Além disso, o autor aponta que, do ponto de vista de um subordinado, expressar suas necessidades a um superior poderia causar uma sensação de intimidação, algo que dificulta a expressão das informações necessárias se estabelecendo aí um conflito: necessidade a ser expressa e atendida, mas não comunicada.

Gerir pessoas passa, necessariamente, por ajustar esses conflitos de maneira que a comunicação eficiente seja estimulada, visto que ela faz parte de todos os processos de trabalho, favorecendo a compreensão do que ocorre em cada setor e de como se pode

potencializar os pontos fortes e dirimir as dificuldades percebidas. Ademais, a troca de *feedbacks* entre superiores e subordinados é indispensável para que se possa compreender o que foi feito de maneira correta, o que pode ser ajustado e como proceder.

Robbins (2009) apresenta outra modalidade de comunicação organizacional, denominada *rede de rumores*. Trata-se de uma forma de comunicação informal, muito utilizada entre os funcionários de uma organização como um canal alternativo, não-oficial, e, portanto, mais suscetível a ruídos ao longo da transmissão da mensagem.

Pode-se questionar do porquê da existência desta rede, uma vez que é mais suscetível de ruídos, e uma possível explicação pode ser devido à função que exerce: a de aliviar angústias das pessoas quanto a dúvidas, mudanças, incertezas quanto a seu futuro e o da organização. Podemos inferir que a falta de clareza e de alcance das informações pertinentes aos trabalhadores propicia uma nova forma de comunicação que, muitas vezes, faz circular informações duvidosas e adulteradas.

A forte presença da comunicação informal (rumores) nos contextos de trabalho, na maioria das vezes, se relaciona com falhas de comunicação, prevalecendo informações imprecisas, ambíguas, trazendo ansiedade e desconfiança. Dificilmente as organizações vão eliminar as redes de rumores nos contextos de trabalho, porém, com investimentos na busca da comunicação eficaz e assertiva entre os profissionais, pode minimizar seus impactos negativos. Repensar os meios formais de comunicação de modo que os ruídos possam ser minimizados através da efetividade, consistência e credibilidade nas informações e capacitar os gestores de diversos níveis para se comunicarem assertivamente e de forma eficaz são ações desejadas e necessárias para a obtenção de resultados organizacionais e a presença de um clima de trabalho favorável e saudável.

Gondim e Silva (2014) indicam um rol de ações favoráveis para fomentar a motivação nos ambientes de trabalho e, entre elas, sugerem que se cultive a transparência na comunicação organizacional, visando a clareza e a relevância das informações necessárias para o aprendizado e a atuação profissional. No que diz respeito ao aprendizado organizacional, Silva e Lima (2001) apontam que um dos principais aspectos que o torna mais difícil é a deficiência na comunicação organizacional.

Chiavenato (2014) cita que a clareza e a abertura na comunicação interna estão presentes como critérios utilizados pelos funcionários ao avaliar se uma organização é um local de trabalho bom de se trabalhar. Organizações bem avaliadas para se trabalhar demonstraram espaço para uma “comunicação de duas mãos”, com executivos acessíveis ao diálogo com subordinados. Além disso, nesses locais as decisões relevantes são informadas a todos, e há possibilidade de se fazer críticas, sugestões e falar sobre preocupações.

Concordamos com Bittencourt (2014 *apud* Ferreira, 2017) na afirmação de que a comunicação deficiente é um dos elementos que caracterizam os ambientes organizacionais com clima ruim, onde se percebem grandes problemas e custos invisíveis para a organização. E como o processo de comunicação ocorre continuamente em um ambiente organizacional, isto significa que a todo momento o clima pode ser afetado, seja para melhor, seja para pior.

Portanto, pode-se afirmar que se comunicar com eficiência dentro do ambiente de trabalho é indispensável, pois diversos fenômenos e processos relacionados à satisfação e motivação possuem relação positiva com essa competência.

Como um paradigma prevalente no século XX, alguns modos de produção, tais quais o taylorismo, propiciaram uma separação artificial entre a ação e a comunicação em busca de eficiência, apontam Garrido, Goldhaber e Putnam (2020). Para estes autores, no século XXI, nos deparamos com a necessidade de reintegrar os âmbitos da ação e da comunicação diante dos novos desafios em uma gestão de pessoas que seja proposta estrategicamente. Desta forma, os autores citados têm a perspectiva de que os atos e as mensagens são elementos essenciais para os processos de comunicação ocorridos nas organizações.

Tendo isso em vista, uma visão sistêmica sobre os trabalhadores há de considerar que as mensagens também se transmitem por meio das ações, e essas ações nem sempre são salutares. Portanto, cultura organizacional e comunicação se alinham como processos interdependentes e mutuamente influentes no mundo do trabalho.

Visando aprimorar as inevitáveis interações entre os profissionais nos ambientes de trabalho, propõe-se adotar como política estratégica de gestão de pessoas a técnica da Comunicação Não-Violenta, que desponta como uma ferramenta eficaz para as relações interpessoais, o clima de trabalho e o bem-estar do trabalhador e, como consequência, a melhoria dos resultados organizacionais.

Considerações sobre a Comunicação Não-Violenta (CNV)

A comunicação não-violenta (CNV) é um conjunto de técnicas desenvolvidas pelo psicólogo Marshall Rosenberg, tendo em vista o aprimoramento de relacionamentos pessoais e profissionais. Rosenberg (2006, p. 22) argumenta que

> À medida que a CNV substitui nossos velhos padrões de defesa, recuo ou ataque diante de julgamentos e críticas, vamos percebendo a nós e aos outros, assim como nossas intenções e relacionamentos, por um enfoque novo. A resistência, a postura defensiva e as reações violentas são minimizadas. Quando nos concentramos em tornar mais claro o que o outro está observando, sentindo e necessitando em vez de diagnosticar e julgar, [...] pela ênfase

> em escutar profundamente – a nós e aos outros –, a CNV promove o respeito, a atenção e a empatia...

Segundo o autor supracitado, para comunicar-se de acordo com a CNV, é necessário prestar atenção em quatro passos que deverão ocorrer: observação, sentimento, necessidade e pedido. Em primeiro lugar, deve haver observação sem julgamentos ou mesmo avaliações. Algo que pode parecer bastante simples, mas que elimina ruídos causados pelas impressões pessoais e sentimentos em relação a algo ou alguém, mantendo apenas a informação a respeito daquilo que se vê. Como o próprio criador da técnica afirma, é mais proveitoso dizer que um funcionário chegou 30 minutos após o horário estipulado do que dizer que ele é preguiçoso ou que está sempre evitando o trabalho. Acrescenta-se a isso que ter uma informação precisa diminui o tempo gasto com considerações a respeito dela e aumenta a quantidade de dados observáveis que se tem para utilizar em favor da comunicação a ser estabelecida (no caso, superior e subordinado que chegou atrasado). Em seguida, pode-se avaliar qual o sentimento que essa comunicação desperta, ampliando a consciência a respeito da reação ao comportamento observado (atraso). Pode-se dizer que, dessa maneira, o sentimento não será extravasado de maneira destrutiva e nem reprimido, pois se permite identificar o que se sente e lidar com isso.

No terceiro processo, observamos o reconhecimento de uma necessidade. Cabe àquele que se comunica compreender que o sentimento causado se vincula a alguma necessidade não atendida. Refletir sobre ela é um passo essencial para a CNV. Por fim, o quarto e último processo apontado por Rosemberg expõe que, diante de uma necessidade ainda não atendida, se encontra um pedido e o que precisa ser feito deve ser descrito em ações práticas e não em comentários vagos e imprecisos a respeito da necessidade. Assim sendo, pedir que alguém envie *e-mails* com 2 horas de antecedência antes de uma reunião facilita mais o processo de comunicação do que dizer apenas "se comunique melhor".

Rosenberg (2006, p. 37ss) ainda explica a presença de outro lado, ou seja, formas de se comunicar que andam na contramão da CNV, chamadas de "comunicação alienante da vida". Para o autor, estas formas de se expressar acarretam uma maior violência para conosco e para com os outros e dentre estas podemos citar os julgamentos moralizadores, formas de se comunicar que tomam preceitos morais como parâmetro para a ação de alguém como exemplos. Este tipo de expressão tende a desvalorizar e rotular o outro quando age em desacordo com nossas próprias necessidades. Assim sendo, vão contribuir para a presença de maiores conflitos interpessoais, acarretando maiores índices de ansiedade e insatisfação com o trabalho, impactando na saúde e bem-estar das pessoas envolvidas direta ou indiretamente ao ocorrido.

Outra modalidade de comunicação a se evitar é a fala baseada em comparações, pois estas também são formas de exercer julgamentos avaliativos sobre outras pessoas ou, até mesmo, sobre si próprio.

Por fim, a negação da responsabilidade sobre os atos de qualquer das partes que se comunicam se mostra outro problema comunicacional muito comum. Rosenberg (2006, p. 44) destaca que quando nos eximimos da responsabilidade sobre nossas atitudes nos distanciamos da CNV e exemplifica:

> O uso corriqueiro da expressão "ter de" (como em "Há algumas coisas que você tem de fazer, quer queira, quer não") ilustra de que modo a responsabilidade pessoal por nossos atos fica obscurecida nesse tipo de linguagem. A expressão "fazer alguém sentir-se" (como em "Você me faz sentir culpado") é outro exemplo da maneira pela qual a linguagem facilita a negação da responsabilidade pessoal por nossos sentimentos e pensamentos.

Podemos perceber que, diferente daquilo que se propõe na CNV, essas modalidades de comunicação não dão margem à clareza e precisão nas informações reproduzidas. Desta forma, se afastam da proposta de expressar verdadeiramente o que se sente de maneira honesta e responsável a fim de solicitar o atendimento das necessidades.

Segundo Wacker e Dziobek (2018), a prática da CNV promove um aumento na capacidade de expressar, de maneira verbal, emoções surgidas durante uma discussão conflituosa em grupo. Isto posto, diante de impasses surgidos na comunicação organizacional, se pode lançar mão desta técnica de comunicação tendo em vista o favorecimento no ganho de informações sobre uma situação-problema, o que, indubitavelmente, corrobora possibilidades maiores de resolução.

Em um contexto de crescente valorização das habilidades comportamentais no âmbito laboral, é muito necessário que se proponham alternativas para o desenvolvimento destas habilidades entre os membros de uma organização. Como asseguram Wacker e Dziobek (2018), a CNV tem se mostrado efetiva na promoção de melhores habilidades interpessoais e de qualidade nas relações, fundamentando a tese de que se trata de uma técnica profícua para uma corporação que pretenda aprimorar seu fluxo comunicacional e, por consequência, obter impacto sobre o clima organizacional no trabalho.

De acordo com Suarez *et al*. (2014 *apud* Vazhappilly e Reyes, 2017), a CNV, enquanto ferramenta técnica, vem sendo usada amplamente em treinamentos envolvendo professores, profissionais da saúde, policiais, entre outros cargos. Em âmbito nacional, consta no *site* do Instituto CNV Brasil (2023) que alguns de seus clientes de consultoria são grandes redes de bancos, transporte e alimentação. Vem ao encontro disso a ideia de Scherer (2020a,

p. 53), afirmando que "quando se conhece a estrutura da CNV fica mais fácil entender sua crescente aplicação no mundo corporativo, um *habitat* com muita competição interna, mudanças súbitas, relações de poder nem sempre saudáveis e autoritarismo."

A importância da CNV nas relações de trabalho

Pode-se dizer que a violência veiculada por meio da comunicação pode estar expressando as necessidades não atendidas daqueles que estão dialogando. Com o olhar e a escuta atentos a isto, a CNV propõe que se pondere quais necessidades são essas que os trabalhadores tanto precisam resolver. Desta forma, pode-se conciliar essas carências de modo a retirá-las do campo comunicacional, resolvendo grande parte dos conflitos e trabalhando a favor da saúde do trabalhador. Em consonância a isso, Rosenberg (2006, p. 23) afirma que

> A CNV nos ajuda a reformular a maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros. Nossas palavras, em vez de serem reações repetitivas e automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando. Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. Em toda troca, acabamos escutando nossas necessidades mais profundas e as dos outros. A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e a articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação.

Depois de expostos estes pressupostos da CNV, é relevante apresentar a discussão proposta pela ABERJE, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (2020). Estudo realizado por essa Associação buscou identificar a presença de características da CNV em diversas organizações através de questionários respondidos por seus funcionários. Procedeu-se mensurando a avaliação destes trabalhadores sobre a prevalência de cada um dos quatro passos da CNV (observação, sentimento, necessidade e pedido) em níveis da organização. Os resultados traziam, entre outros parâmetros, a ocorrência dos fatores mencionados entre grupos de pessoas divididos em "minha equipe, pares, liderança e empresa (personificada pelo maior líder)". Como um dos resultados mais significativos, observou-se que os escores foram sistematicamente maiores no grupo "minha equipe", composto por aqueles trabalhadores mais próximos uns dos outros. Dessa forma, levantam o questionamento sobre a relação entre o nível de proximidade no trabalho e a qualidade do fluxo comunicacional. Por conseguinte, lideranças mais altas permanecem mais afastadas dos subordinados, fazendo com que se questione quais atitudes tomar para que os trabalhadores se sintam tão conectados com a empresa no geral tanto quanto com suas equipes.

Diante disso, pode-se conjecturar que praticar a CNV é uma tarefa que exige disposição dos falantes e ouvintes e que parece mais fácil quando se tem proximidade a alguém. Ainda é bastante incomum expressar nossos sentimentos em um ambiente de trabalho (e ainda mais em comunicação ascendente), visto que durante muito tempo dominou o paradigma de que eles são uma parte da vida a ser deixada do lado de fora do ambiente de trabalho em detrimento do foco nos objetivos, na performance e na produtividade. Por outro lado, o que muitos ignoravam e que começa a ser evidenciado em estudos mais recentes é que o processo de compreender os sentimentos (mesmo os negativos) como expressões de informações úteis se faz, de fato, imprescindível.

O entendimento que o indivíduo é um ser único e, portanto, todos acontecimentos relacionados a ele vão influenciar o seu comportamento de forma geral em todas as instâncias de sua vida se faz importante para uma maior compreensão do seu comportamento no trabalho. Exigir que os problemas pessoais e, por conseguinte, os sentimentos que esses proporcionam devam ser deixados para "fora do contexto de trabalho" é impossível. Urge a necessidade de que as políticas e práticas de gestão de pessoas coloquem isso em evidência e "olhem" para o trabalhador como ser integral e, assim sendo, considerem também outras esferas de sua vida, para além das relações de trabalho.

A CNV deve considerar essas questões, transformando as interações no contexto de trabalho mais positivas, assertivas e de maior confiança, contribuindo para um ambiente mais propício à satisfação no trabalho e favorecendo o atingimento de metas e objetivos organizacionais. Ao encontro disso, Dominic Barter, que pesquisa a CNV há mais de duas décadas, afirma, em entrevista concedida a Aline Scherer na revista *Comunicação Empresarial* (2020b, p. 56), que "a interação mais fluida e consciente aumenta a produtividade nas corporações e a capacidade de agir em um mercado em rápida transformação".

Sendo assim, com a supracitada problemática da rede de rumores, pode-se afirmar que esta modalidade comunicacional nas organizações é utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram.

Se analisarmos tal situação através da ótica da CNV, é compreensível que as pessoas ajam de forma a satisfazer suas necessidades, muitas vezes para preencher lacunas deixadas pela comunicação ineficiente dos diversos atores. Uma organização que pretenda fortalecer seus canais oficiais de comunicação em detrimento da rede de rumores deverá levar em consideração que o processo de comunicação pode estar incompleto, gerando incertezas e inseguranças nas pessoas envolvidas. Deverá também considerar a existência ou não de aberturas para expressão de necessidades e pedidos nas relações interpessoais, especialmente entre superior-subordinado, incentivando a prática da CNV entre os trabalhadores, de modo

a escutar aquilo que é necessário por fontes oficiais, que propiciam mais segurança e controle e, por conseguinte, reduzem a ansiedade e insegurança com maiores chances de ações na direção correta.

Outra possibilidade de aplicação da comunicação não-violenta como uma ferramenta para solucionar dificuldades seria na reformulação de *feedbacks* em comunicação descendente. Na comunicação partindo de superiores em direção a subordinados, é comum que se expresse de maneira violenta a necessidade de resultados, mudanças e fortalecimento de ações. Diante desse cenário, um gestor pode expor sua frustração diante do contexto e metas não atingidas, apontar ações pontuais que ele enxerga como úteis e como possíveis soluções para os trabalhadores ao invés de apenas dizer que o trabalho foi mal feito ou que um empregado é preguiçoso ou um mau trabalhador.

Na via oposta, na comunicação ascendente, é comum que haja receio de expressar as necessidades e que a conversa só aconteça perto do limite, ou seja, quando o funcionário não mais consegue desempenhar suas funções. Diante disso, ter uma política de "portas abertas" é necessário, mas não suficiente se não houver um campo para diálogo. A CNV pode ser uma possibilidade conveniente para que um subordinado possa demonstrar os sentimentos diante das dificuldades e pedir com clareza aquilo que lhe é necessário.

Julgamos pertinente apresentar um exemplo de intervenção de Rosenberg (2006) em uma consultoria profissional que ilustra alguns pontos aqui discutidos. À figura do médico é atribuído grande prestígio social e uma elevada posição na hierarquia profissional de um hospital. Portanto, é comum que outros profissionais se sintam receosos de estabelecer comunicação com eles, ainda mais se tratando de um pedido para apoiar um projeto. No exemplo trazido por Rosemberg, em questão, os médicos já haviam rejeitado o pedido de um grupo de administradores que solicitaram a consultoria do Dr. Rosenberg para estabelecer uma nova tentativa por outra abordagem. O que ele sugeriu aos funcionários foi declarar que estavam com medo de abordar o assunto, visto que esse era o real sentimento do grupo. No entanto, como já dito anteriormente, a expressão de sentimentos no mundo do trabalho ainda é um tema que causa controvérsia e receio, e assim aconteceu com o grupo que temia represálias. No momento da reunião, entretanto, um dos trabalhadores aplicou a técnica da CNV afirmando que o sentimento do grupo era de medo e explicando as necessidades e o pedido para o aceite do projeto. Esta mudança surtiu o efeito desejado e os médicos aprovaram a solicitação.

O que se pode aprender com este exemplo é que observar o que se sente e expressar isto a alguém abre espaço para a compreensão e para a transformação. Ao encontro disto está a afirmação de que "quanto mais responsáveis e conscientes de como se estabelece a

comunicação, mais se constroem relações produtivas, honestas e respeitosas, e os benefícios despontam no nível pessoal e no social. Ganham as pessoas, ganham as empresas, ganha a sociedade" (Aberje, 2020, p. 8).

Considerações finais

Tendo em vista a discussão proposta ao longo deste capítulo, observa-se que a Comunicação Organizacional desempenha um papel fulcral em todos os subsistemas de qualquer organização. O clima, a cultura, a motivação, o desempenho: nada se transforma sem que se comunique. E para a eficácia da comunicação é necessário estudá-la constantemente para melhor compreendê-la em suas diversas dimensões, dificuldades e possibilidades.

Neste sentido, a CNV é trazida como uma alternativa, uma ferramenta ampla que pode ser utilizada de maneira mais específica no trabalho, especialmente nas ações estratégicas de gestão de pessoas. Cabe aos profissionais desta área a reflexão sobre a forma com que as pessoas se comunicam em suas organizações e as implicações disso na saúde do trabalhador e em sua performance na empresa. Ações educativas visando capacitar e instrumentalizar as lideranças para atuarem de forma a considerarem os pressupostos da CNV tornam-se fundamentais, modificando paradigmas e o estilo mais autoritário de gestão, tão comum na realidade das relações de trabalho.

A CNV requer uma nova visão do ser humano, reconhecendo que esse é um ser integral e único, sofrendo influência de todas as esferas de sua vida, seja profissional, pessoal, familiar, social, etc. Em síntese, atualizar as concepções de ser humano, de relações de trabalho, de comunicação e expressão é uma tarefa árdua, mas profícua, como propõe a CNV. Desta forma, comunicar-se observando sem julgamentos, expressando sentimentos, declarando necessidades e realizando pedidos se mostra um caminho proveitoso e que pode ser mais explorado no ambiente de trabalho.

A produção científica sobre esse tema ainda é escassa na literatura nacional, apresentando lacunas importantes para a compreensão do impacto da CNV nos contextos de trabalho. Estudos mais aprofundados possibilitarão identificar com mais precisão a importância dessa técnica na comunicação nas relações de trabalho e no comportamento das pessoas envolvidas na direção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Referências

AAMODT, M. G. **Psicología Industrial/Organizacional:** un enfoque aplicado. 6. ed. Mexico: Wadsworth Cengage Learning, 2010.

ABERJE. **A Comunicação Não-Violenta nas organizações no Brasil.** São Paulo: Aberje, 2020. (Pesquisa)

BEHAR, C. B.; CAMPOS, L. A. M. C. (org.). **Psicologia nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2013.

BITTENCOURT, D. F. **Processos da Gestão de Pessoas**: livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2014.

CHANLAT, A.; BEDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. *In*: CHANLAT, A.; BEDARD, R. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

FERREIRA, A. **A Comunicação Não-Violenta em ambientes de trabalho**. 2017. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2017.

GARRIDO, F.; GOLDHABER, G.; PUTNAM, L. **Fundamentos de comunicación organizacional:** de la organización a la estrategia en el Siglo XXI. Espanha: Organizational Comunication Global Network, 2020. 255 p.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

GUIA das melhores empresas do Brasil para você trabalhar. **Exame**, n. 647, p. 5-98, 2012.

INSTITUTO CNV BRASIL. **Instituto CNV Brasil,** 2021. Para Empresas. Disponível em: https://www.institutocnvb.com.br/incompany/. Acesso em: 25 nov. 2021.

ROBBINS, S. R. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. 6. reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta:** técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

SILVA, N.; LIMA, M. A construção de rotinas defensivas: um estudo das deficiências de aprendizagem de uma escola de idiomas. **Revista Psicologia:** organizações e trabalho, v. 1, n. 2, p. 97-128, 2001.

SCHERER, A. O ano da Comunicação Não-Violenta. **Revista CE – Comunicação Empresarial**, São Paulo: ed. 105. p. 50-55, fev. 2020a.

SCHERER, A. Empresas têm tendência a internalizar conflitos. **Revista CE – Comunicação Empresarial,** São Paulo: ed. 105. p. 56-59, fev. 2020b.

SUAREZ, A.; LEE, D. Y.; ROWE, C.; GOMEZ, A. A.; MUROWCHICK, E.; LINN, P. L. **Freedom Project:** Nonviolent Communication and Mindfulness Training in Prison. SAGE Open, 2014.

THAYER, L. **The Competent Organization**. Bloomington: Xlibris, 2018.

VAZHAPPILLY, J. J.; REYES, M. E. S. Non-Violent Communication and Marital Relationship: Efficacy of 'Emotion-Focused Couples' Communication Program Among Filipino Couples. **Psychological Studies**, v. 62, p. 275-283, 2017.

WACKER, R.; DZIOBEK, I. Preventing empathic distress and social stressors at work through nonviolent communication training: A field study with health professionals. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 23, n. 1, p. 141-150, 2018.

Considerações sobre o contrato psicológico e suas implicações para os trabalhadores e organizações

Edward Goulart Júnior

Mário Lázaro Camargo

1. Introdução

Em função das contínuas mudanças enfrentadas pelas organizações na contemporaneidade, tais como, a busca pela competitividade, a flexibilização de regras de mercado, das relações de trabalho e da legislação trabalhista, a globalização da economia, o avanço tecnológico, etc., novas proposições teóricas acerca das práticas e políticas de gestão organizacional foram sendo elaboradas. Conforme a tendência de gestão organizacional vem sendo direcionada aos aspectos humanos, em detrimento da valorização exclusiva de processos e recursos, novos objetos de estudo vêm sendo aprofundados pela comunidade científica.

Embora ainda pouco explorada, a temática sobre contrato psicológico nas organizações vem ganhando destaque no cenário científico, especialmente no cenário internacional, por apresentar significativa influência sobre aspectos comportamentais, emocionais e motivacionais da relação entre trabalhador e organização. Estudos sobre contrato psicológico têm buscado compreender as consequências que este representa para as organizações, associados ao seu cumprimento ou não (Santos; Gonçalves, 2010; Sturges *et al.*, 2005; Rousseau; Hui; Lee, 2004; Coyle-Shapiro, 2002; Turnley; Feldman, 2000). A consideração de variáveis que afetam os trabalhadores nas organizações, tais como satisfação com o trabalho, comprometimento, motivação, entre outros, e o não tratamento desses trabalhadores meramente como recursos, é imprescindível para que os modelos de gestão de pessoas possam ser, de fato, eficazes, bem como os contratos psicológicos que se estabelecem na relação trabalhador-organização.

O ensaio teórico aqui apresentado objetiva analisar referências advindas da literatura nacional que tratem da temática do contrato psicológico nas organizações e, mediante tal análise, identificar os aspectos teóricos e metodológicos que incidem sobre o estabelecimento desse tipo de contrato. Objetiva-se, portanto, abordar o conceito de contrato psicológico, especialmente segundo os autores pesquisados; os tipos de contratos psicológicos existentes nas organizações; as condições de estabelecimento do contrato e as implicações da quebra do contrato psicológico.

2. Aspectos metodológicos da literatura analisada

Os artigos encontrados foram retirados da base de dados eletrônica Google Scholar. Na caixa de busca do *site*, foi digitado o seguinte descritor ou expressão chave: "contratos psicológicos nas organizações". Dos artigos encontrados, foram selecionados sete para a análise.

Por ser de interesse dos pesquisadores e dos autores deste capítulo compreender a situação dos contratos psicológicos no contexto das organizações brasileiras, foram selecionados artigos nacionais publicados a partir de 2001, que traziam no resumo assuntos relacionados ao contrato psicológico nas organizações. Há, contudo, uma exceção que convém ser pontuada em relação aos artigos encontrados em nosso levantamento: incluímos em nosso estudo o texto de Correia e Mainardes (2010), publicado em Portugal, pelo fato de considerá-lo conceitualmente rico e com potencial para ampliar/contribuir para nossa discussão sobre o tema (Quadro 1).

Quadro 1 – Características dos artigos selecionados

Artigo	Autores	Ano	Método	Objetivo
O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento	CORREIA, R.; MAINARDES, E. W.	2010	Revisão bibliográfica	Demonstrar a relevância do contrato psicológico para a performance dos indivíduos nas organizações
Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção	ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V.	2006	Estudo de caso (análise qualitativa)	Descrever e analisar a formação do contrato psicológico em uma grande empresa brasileira do setor de mineração
O contrato psicológico em organizações empreendedoras: perspectivas do empreendedor e da equipe	LEIRIA, A. C.; PALMA, P. J.; CUNHA, M. P.	2006	Estudo de caso (análise qualitativa)	Definir o conteúdo do Contrato psicológico, segundo as perspectivas dos empreendedores e da sua equipe, e identificar os fatores responsáveis pela formação do contrato psicológico numa organização empreendedora

Casos de terceirização e a influência sobre o contrato psicológico de profissionais de TI	LOPES, A. L. S. V.; SILVA, J. R. G.	2010	Estudo de caso (análise qualitativa)	Investigar como a dupla relação de trabalho influencia o contrato psicológico dos profissionais de Tecnologia da Informação
O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas	MENEGON, L. F.; CASADO, T.	2006	Estudo de caso (análise qualitativa e quantitativa)	Responder se e como a violação dos contratos psicológicos exerce influência sobre os níveis de rotatividade voluntária em empresas de consultoria em atividade no Brasil
A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização	MIGLIORINI, M. A.	2005	Estudo de caso (análise qualitativa)	Investigar de que maneira ocorre o contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização
Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos	WETZEL, U.	2001	Estudo de caso (análise qualitativa)	Descrever a transformação do contrato psicológico no caso de duas empresas brasileiras, do setor de serviços, que passaram por um processo de privatização

Fonte: Elaboração própria.

Como descrito na Tabela 1, o ano de publicação varia entre 2001 e 2010 – um deles foi publicado em 2001, um em 2005, três em 2006 e dois em 2010. Apenas um deles caracteriza-se como uma revisão bibliográfica; os demais são estudos de caso realizados por meio de análise qualitativa.

3. Delimitação conceitual sobre contrato psicológico

Ao se estabelecer uma relação entre trabalhador e a organização, existe a formalização de um contrato de trabalho, no qual constam os direitos e deveres de ambas as partes

envolvidas. Esse contrato material é essencial para o estabelecimento da relação laboral, entretanto, não é o único acordo contratual que vincula as duas partes em questão. Para Maia e Bastos (2014), o dinamismo dos negócios na atualidade requer formas de gestão capazes de acompanhar as demandas que se apresentam. Para os autores, um contrato formal capaz de estipular regras que regem a relação homem-trabalho nesse contexto estaria desatualizado em pouco tempo, tendo em vista as constantes mudanças nos âmbitos social, econômico, político e tecnológico. Assim sendo, para os autores, os contratos formais de trabalho se atém, cada vez mais, ao que é mais essencial e estável e, nessa perspectiva, os contratos psicológicos vêm cumprir o papel de complementar os contratos formais, suprindo lacunas para evitar inseguranças nas relações de trabalho.

O contrato psicológico, cuja função é criar uma relação implícita e subjetiva entre organização – a partir das ações de seus gestores – e trabalhador, é um tipo de contrato constituído, essencialmente, pelas expectativas que cada uma das partes dirige à outra. Nesse sentido, o contrato psicológico de trabalho vem agregar ao contrato formal aspectos subjetivos que estão além das delimitações jurídico-trabalhistas, investindo a formalização do contrato de elementos que se relacionam ao significado e ao sentido do trabalho, além dos benefícios intangíveis relacionados ao fato de estar contratado por uma (ou aquela) organização, a saber: a possibilidade de ocupar um novo lugar social; exercer de forma mais significativa suas funções sociais em termos de direitos e deveres relativos ao conceito de cidadania; ocupar uma posição individual na estrutura organizacional e social, o que lhe confere *status*; participar ativamente de um processo produtivo e experienciar um certo senso de utilidade; vislumbrar a possibilidade de crescimento pessoal e profissional; enriquecimento da rede de contatos e ampliação do círculo de amizades, etc.

Para compreendermos o surgimento do contrato psicológico nas organizações, vale nos reportarmos à contextualização histórica de Rogozinska-Pawelczyk (2014), citando Argyris (1960) como expoente de sua noção pioneira. Este, por sua vez, definiu o contrato psicológico como sendo as obrigações implícitas e recíprocas de empregador e de empregado a respeitar as regras estabelecidas, distinguindo-o dos demais contratos formais. Levinson (1962) referiu-se ao contrato psicológico como sendo a soma de expectativas mútuas entre trabalhador e organização. Schein (1980) corrobora essa afirmação, reforçando que o contrato psicológico revela um conjunto de expectativas que atua em todos os momentos entre os membros de uma organização e os gestores organizacionais. Segundo Menegon e Casado (2012), os trabalhos que mais influenciaram parte da comunidade acadêmica atual sobre contrato psicológico foram os de Levinson *et al.* (1963) e Schein (1980). Para esses autores, o contrato psicológico é composto pelas expectativas mútuas entre indivíduos e organizações e que estão fortemente calcados na percepção de troca na relação de trabalho.

Rousseau (1995) definiu o contrato psicológico como sendo uma relação de trocas implícitas existentes entre um trabalhador e a organização. Definiu-o também como sendo as crenças que são originadas dos termos e das condições de um acordo de trocas recíprocas entre um indivíduo e um grupo. Para a autora, as organizações são sistemas dinâmicos e as estruturas de poder que se encontram presentes nessas organizações não anulam totalmente a vontade pessoal e, sendo assim, cada indivíduo age baseado em suas crenças e percepções sobre as obrigações mútuas de empregadores e empregados. Correia e Mainardes (2010) entendem que o contrato psicológico se estabelece em nível individual, decorrente de uma perspectiva interna. Para os autores, é algo que está na "mente" dos trabalhadores das organizações, baseando-se em projeções que esses indivíduos fazem sobre a vida organizacional, sobre decisões e ações de outros atores organizacionais; o contrato psicológico existe "no quadro interpretativo que cada um cria".

Na perspectiva de Wetzel (2001), o contrato psicológico é o contrato implícito, não formal, que ocorre, segundo a percepção do empregado, entre a organização e o trabalhador, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. Entende-se que o contrato psicológico consiste em uma relação estabelecida entre organização e trabalhador, a qual se orienta pelas expectativas, percepções e interpretações subjetivas das partes envolvidas.

Segundo Correia e Mainardes (2010), o contrato psicológico é orientado para o futuro, na medida em que, se não há expectativa de intercâmbio futuro, nenhuma das partes se sente motivada a cumprir o que foi estabelecido. Ainda de acordo com esses autores, destaca-se que as percepções referentes às promessas e a aceitação implícita de tais promessas são a base do contrato psicológico.

De acordo com Migliorini (2005), a admissão de um indivíduo em uma organização cria um vínculo não apenas empregatício, mas também de expectativas econômicas e socioemocionais. Dessa maneira, o indivíduo será influenciado por tais expectativas desde a ocasião da contratação até o momento presente em que ele se encontra.

Já para Anbreu e Silva (2006), o contrato psicológico começa a ser formado antes mesmo do ingresso do trabalhador na organização, uma vez que muitas expectativas estão vinculadas à imagem externa e às perspectivas de outras pessoas em relação à organização. Muitas vezes, embora o trabalhador não perceba, essas impressões prévias acerca da organização exercem grande influência sobre as expectativas que ele direcionará ao empregador no estabelecimento do contrato psicológico.

De acordo com Lopes e Silva (2010), os contratos psicológicos levados em consideração nas pesquisas e estudos científicos se resumem aos estabelecidos por trabalhadores com

contratos formais de trabalho. Assim, os trabalhadores com outros tipos de vinculação como, por exemplo, os terceirizados, não parecem ser prioritários nos estudos sobre as práticas e políticas de gestão de pessoas, até o presente momento. Entende-se que essa situação poderá se alterar significativamente com a aprovação de novas leis que regerão os serviços terceirizados no Brasil.

Segundo Leiria (2006), como as organizações e as próprias relações de trabalho são altamente dinâmicas e sofrem constantes mudanças, é imprescindível que o contrato psicológico seja encarado como algo que também está sujeito a alterações e readequações. Nesse sentido, a autora acrescenta que, para tanto, é preciso que a organização assuma a necessidade de reforçar o compromisso estabelecido, fornecendo *feedbacks* sobre suas expectativas em relação ao desempenho dos trabalhadores.

Nas considerações de Morrison e Robinson (1997, citados por Anbreu; Silva, 2006), existem dois tipos de expectativas do trabalhador: as conscientes e as inconscientes. As primeiras se referem às recompensas financeiras, de segurança e de desempenho. Em nossa visão, incluem-se também nessa categoria as expectativas em relação às condições físicas de trabalho (infraestrutura, recursos materiais, etc.) e às possibilidades de aprendizagem e de desenvolvimento. Já a segunda categoria de expectativas, ou seja, as inconscientes, relacionam-se com as expectativas de serem "cuidados" pelo empregador. Também pela nossa ótica, nessa categoria são pertinentes as expectativas referentes aos sentimentos de apoio, suporte psicossocial, compartilhamento de informações e valores morais e éticos postas pelo empregador.

Pode-se inferir, portanto, que o contrato psicológico é uma extensão do contrato formal de trabalho, preenchendo as lacunas deixadas pelas determinações rígidas, materiais e jurídico-trabalhistas.

Jordan-Evans e Kaye (2006, p. 130) afirmam que

> [...] no passado o contrato psicológico implicava que o funcionário podia esperar estabilidade no emprego e recompensas adequadas de seu empregador em troca de trabalho árduo e lealdade. O contrato psicológico atual apoia-se mais no acordo implícito de que seu empregador o ajudará a desenvolver habilidades, a fim de manter sua capacidade de colocação no mercado. O contrato psicológico é um relacionamento sutil que está sujeito a constantes mudanças ao longo do tempo.

Vale ainda dizer que, como até aqui exposto, o contrato psicológico tem um importante papel nos processos estratégicos de políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, podendo contribuir para o desenvolvimento destas no tocante ao equilíbrio das relações

e expectativas existentes entre empregados e empregadores. Esse posicionamento é corroborado por Lessner e Akdere (2008), quando afirmam que o contrato psicológico se tornou um importante foco para o desenvolvimento organizacional.

Importa ressaltar que os contratos psicológicos se desenvolvem de forma dinâmica, por meio das interações entre trabalhadores e diferentes agentes organizacionais, não se firmando apenas uma única vez (Correia; Mainardes, 2010). Isso nos remete a considerar que esse contrato se modifica e se ajusta conforme as condições objetivas presentes, considerando condições e expectativas do empregador e condições e expectativas do empregado.

4. Tipos de contratos psicológicos nas organizações

De acordo com a literatura analisada, os contratos psicológicos nas organizações são classificados em transacionais e relacionais. O primeiro constitui-se, prioritariamente, pela relação monetária, por uma troca de benefícios específicos e contribuições, exclusivamente econômicas, que têm curto prazo ou prazo definido. Segundo Correia e Mainardes (2010), os contratos transacionais envolvem uma condição econômica específica, atuando como "motor" para a relação: "tem uma relação orientada para o curto prazo ou para prazos bem definidos; implica um reduzido envolvimento pessoal no trabalho; e, é estático nas suas relações".

Em contrapartida, contratos relacionais estabelecem-se por meio da troca de benefícios monetários ou não, entre essas duas instâncias. Os contratos relacionais constituem uma relação duradoura e investida de emoções que, por sua vez, favorecem a identificação do trabalhador com a organização para a qual trabalha.

Acrescentando à teoria explanada, Lopes e Silva (2008) especificam a classificação em quatro tipos de contratos psicológicos nas organizações. Além dos contratos transacionais e relacionais, apresentam os transitórios e balanceados. Para os autores, os contratos psicológicos transitórios caracterizam-se pela falta de garantias ao trabalhador; assim, a organização não estabelece vínculos empregatícios devido às incertezas do ambiente externo.

Em contratos balanceados, é estabelecido um vínculo entre trabalhador e organização. O trabalhador se dedica à organização e esta valoriza e incentiva o desenvolvimento de seu trabalhador. Dessa forma, contratos balanceados equilibram benefícios monetários e relacionais entre trabalhador e organização.

Correia e Mainardes (2010) ainda ressaltam que os contratos relacionais são vistos como um incentivo emocional, acrescido ao econômico. Com o tempo, trabalhador e empregador passam a valorizar esse tipo de relação. Além disso, os autores afirmam que há uma tendência dos contratos relacionais se transformarem em transacionais, em virtude de violações destes contratos, assim, as dimensões afetivas são minimizadas e as econômicas, maximizadas. Ainda segundo esses autores, existem dois tipos de fatores que podem alterar o contrato psicológico, ou seja, os fatores individuais internos e externos. Os primeiros referem-se às necessidades e expectativas que o trabalhador e empregador esperam conquistar através do contrato laboral; esses fatores podem ser de cunho econômico, social ou afetivo. Já os fatores externos referem-se às informações que rodeiam o trabalhador, aos valores dos empregadores e dos colegas de trabalho, bem como aos diferentes tipos de relações estabelecidas na organização.

Mudanças tanto nas expectativas internas quanto em fatores externos da organização aumentam a possibilidade de que ocorram alterações no contrato psicológico organizacional. É essencial que ocorram essas alterações, já que as necessidades e expectativas do trabalhador e da organização se modificam ao longo do tempo – e, sendo assim, o contrato psicológico organizacional deve seguir essas tendências. No entanto, essas transformações devem atender tanto às expectativas do empregador, quanto dos trabalhadores, compondo uma relação equânime.

Gondim e Rios (2010) reforçam que é preciso reconhecer a natureza dinâmica das expectativas, que podem se modificar ao longo do tempo, resultado de mudanças pessoais dos trabalhadores e organizacionais. Em momentos distintos da carreira profissional do indivíduo, as expectativas vão se diferenciando, da mesma forma que mudanças organizacionais desencadeiam novas expectativas e valores das organizações.

A violação do contrato psicológico pode abalar a percepção sobre o conceito de justiça organizacional, que, segundo Ribeiro e Bastos (2010), é resultante das trocas sociais e contratuais nos contextos de trabalho. Para os autores, o indivíduo julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, conforme avaliação que ele faz entre suas expectativas, as informações e os sentidos que capta do ambiente organizacional; e vale pontuar: a percepção de justiça, tanto quanto o contrato psicológico, é um construto marcado fortemente pela atuação da subjetividade. Noutros termos, e de forma correlata, podemos ainda mencionar o conceito de equidade (Ribeiro; Bastos, 2010), que também atua na construção dos julgamentos que o indivíduo realiza em relação ao fluxo das trocas ocorridas no contexto de sua inserção, a saber: a relação ser humano-trabalho-organização, posto que uma dada distribuição de resultados (tangíveis ou intangíveis) "é percebida como

equitativa por um determinado indivíduo se a razão entre seus investimentos ou esforços realizados (numerador) e as recompensas ou resultados obtidos (denominador) for igual à razão entre os mesmos termos de um outro com quem a pessoa se compara". A percepção da não equidade, associada ao julgamento – individual ou coletivo – de falha ou ausência de justiça organizacional, concorre significativamente para a construção de um estado de animosidade subjetiva que afeta o trabalhador em seu modo de atribuição de sentido e significado ao trabalho, gerando perdas motivacionais e de comprometimento, fazendo-o sentir que está inserido num contexto laboral mais marcado pelo sofrimento do que pelo prazer e, portanto, de empobrecida qualidade de vida no trabalho (Fischer, 2012; Kanan; Zanelli, 2012; Ribeiro; Bastos, 2010; Meireles, 2006; Assmar; Ferreira; Souto, 2005); a este fenômeno organizacional estamos chamando de "quebra de contrato psicológico".

Segundo Correia e Mainardes (2010), a violação do contrato psicológico trará prejuízos de grande porte para a organização. Em contrapartida, se as novas exigências estão de acordo com as expectativas do trabalhador e organização, o contrato pode ser revisto sem maiores complicações. Nesse caso, entende-se que não há quebra de confiança e sensação de injustiça.

Anbreu e Silva (2006) afirmam que o contrato psicológico deve ser considerado de forma correlata para o trabalhador e para a organização, ou seja, o trabalhador pode interpretar que a organização quebra o contrato psicológico ao exigir dele mais do que ele supõe ser o seu papel, assim como a organização pode interpretar que existe falta de envolvimento e de comprometimento por parte do trabalhador, igualmente quebrando ou ferindo o contrato psicológico. Essa diferença entre as interpretações do contrato psicológico pode se tornar fonte de problemas e conflitos. Os autores ainda ressaltam que a homogeneidade da interpretação do contrato psicológico e o alinhamento do desempenho entre trabalhador e organização são de responsabilidade da liderança, já que cabe a ela a gestão da equipe, promovendo o bem-estar e a boa produtividade do seu trabalhador.

Wetzel (2001) estabelece duas formas pelas quais o contrato psicológico pode ser alterado: a acomodação e a transformação. Na acomodação, os termos do contrato são revisados, podendo ser modificados, substituídos ou expandidos, mas a essência do contrato não se modifica. Já na transformação, as alterações são radicais e um novo conjunto de expectativas passa a vigorar, incluindo mudanças nos métodos de trabalho, funções, direitos e garantias de emprego.

Ambos os métodos de mudança devem ocorrer de forma clara, pois se a transformação do contrato psicológico for bem administrada, será uma nova base de relacionamento e comprometimento; se mal administrada, poderá ser interpretada como uma violação do

contrato antes estabelecido (Wetzel, 2001). Para que o processo de transformação do contrato psicológico seja bem conduzido, o autor propõe que seja elaborado em quatro estágios. A primeira fase é a ameaça ao contrato psicológico antigo, sendo este questionado, fazendo-se imprescindível explicitar as razões das alterações para que sejam legítimas também aos trabalhadores. A segunda fase refere-se à preparação para a mudança, na qual as pessoas começam a perceber que o antigo contrato será reajustado. Essa percepção ocorre a partir de sinais e ações que direcionarão para o término do antigo contrato e para a existência de perdas e ganhos. A terceira fase consiste na criação de um novo contrato, que deve ser orientado pelas novas expectativas e necessidades. Enfim, o último estágio abarca a vivência do novo contrato, na qual ações e comunicações devem direcionar para o futuro, orientando que não há possibilidade de volta ao modo antigo.

Vejamos agora como se dá o processo de construção do contrato psicológico e, desta forma, avancemos no processo reflexivo aqui em construção.

5. Da formação dos contratos psicológicos

Os contratos psicológicos nas organizações consistem nas relações estabelecidas entre empregado e empregador, refletindo expectativas e percepções implícitas ao contrato formal de trabalho. Levando isso em conta, é imprescindível que entendamos essa relação através da subjetividade dos indivíduos envolvidos, já que este é formado pelas expectativas individuais e percepções subjetivas de cada membro da organização. Segundo Menegon e Casado (2012), a definição de contratos psicológicos na atualidade pauta-se em dois pilares básicos: o das expectativas e o das promessas. Entendem as expectativas como crenças momentâneas conscientes, assim como a percepção das promessas também é consciente, mesmo que ambas, expectativas e promessas, surjam de um processo de interação social não escrito, mas compreendido.

Anbreu e Silva (2006) ressaltam, como já descrito, que o contrato psicológico inicia sua formação desde antes do ingresso na organização; com as impressões se formando a partir da imagem externa que o indivíduo tem da organização ou mesmo por meio de comunicações formais e informais estabelecidas entre esse trabalhador e sua futura contratante. Com a inserção do trabalhador na organização, ele entra em contato com outros trabalhadores, com informações passadas por eles, com ações de líderes e diferentes tipos de relações que se estabelecem entre trabalhador e empregador. Esse contexto corrobora a formação do contrato psicológico, consolidando ou frustrando expectativas do trabalhador, principalmente em organizações com “sistemas fechados” que não preveem flexibilidade ou mesmo que tenham falhas em sua comunicação.

Os trabalhadores antigos já têm uma imagem consolidada da organização, bem como do contrato psicológico estabelecido, inclusive o reconhecimento das expectativas atendidas ou não por parte da organização. Esse contexto pode ser repassado aos novos trabalhadores, por meio da comunicação informal entre colegas de trabalho ou pela própria cultura organizacional vigente, ou ainda mediante as estratégias formais de comunicação entre organização e trabalhador. Um ótimo espaço e oportunidade de construção e/ou comunicação do contrato psicológico é representado pelo conjunto das atividades de integração dos novos trabalhadores que, tão logo contratados, passam a ser apresentados à cultura organizacional, estrutura departamental ou setorial – presencialmente ou via apresentação do organograma – seus futuros líderes e demais colegas de trabalho. No desenvolvimento deste processo, também denominado "endoculturação" (Rozzo, 2003), algumas organizações lançam mão de metodologias diversas, que vão desde exposições orais ou vídeos institucionais sobre a história da fundação e dos fundadores da organização até a entrega dos tradicionais Códigos de Conduta, ou ainda, Manuais de Comportamento, que apresentam ao novo trabalhador, além das regras, direitos e deveres determinados pela legislação trabalhista vigente (CLT), as expectativas da organização em relação a seus comportamentos e compromissos com ela.

As ações dos líderes também têm grande importância nesse processo de formação do contrato psicológico. Anbreu e Silva (2006) afirmam que as atitudes dos gerentes e supervisores são mais lembradas pelos trabalhadores, em detrimento das comunicações formais. Oportunidades ou demissões, incentivo financeiro, modelo de gestão são algumas das ações que marcam os trabalhadores, que por sua vez criam expectativas sobre essas ações.

A relação que se inicia entre trabalhador e organização gera expectativas em ambas as partes. Se a relação se condiciona apenas no âmbito econômico, cria-se um tipo de expectativa; se se condiciona também em nível socioafetivo, cria-se outro tipo de expectativa. Dessa forma, vão se consolidando os contratos psicológicos transacionais ou relacionais, como explanado anteriormente.

Um dos fatores fundamentais para a formação de contratos psicológicos balanceados é a comunicação entre os trabalhadores e seu empregador. As expectativas e necessidades devem se mostrar claras, tanto ao trabalhador, quanto à organização, para que não haja má interpretação das ações das partes. Logicamente, o contrato psicológico não se desviará da subjetividade dos trabalhadores e seu empregador. No entanto, a comunicação de suas motivações aumenta a possibilidade de que essas expectativas sejam atendidas.

Canais de comunicação estabelecidos contribuem para que o trabalhador possa expressar seus sentimentos, emoções e aspectos de sua subjetividade e essa identificação deve

ser considerada pelas organizações, sobretudo para balizar suas estratégias de gestão de pessoas. É certo que, para que esses canais de comunicação funcionem efetivamente, há a necessidade de estabelecer uma relação de confiança mútua entre empregador e trabalhador, fato esse que se torna bastante complexo nas relações empregatícias nos dias atuais – em que a busca pela produtividade e de resultados otimizados negligenciam, em muitas vezes, a subjetividade presente nas relações de trabalho.

Segundo Correia e Mainardes (2010), o processo de comunicação é imprescindível para o estabelecimento de uma relação de negociação entre trabalhador e organização, considerando o interesse de ambos para a formação do contrato psicológico. Quanto melhor for a relação de confiança estabelecida por meio do contrato psicológico, maior será o comprometimento dos trabalhadores e empregadores em assumir objetivos mais desafiadores e riscos maiores.

6. Quebra do contrato psicológico nas organizações

O contrato psicológico pode ser mantido enquanto as partes envolvidas se mantiverem leais às suas determinações. Sendo assim, para que ocorra sua quebra ou violação, é preciso que uma das partes – organização ou trabalhador – perceba essa situação de falha na lealdade. As consequências dessa quebra de contrato, tanto para o trabalhador como para a organização, dependerão de como ela será compreendida e apreendida pelas partes envolvidas. Segundo Menegon e Casado (2012), a temática mais pesquisada sobre contratos psicológicos no mundo refere-se à sua ruptura. Para as autoras, provavelmente o grande interesse sobre o assunto se dá pela necessidade de se compreender como esses contratos afetam os sentimentos, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos nos ambientes de trabalho.

De acordo com Wetzel (2001), no caso dos contratos transacionais, a violação traz consigo uma sensação de supressão dos benefícios, o que pode levar o trabalhador à percepção de que seu empregador o traiu e que está situado em uma relação que beneficia a organização em detrimento dele. Conforme essa ideia se instala no trabalhador, o mesmo tende a buscar a justiça do contrato, isto é, passa a entender menores e mais frágeis suas obrigações perante o empregador.

Já no caso dos contratos relacionais, a quebra contratual pode acarretar alterações no que se refere à própria estrutura da relação. Como, por definição, os contratos relacionais englobam os aspectos emocionais subjetivos existentes na relação entre trabalhador e empregador, a violação dele pode implicar a fragilização de acordos centrais e, nesse sentido, ocasionar o desgaste de fatores como confiança, lealdade, empenho e equidade.

Assim, diante da quebra ou violação de contratos psicológicos, a qualidade do vínculo trabalhador-organização passa por um processo de crise que pode culminar com um conjunto de comportamentos sintomáticos, no sentido de que sinalizam para uma ressignificação da relação balizada pelo contrato psicológico: significativa perda de motivação; mudança no nível de comprometimento; diminuição de frequência e da assiduidade ao trabalho (absenteísmo individual); senso de fragilização da antes existente noção de estabilidade e segurança no trabalho; desejo de mudança de cargo, setor ou de organização de trabalho (rotatividade individual); etc. Por outro lado – o da organização de trabalho – o trabalhador que age de forma desleal e sinaliza para o descumprimento de sua parte no contrato psicológico (já que a organização também faz suas expectativas em torno de comprometimento, desempenho, colaboração, por parte de seus contratados), passa a perder oportunidades de crescimento (pessoal e profissional) que são comumente protagonizadas pela organização sob a forma de treinamentos e de formação continuada, pode ser preterido em processos de movimentação de pessoal (promoção) e progressão de carreira e, em último caso, ser desligado da organização.

Diante do contexto supracitado, Wetzel (2001) argumenta que os sentimentos de desconfiança, de raiva e de desmotivação tendem a gerar uma renegociação dos termos do contrato, tornando-o meramente transacional. Para o autor, uma vez percebidas as implicações negativas decorrentes da violação do contrato, as organizações podem tentar restabelecer o vínculo contratual por meio de duas formas: acomodação e transformação. Na primeira delas, o contrato é restabelecido pela modificação ou expansão das "regras" originais. Já na segunda maneira, o contrato é inteiramente reformulado, por meio de mudanças radicais, as quais geram outros tipos de expectativas e, até mesmo, alteram a natureza da relação criada ente ambos.

7. Principais resultados dos estudos de caso analisados

Em análise aos principais resultados dos estudos de caso encontrados, nota-se que há convergência dos aspectos que fundamentam a teoria dos contratos psicológicos nas organizações. Reiteram-se questões como a formação dos contratos psicológicos, as consequências da ruptura do contrato, os tipos de relações estabelecidas entre trabalhador e empregador e os tipos de contratos mais utilizados nessas relações.

No estudo de caso de Anbreu e Silva (2006), que tinha por objetivo descrever e analisar a formação do contrato psicológico em uma grande empresa brasileira do setor de mineração, os resultados apontaram para a formação do contrato psicológico antes mesmo do ingresso na organização. Seguindo o raciocínio do autor, pode-se inferir que esse fator sinaliza para

outra característica do contrato psicológico, ou seja, ele se inicia desde o processo de recrutamento e seleção, se concretiza com mais clareza na contratação e vigora perenemente na relação indivíduo-organização.

Notou-se também que a maioria dos trabalhadores da organização não tem consciência da formação de expectativas, não souberam expressar suas expectativas ao estabelecerem vínculo com a empresa, nem como elas foram criadas. O estudo aponta que as atitudes dos gerentes, supervisores e colegas expressam mais que as "palavras" ou os "discursos" da organização, ou seja, os fatos têm maior importância e são mais lembrados pelos integrantes da organização do que qualquer mensagem.

Os resultados também concluíram que o foco de cada trabalhador nas mensagens organizacionais depende de fatores como: aspectos de sua personalidade, interesses pessoais e a maneira pela qual a pessoa vê seu emprego e sua carreira. No geral, os trabalhadores demonstraram sentir que, com o passar do tempo, a organização exige mais de seu desempenho, aumentando suas expectativas em relação a eles e atribuindo-lhes maior responsabilidade. Da mesma maneira, suas expectativas em relação à organização também aumentam.

Os estudos de Leiria (2006) tinham por objetivo definir o conteúdo do contrato psicológico, segundo as perspectivas dos gestores e da sua equipe e identificar os fatores responsáveis pela formação do contrato psicológico numa organização empreendedora.

A análise do contrato psicológico, segundo a perspectiva dos trabalhadores, revelou um forte componente relacional, já que se observou, para além das normas definidas pela organização, um empenho que vai além do exercício exclusivo das funções que lhe são atribuídas. No entanto, ressaltaram, ainda, alguns termos transacionais: o dever de cumprir os objetivos organizacionais.

De forma geral, considerando ambas as perspectivas, é possível afirmar que existe uma elevada convergência de expectativas entre os trabalhadores e o empregador, no que tange aos deveres e direitos de cada um. Existem, contudo, algumas divergências, principalmente no tocante ao desenvolvimento de competências, à motivação, à lealdade ou à definição dos objetivos.

O estudo de Anbreu e Silva (2006) aponta que os trabalhadores sentem que, ao longo do tempo, a expectativa da organização sobre eles aumenta, adicionando-lhes mais responsabilidades. Já para Leiria (2006), à medida que as expectativas estabelecidas no contrato psicológico vão sendo atendidas, ocorre um estreitamento da relação trabalhador/empregador e, consequentemente, um empenho maior do trabalhador. Tal postulado,

presente nas obras de Anbreu e Silva (2006) e Leiria (2006), nos permite inferir que existe uma relação de causa e efeito entre esses aspectos: aumentando expectativas, se favorece um melhor desempenho do trabalhador. No entanto, as pesquisas têm diferentes objetivos e amostras, impossibilitando uma associação fidedigna. Apesar disso, uma pesquisa que relacione a expectativa sobre o trabalhador e seu desempenho seria de grande valia para a comunidade organizacional.

No estudo de Lopes e Silva (2010), o principal objetivo foi investigar como a dupla relação de trabalho influencia o contrato psicológico dos profissionais de Tecnologia da Informação. O aspecto central ressaltado na análise dos três casos de empresas terceirizadas é a influência que a atitude das empresas (contratantes e consultorias) com os trabalhadores parece exercer sobre a maneira como eles orientam seus contratos psicológicos. Além disso, a relação entre as empresas também parece afetar a formação do contrato, na medida em que podem ser geradoras de conflitos internos para os indivíduos. A pesquisa abordou os casos de três empresas, sendo denominadas como “A”, “B” e “C”.

As principais expectativas dos trabalhadores estavam dirigidas para a organização com a qual eles possuem o vínculo de emprego: a consultoria. No caso da empresa A, o contrato psicológico apresentava um nível de ambiguidade muito alto e, por isso, as gerências não conseguiram sobrepor-se aos desafios de gestão, além dos profissionais envolvidos apresentarem os maiores conflitos de identificação e de canalização das expectativas organizacionais.

No caso da empresa B, a qual mantinha aspectos da cultura organizacional bastante inflexível, demonstrou-se uma relação que não conseguiu manter o seu propósito inicial, em virtude da rigidez nas negociações e nas mudanças organizacionais e da forte diferença cultural, não permitindo uma adaptação do acordo feito anteriormente.

Por sua vez, a da empresa C, cuja cultura organizacional era mais flexível, apresentou uma relação de parceria e, também, um exemplo em que os desafios de gestão pareciam contornados. Outro aspecto que chamou atenção foi a segmentação da força de trabalho; em todos os casos pesquisados, ela aparece com intensidade significativa na gestão dos trabalhadores, dificultando a comunicação e inter-relação entre eles.

Ao falarem da condição de terceirizados, os trabalhadores revelam contratos psicológicos dirigidos às duas empresas com que estão envolvidos: a empresa contratante e a consultoria que os emprega. O conteúdo e a força desses dois lados do contrato psicológico é que podem diferir, influenciados pelas percepções dos indivíduos sobre as ações de gestão e aspectos das culturas predominantes das duas organizações.

Há uma convergência dos resultados de Lopes e Silva (2010) e Anbreu e Silva (2006), quando apontam para a importância das atitudes e ações dos líderes sobre a formação dos contratos psicológicos, confirmando sua fundamental participação na construção das expectativas dos trabalhadores. Além disso, as ações dos superiores são as bases de manutenção do contrato psicológico, pois o atendimento das expectativas dos trabalhadores, em maior parte, será realizado pelos seus superiores uma vez que são nessas instâncias que se dão a maior parte das decisões.

Objetivando investigar se e como a violação dos contratos psicológicos exerce influência sobre os níveis de rotatividade voluntária em empresas de consultoria em atividade no Brasil, Menegon e Casado (2006) concluíram que a percepção de violação dos contratos psicológicos mostrou-se presente para todos os entrevistados. Verificaram a associação entre a violação do contrato psicológico e a rotatividade voluntária, já que todos os entrevistados apresentaram como principal reação à ruptura do contrato psicológico sua saída voluntária da organização.

Dessa forma, evidencia-se que a violação do contrato psicológico exerce influência positiva sobre a rotatividade voluntária, ou seja, ao perceberem a ruptura, todos os entrevistados da amostra saíram voluntariamente das empresas em que trabalhavam. Além disso, a maioria dos entrevistados mostrou reações à quebra do contrato psicológico – como falta de comprometimento, vingança e depressão.

Migliorini (2005) investigou de que maneira ocorre o contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização. A autora afirma que a interação nessas relações de trabalho engloba, destaca ou exclui as emoções, motivações e relações interpessoais, indicando o que é relevante e irrelevante para o relacionamento e, consequentemente, firmando valores para o contrato psicológico. A forma como o acordo é estabelecido entre trabalhador e organização é a premissa fundamental, mas a dimensão desse acordo firma-se na durabilidade e transparência da relação. Quanto mais as partes envolvidas interagem, maior a quantidade de contribuições que podem ser incluídas nesse contrato.

Verificou-se, também, que a busca de desenvolvimento é constante, ou seja, o trabalhador questiona a forma do bem-estar. O trabalhador conclui que as expectativas organizacionais, sociais e emocionais que envolvem as relações de trabalho no cotidiano seu estendem-se para todas as relações interpessoais, sendo de responsabilidade da própria organização proporcionar ao indivíduo melhor identificação de suas expectativas, por meio da conscientização dos fatores que compõem o contrato psicológico.

Enfim, o estudo de caso de Wetzel (2001) teve como principal objetivo descrever a transformação do contrato psicológico no caso de duas empresas brasileiras, do setor de serviços, que passaram por um processo de privatização. Na análise dos resultados das duas empresas (ServA e ServB), constatou-se que as mudanças dos contratos psicológicos vigentes foram bem-sucedidas, já que permitiram uma renegociação dos aspectos acordados, alterando a natureza da relação, sem que houvesse a percepção de violação contratual.

No caso da ServA, cujas mudanças foram menos acentuadas do que na ServB, houve influência da confiança prévia que se dava na relação trabalhador e empregador. Essa relação, estabelecida enquanto estatal e mantida após a privatização, fez com que a renegociação contratual fosse entendida como necessária, não como um rompimento do acordo anterior.

Já ServB passou a ter a alta administração composta por pessoas novas, sem qualquer contato com a empresa estatal. A ServB nasceu de uma empresa estatal operacional e financeiramente deficiente, com regras de trabalho baseadas em segurança no emprego, valorização da senioridade e da hierarquia e acentuada limitação de responsabilidade. Com grandes mudanças nos postos principais de comando, a nova empresa imprimiu um ritmo muito mais dinâmico, com acentuada cobrança por resultados.

É interessante notar que nenhum dos artigos apresenta objetivos em comum, dificultando a associação de resultados para análise. A ausência de estudos publicados com objetivos análogos limita os resultados a uma amostra específica, enquanto a produção de pesquisas com objetivos similares que obtenham resultados correlatos possibilitaria generalizações desses resultados a uma população maior.

8. Considerações finais

A partir do presente ensaio, verifica-se a importância do contrato psicológico nas organizações para a construção de uma gestão estratégica de pessoas, já que na ruptura ou desequilíbrio desse contrato, algumas variáveis comportamentais poderão ser afetadas negativamente, podendo gerar altos índices de absenteísmo, rotatividade, conflitos, insatisfação, sentimento de injustiça e até mesmo transtornos comportamentais relacionados ao trabalho. Para tanto, é imprescindível que haja comunicação clara entre organização e trabalhador, facilitando o processo de identificação das mútuas expectativas, corroborando assim a formação de um contrato psicológico equânime.

Essa comunicação efetiva e clara deve ocorrer desde as primeiras etapas aplicadas aos processos de recrutamento e de seleção de pessoal, em que começa a se desvelar e se estabelecer um conjunto mais objetivo e nítido de expectativas entre o que o trabalhador

espera da organização e vice-versa. Esse fato torna o processo seletivo ainda mais importante e estratégico no processo de administração organizacional e gestão de pessoas, ou seja, deveria ter como objetivo, além da tradicional busca sistemática e profissional por novos trabalhadores que poderão integrar a estrutura viva da organização, iniciar o processo de construção do contrato psicológico, apresentando as expectativas da organização em relação aos trabalhadores em processo de contratação e colhendo as expectativas destes, configurando-se, portanto, como um espaço inicial de diálogo entre o trabalhador e a organização.

Sendo assim, a relação interpessoal que se estabelece nesses processos precisa ser clara, transparente e fidedigna, para que se inicie a formação de um contrato psicológico fiel à realidade objetiva que o trabalhador vai encontrar e a que ele pode oferecer à organização. Outra estratégia de gestão de pessoas importante são os programas de integração/socialização do novo trabalhador. Esses, por sua vez, precisam explicitar informações para além de normas internas e procedimentos legalistas. Precisam explicitar aspectos da cultura e valores organizacionais presentes no âmbito da organização, pois essas informações poderão explicar com maior precisão as formas de condutas que são esperadas no desenvolvimento do trabalho para os novos trabalhadores.

Com relação à literatura nacional do tema analisado, verifica-se que existe uma defasagem de textos que abarcam o tema, já que os artigos encontrados foram escassos. Além disso, os estudos disponíveis datam de no mínimo oito anos atrás. Em virtude disso, as teorias sobre os contratos psicológicos no trabalho carecem de mais pesquisas que sejam condizentes com a realidade atual das organizações. Gondim e Rios (2010), ao realizarem estudos visando apresentar um panorama geral da produção nacional sobre o tema, pesquisando produção acadêmica relativa a trabalhos de conclusão de curso em bibliotecas e no portal de teses, monografias e dissertações da CAPES, concluíram que a produção em relação ao tema "contrato psicológico" é recente no Brasil, embora a expressão tenha sido cunhada desde a década de 1960.

Como já citado a título de exemplo, as cooperativas já são realidade no contexto organizacional e se afastam dos padrões de cultura tradicionais das organizações. Portanto, é fundamental que os contratos psicológicos sejam estudados de acordo com esses novos paradigmas.

Outra realidade já posta no mundo das organizações são os contratos flexíveis de trabalho. Para uma gestão estratégica de pessoas, é necessário que se considere também as perspectivas e expectativas inseridas nos contratos psicológicos de trabalhadores terceirizados e temporários, já que suas funções e responsabilidades corroboram efetivamente

para os resultados e produtividade atingidos pelas organizações. Além disso, a terceirização é um processo ascendente, que culmina no crescente contingente de trabalhadores dentro das organizações, delineando a importância da sua representatividade no estabelecimento de contratos psicológicos.

O investimento em produções de pesquisas com objetivos similares em amostras diversas possibilitaria a comparação de resultados em diferentes contextos, permitindo assim que alguns conceitos sobre o tema sejam generalizados a uma população maior, galgando avanço da temática na área da psicologia organizacional e do trabalho.

Identifica-se, portanto, que, apesar de ser um tema fundamental para o comportamento organizacional e o estabelecimento de relações laborais, ainda é pouco explorado pela comunidade científica. Vigora-se a necessidade de maior atenção a esse fenômeno, para o estabelecimento de políticas de gestão de pessoas eficientes, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores.

Referências

ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **REGE Revista de Gestão USP**, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453, dez. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722005000300019&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 abr. 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019.

CORREIA, R.; MAINARDES, E. W. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. **Psico**, v. 41, n. 2, p. 266-277, abr./jun. 2010. Disponível em: http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/6509/5324. Acesso em: 28 abr. 2023.

COYLE-SHAPIRO, J. A psychological contract perspective on organizitional citizenship behavior. **Journal of Organizational Behaviours**, v. 23, n. 8, p. 927-946, dez. 2002. Disponível em: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.173/abstract. Acesso em: 28 abr. 2023.

FISCHER, R. Organizational justice research: present perspectives and challenges. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 12, n. 1, p. 97-112, jan./abr. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a09.pdf. Acesso em: 28 abr. 2023.

GONDIM, S.; RIOS, M. C. Contrato psicológico de trabalho e a produção acadêmica no Brasil. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 23-36, dez. 2010. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/17278. Acesso em: 28 abr. 2023.

JORDAN-EVANS, S.; KAYE, B. O contrato psicológico. *In*: GOLEMAN, D. **Modernas práticas na gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Tratamento, respeito, direitos e sensibilidade: o fenômeno 'justiça organizacional' no contexto universitário sob a perspectiva de docentes-gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 5, n. 2, p. 251-276, ago. 2012. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p251. Acesso em: 28 abr. 2023. DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251.

LEIRIA, A. C.; PALMA, P. J.; CUNHA, M. P. O contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 67-94. 2006. Disponível em: http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/140. Acesso em: 28 abr. 2023. DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p251.

LESSNER, R.; AKDERE, M. **Review of the Literature on the Changing Psychological Contract: Implications on Carrer Management and Organizations**. Milwaukee, WI: University of Winsconsin. 2008.

LEVINSON, H. **Organizational diagnosis**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.

LEVINSON, H. *et al*. **Men, management and mental health**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1963.

LOPES, A. L. S. V.; SILVA, J. R. G. Casos de terceirização e a influência sobre o contrato psicológico de profissionais de TI. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 49-270. 2008. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21622/18315. Acesso em: 28 abr. 2023.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Validação de instrumento de contrato psicológico. **Aval. psicol.**, Itatiba, v. 13, n. 3, p. 409-417, dez. 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712014000300013&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 abr. 2023.

MEIRELES, I. A. C. **O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho**. Goiânia, 2006. 89 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Goiás. Disponível em: http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/bitstream/tede/1952/1/Izabela%20Alves%20de%20Castro%20Meireles.pdf. Acesso em: 28 abr. 2023.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, v. 41, n. 2, p. 125-135, 2006. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/16922/o-contrato-psicologico-como-ferramenta-para-a-gestao-de-pessoas. Acesso em: 28 abr. 2023.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. Contratos Psicológicos: uma revisão da literatura. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 571-580, dez. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 abr. 2023. DOI: http://dx.doi.org/10.5700/rausp1059.

MIGLIORINI, M. A. **A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização**. 2005. 145 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101931/224572.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 28 abr. 2023.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 abr. 2023. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002.

ROGOZINSKA-PAWELCZYK, A. The role of the psycological contract in knowlwdge management. **Managerial Economics**, v. 15, n. 2, p. 203-215. 2014. DOI: http://dx.doi.org/10.7494/manage.2014.15.2.203.

ROUSSEAU, D. M. **Psycohological contracts in organizations – understanding written and unwritten agreementes**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

ROUSSEAU, D.; HUI, C.; LEE, C. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 2, p. 311-321. 2004. DOI: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311.

ROZZO, F. **Gestão ou indigestão de pessoas? Manual de sobrevivência para RH na área da saúde**. São Paulo: Loyola, 2003.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. O incumprimento do contrato psicológico: contributo para a adaptação de escalas de violação e ruptura. **Psico**, v. 41, n. 2, p. 259-265, 2010. Disponível em: http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/6224. Acesso em: 28 abr. 2023.

SCHEIN, E. H. **Organizational Pychology**. 3. ed. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1980. (Original work published in 1965).

STURGES, J.; CONWAY, N.; GUEST, D.; LIEFOOGHE, A. Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management organizational commitment an work behavior. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 26, n. 7, p. 821-838. Disponível em: http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/6224. Acesso em: 28 abr. 2023. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/job.341.

TURNLEY, W.; FELDMAN, D. Re-exanining the effects of psychological contract vilations: unmet expectations a job dissatisfaction as mediators. **Journal Management Behavior**, v. 21, n. 1, p. 25-42. 2000. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z.

WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. especial, p. 217-235. 2001. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500012.

Dependência de álcool e dificuldades relacionadas ao trabalho e à conjugalidade: um estudo sobre vulnerabilidade social

Marianne Ramos Feijó
Mário Lázaro Camargo
Hugo Ferrari Cardoso
Edward Goulart Junior
Rosemberg Jonatas Gomes Sousa
Eroy Aparecida da Silva
Ana Regina Noto

Uso nocivo do álcool

Segundo o Relatório Global sobre Álcool e Saúde da Organização Mundial da Saúde – OMS (OMS, 2018), quase 5,3% de todas as mortes no mundo são atribuídas total ou parcialmente ao álcool. O uso nocivo do álcool é considerado um dos fatores de risco de maior impacto para morbidade, mortalidade e incapacidades, sendo a violência um frequente fator associado. Silva, Moura e Zugman (2015) organizaram obra escrita em conjunto com outros pesquisadores, cujos trabalhos apontaram a importância da redução da vulnerabilidade social de pessoas que fazem uso nocivo ou dependem de substâncias psicoativas. Dentre tais fatores de vulnerabilidade, violência, precariedade ou falta de trabalho foram observados, o que está alinhado com os dados de pesquisa selecionados para construção do presente capítulo, que pretende demonstrar que dificuldades no trabalho e dependência de álcool estão frequentemente associados e não raramente conectados também com experiências de violência conjugal (Feijó *et al.*, 2017).

Álcool e trabalho

Os aspectos laborais que prejudicam e que são prejudicados pela progressão da dependência do álcool são, agora, melhor enfocados e apontam para o fato de que as organizações de trabalho podem ser campo propício para o desenvolvimento de ações educacionais que favoreçam a prevenção de seu abuso (Cardoso; Feijó; Camargo, 2018).

Gestores de pessoas, profissionais da área de recursos humanos e psicólogos organizacionais e do trabalho devem se preparar tanto para a prevenção quanto para a

detecção precoce e para o cuidado de um trabalhador que faça uso abusivo de álcool. Nesse sentido, e como orienta o Ministério da Saúde – MS, torna-se fundamental ampliar o conhecimento a respeito da relação entre uso de álcool e trabalho, bem como das possíveis intervenções que minimizem danos (MS, 2004) e possam servir de incentivo e motivação à busca por tratamento para a dependência, cujo sucesso frequentemente depende de fortalecimento do indivíduo, de suas relações e da melhoria de suas condições de vida e trabalho.

A relação abuso de álcool-violência-trabalho ainda foi pouco pesquisada, apesar de o uso de álcool ser apontado como um dos fatores que podem levar ao absenteísmo, à aposentadoria precoce, aos acidentes e conflitos no trabalho, conforme reconhece e demonstra a Organização Internacional do Trabalho – OIT (OIT, 2008). Além das faltas no trabalho, recorrentes às segundas-feiras ou após dias de folga, também podem ocorrer faltas associadas à violência física resultante de conflitos intrafamiliares e conjugais motivados pelo consumo de álcool que, quando deixa marcas externas, é motivo de vergonha e de constrangimento no ambiente de trabalho, quando não de internação hospitalar. Acidentes no trabalho por uso de álcool também são considerados nestes estudos, assim como a relação entre o uso de álcool e as condições de trabalho (Laranjeira; Madruga; Pinsky; Caetano; Mitsuhiro, 2013; Nascimento; Nascimento; Silva, 2007).

As consequências da precarização do trabalho e do uso excessivo do álcool são minimizadas por muitos gestores, ainda que estudos recentes apontem para os prejuízos físicos, sociais, ambientais, familiares e laborais ao trabalhador, inclusive com transtornos psíquicos associados a fatores psicossociais desfavoráveis à saúde, observados em organizações (Cardoso *et al*., 2018; Lima, 2010; Nascimento *et al*., 2007; Lima, 2003). Condições e relações no trabalho, além das possibilidades de equilibrar vida pessoal, conjugal e familiar, devem ser alvo de reflexão por parte dos líderes e demais responsáveis por políticas de gestão de pessoas nos contextos organizacionais.

Nessa mesma direção, em estudo realizado com caminhoneiros, Nascimento *et al*. (2007) apontaram o uso de anfetaminas, seguido pelo uso do álcool, por profissionais, com o objetivo de aumentar seu rendimento (tempo na estrada) ou para relaxar e dormir após longas jornadas. Já o estudo de Lima (2010) mostrou que o uso de substâncias psicoativas na construção civil pode estar relacionado às condições e dificuldades do trabalho. A saúde de trabalhadores brasileiros da construção civil e a precariedade do trabalho foram também discutidas em outro estudo, que aponta o elevado uso de tabaco e de álcool pelos profissionais deste setor produtivo (Santana; Oliveira, 2004).

Conforme descrito anteriormente, enfocamos neste trabalho as influências negativas recíprocas entre dificuldades associadas ao trabalho e dependência de álcool. Além das dificuldades conjugais que agravam e são agravadas pelo abuso do álcool e pela progressão da dependência do álcool, o trabalho foi compreendido como um aspecto importante da vida dos cônjuges, que também afeta e é afetado pelo abuso do álcool. Afeta positivamente quando as condições laborais são adequadas e satisfatórias, mas pode prejudicar quando são precárias.

O uso do álcool é o terceiro motivo para absenteísmo no trabalho e a causa mais frequente de acidentes e de aposentadorias precoces (OIT, 2008; MS, 2001). No que se refere às influências do trabalho na saúde física e psíquica de trabalhadores, para Goulart Junior, Feijó, Cunha, Corrêa e Gouveia (2013), o abuso do álcool pode relacionar-se ao aumento da carga de trabalho, às cobranças para atingir as metas e para aumentar a produtividade. Segundo os autores, o estresse, a ansiedade e o cansaço, que podem associar-se ao abuso de drogas (álcool, tabaco, calmantes e outros), são algumas das manifestações comumente associadas às atividades no trabalho (Lima, 2010; Nascimento *et al.*, 2007; Lima, 2003). Nessa mesma linha, Gebara, Feijó, Noto e Amato (2015) ressaltam que uma das formas sintomáticas indicativas de prejuízo à saúde do trabalhador manifesta-se através do abuso do álcool, que, quando ancorado em dificuldades nas relações laborais (estresse, excessivas cobranças, conflitos com liderança e colegas de trabalho, medo de perder o emprego, más condições ambientais, etc.) e nas relações sociais em geral (dificuldades financeiras, problemas de moradia, problemas com segurança pública, etc.), incluindo as familiares e conjugais (conflitos intrafamiliares, violência doméstica, infidelidade conjugal, etc.), tende a se agravar, posto que, para muitos, o álcool exerce função de fuga ou de distanciamento da realidade por conta de seus efeitos: relaxamento, sonolência, suspensão de julgamentos e críticas, desinibição, entre outros (Brito *et al.*, 2015).

Más condições de trabalho

O estudo de Lima (2003), em relação aos profissionais da saúde, apontou que estes frequentemente adoecem na tentativa de vencer o enfrentamento das más condições de trabalho: longas e múltiplas jornadas de trabalho, inclusive noturnas; escassez de recursos para o atendimento de pacientes, cujo sofrimento e condições podem ser bastante graves em determinados setores.

Condições de trabalho muito desiguais mostram-se como contexto desfavorável para as relações humanas nas organizações, posto que podem ser fontes de estresse, de competição e de desqualificação do outro. Violências praticadas em nome das diferenças (de escolaridade,

formação, gênero, cargo, tempo de experiência) não são raras em algumas organizações de trabalho e contribuem para o agravamento da saúde física e psíquica dos trabalhadores.

Más condições de trabalho, ou o que vem sendo chamado de precarização do trabalho (Araújo; Morais, 2017), e ambiente violento, em especial marcados pelo assédio moral e sexual, se inserem no rol dos fatores psicossociais de risco que influenciam negativamente a saúde do trabalhador (Cardoso *et al.*, 2018; Camargo, 2017), predispondo-o ao uso de recursos paliativos como o absenteísmo, o presenteísmo e, por vezes, o uso de álcool e outras drogas. O que consideramos o ponto extremo desta questão, o suicídio no trabalho, que já foi estudado por Heloani e Barreto (2018), implica uma das formas de manifestação do sofrimento do trabalhador e de sua exposição à violência e às más condições de trabalho.

Vulnerabilidade

Em estudos anteriores, foi observada relação circular e recursiva entre aumento do uso de álcool ao longo da vida, violência conjugal, problemas relacionados ao trabalho e de falta de trabalho e renda, dentre outros (Feijó *et al.*, 2017), o que levou os pesquisadores a investigar com maior profundidade as influências mútuas entre uso de álcool, os conflitos conjugais, a violência e o trabalho. Nomina-se relação circular e recursiva a influência tridimensional entre dois ou mais fatores.

Conforme enfatizado por Camargo (2017), as organizações de trabalho que não fazem gestão adequada dos chamados fatores psicossociais de risco acabam por promover condições de vulnerabilidade à saúde física e mental de seus trabalhadores, ou seja, predispondo-os ao adoecimento e à busca por alternativas, nem sempre adequadas, de enfrentamento e resolução dos conflitos vividos no contexto de trabalho, em que se pode incluir o aumento do consumo do álcool. Estes fatores psicossociais de risco podem assim ser categorizados: intensidade e a duração dos esforços para realizar suas atividades laborais; carga emocional intensa; insuficiência de autonomia para a tomada de decisões; dificuldades nas relações interpessoais no trabalho; conflitos com os valores da cultura organizacional; falta de estabilidade no emprego e ausência de suporte organizacional.

A justificativa para a desatenção ou não gerenciamento destes fatores psicossociais de risco à saúde do trabalhador por parte das organizações reside sobre boa parte das mudanças recém-ocorridas no mundo do trabalho (Bernal, 2010), que têm levado as organizações, sejam elas de caráter público ou privado, a processos de adaptação e mudança visando sua sobrevivência no mercado, em boa parte das vezes, diminuindo recursos antes investidos nos processos de gestão de pessoas e programas de saúde, higiene e segurança no trabalho,

mas, principalmente, por estarem redesenhando suas estruturas (processos produtivos ou de prestação de serviços) para o uso de menor efetivo de mão de obra humana, o que, consequentemente, gera aumento de insegurança e risco de desemprego aos trabalhadores, expostos, portanto, a condições mais precárias de trabalho e tendo ampliada sua condição de vulnerabilidade.

Equilíbrio trabalho e família

O equilíbrio no exercício de atividades familiares, domésticas e laborais e o adoecimento relacionado aos conflitos família-trabalho começaram a ser abordados na última década (Feijó; Goulart Jr.; Nascimento; Nascimento, 2017; Goulart Jr. *et al.*, 2013). A dependência do álcool, o uso da violência e as dificuldades relacionais, tanto laborais como conjugais, muitas vezes se associam (Feijó *et al.*, 2017).

Objetivo

A construção do presente capítulo objetivou gerar reflexões sobre a crescente vulnerabilidade de homens que iniciaram o uso do álcool na infância ou na transição para a vida adulta, tornando-se progressivo e associando-se a uma série de outros fatores, tais como dificuldades em relação à vida laboral, familiar-conjugal e vulnerabilidade social, que, circular e recursivamente contribuem para a progressão e agravamento da situação de dependência do álcool.

Método

Foi realizado um estudo de campo de caráter exploratório-descritivo (Gil, 2019), com coleta de dados sociodemográficos e de dados quantitativos sobre o uso de álcool, por meio de questionário, bem como coleta de dados qualitativos sobre as relações dos participantes com o trabalho e família-conjugalidade por meio de entrevista semiestruturada.

Participantes

A amostra não-probabilística típica (Laville; Dionne, 1999) foi composta por 20 homens com uniões heterossexuais que, voluntariamente, aceitaram participar da pesquisa. Suas idades variaram de 26 a 60 anos e, no período do estudo, eles recebiam tratamento em serviços destinados a oferecer cuidados contínuos de saúde, de caráter transitório por até nove meses, para adultos com necessidades clínicas estáveis decorrentes do uso do *crack*, álcool e outras drogas.

Instrumentos

O roteiro de entrevista semiestruturado foi composto por duas sessões, sendo a primeira com informações sociodemográficas (por exemplo: idade, sexo, estado civil, renda e profissão, relativos ao período em que o entrevistado fazia uso de álcool), e a segunda sobre as relações entre uso do álcool, trabalho e família-conjugalidade (por exemplo: a manutenção de relações afetivas estáveis, bem como o padrão de uso do álcool por parte do respondente e da sua companheira no período em que usavam álcool, se eram casados e/ou viviam em união estável, informações sobre a ocorrência ou não de problemas relacionados ao trabalho, como conflitos interpessoais, desemprego, sobrecarga, sentimentos negativos, renda insuficiente, falta de treinamento, pouca autonomia, período inadequado, conflitos éticos, falta de perspectiva de crescimento na organização e dificuldade de equilibrar vida familiar e trabalho). Foram feitas também questões sobre interferência das dificuldades de trabalho dos cônjuges no uso do álcool e vice-versa, além de perguntas sobre conflitos e violência na relação de conjugalidade, sobre trabalho e a interferência produzida pelo álcool no trabalho de ambos.

Procedimentos de coleta e análise dos dados

A aprovação da pesquisa deu-se pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp), em Bauru-SP, sob nº CAAE: 33727614.3.0000.5398. De acordo com a conduta ética em pesquisa, após concordarem com a sua participação e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, os participantes foram entrevistados, individualmente, por dois dos pesquisadores com o roteiro supracitado. As entrevistas, que tiveram duração média de uma hora cada, foram registradas em gravador de áudio e, posteriormente, transcritas integralmente para análise de conteúdo.

Dados quantitativos e sociodemográficos foram obtidos, inicialmente, para a caracterização do público pesquisado e para a compreensão de seus contextos de vida e uso do álcool. Para a apresentação dos resultados quantitativos foi utilizada a estatística descritiva, por meio das análises de frequências e porcentagens das informações sociodemográficas dos participantes, bem como do conteúdo quantitativo do questionário aplicado.

Os procedimentos e a análise qualitativa de dados foram realizados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). As entrevistas, gravadas e transcritas na íntegra, foram lidas repetidamente para que seu conteúdo, ora agrupado e ora separado, fosse categorizado e analisado por dois pesquisadores paralelamente. Além das categorias pré-definidas

pelas perguntas elaboradas, temas repetidos e centrais, segundo os dois pesquisadores responsáveis pela análise qualitativa, foram colocados em evidência e discutidos por todos os pesquisadores envolvidos no projeto, com base na literatura e nos dados obtidos na pesquisa como um todo.

Resultados e discussões

Dezenove respondentes estavam desempregados no momento da pesquisa e exerceram, previamente ao período de internação, profissões relacionadas à prestação de serviços, por exemplo, pintor predial, construtor ou pedreiro, e garçom, dentre outras que exigiam pouca escolaridade (75% dos participantes não chegaram a concluir o ensino médio). Em relação à renda individual, 80% afirmaram que, quando estavam trabalhando, chegaram a receber remuneração mensal equivalente a três salários-mínimos.

Com exceção de dois participantes, todos iniciaram o uso do álcool antes da vida adulta, portanto, na infância ou na adolescência.

No que se refere à quantidade de álcool ingerida pelos participantes, há relatos de consumo de mais de 50 doses diárias de cerveja em mais de um dia por semana. O consumo oscilou entre 3 e 62,5 doses em um só dia, de um a sete dias por semana, em períodos de maior uso. Da frequência de ingestão de álcool, 12 participantes (60%) afirmaram fazer uso diariamente, sendo as bebidas mais consumidas a cerveja e a pinga/destilados. As doses foram calculadas de acordo com o teor alcoólico aproximado do líquido em questão e usou-se como parâmetro que uma lata de cerveja equivale a uma dose. Tais dados se mostram alarmantes, pois a dependência de álcool representa um problema de saúde pública, o qual tende a acarretar problemas socioeconômicos, pessoais e profissionais para os indivíduos (Danieli *et al.*, 2017; Narendorf *et al.*, 2017), além de torná-los mais vulneráveis à dependência.

Quanto às informações sobre o trabalho, dentre as subcategorias encontradas no processo de análise de conteúdo das respostas dos participantes, uma delas foi "Conflitos com pessoas no trabalho (chefia, colegas, clientes, fornecedores ou outros)". O resultado revelou que mais da metade (n=11; 55%) deles enfrentou problemas de relacionamento/conflitos com gestores, líderes e colegas de trabalho, e, em um caso específico, com clientes.

As narrativas dos participantes apontaram para a existência de diferentes comportamentos frente às relações interpessoais no trabalho e, em especial, o enfrentamento de conflitos, que vão desde o abandono do posto de trabalho ou do próprio emprego, como forma de evitar o agravamento destes, até discussões e agressões verbais que, por sua vez, concorrem para a acentuação dos conflitos e não para a resolução dos mesmos – o que pode levar ao aumento

do consumo de álcool. Cunha (2015), ao investigar motoristas de transporte coletivo urbano, constatou que o aumento do consumo de álcool estava associado a situações de sofrimento produzidos e vivenciados no contexto de trabalho e agressões (físicas e verbais) oriundas da relação com usuários do transporte ou com outros representantes das organizações (colegas, supervisores, gestores).

A compreensão de dados qualitativos revelou a importância do desenvolvimento da habilidade de comunicação assertiva e dos meios pacíficos de resolução de conflitos interpessoais, já que muitos participantes relataram ter usado bebida alcoólica após situações pessoais tensas (dificuldades de expressar algo para outrem, como insatisfação, erro, inadequação, demissão).

Mais da metade (n=12; 60%) apontou o "Trabalho excessivo (sobrecarga)" – outra subcategoria de análise – como um problema vivido no trabalho, no período em que fazia uso excessivo de álcool. Como exemplo, pode-se citar um dos participantes que, por exercer duas atividades profissionais (locutor durante o dia e garçom durante a noite), estava submetido à carga excessiva de trabalho, ocasionando "cansaço físico e mental". Oliveira *et al.* (2013) investigaram 90 enfermeiros e encontraram associações positivas entre problemas no trabalho e uso de álcool. Os autores afirmaram que esses profissionais, por trabalharem – em muitos casos – em mais de um emprego e com longa jornada de trabalho, fazem uso de álcool como uma estratégia frente ao cansaço e situações estressantes. Sobrecarga no trabalho, bem como longas jornadas laborais, são fatores que podem contribuir para o uso de álcool e adoecimento dos trabalhadores (Vidal; Abreu; Portela, 2017; Machado; Monteiro; Ribeiro; Guilhem, 2016), como também mostraram os relatos dos participantes.

O "Excesso de responsabilidade no trabalho", em especial a responsabilidade com tomadas de decisões diversas, também foi apontado (n=12; 60%) como um fator de risco e predisposição ao consumo de álcool. Entende-se a responsabilidade no trabalho como agente estressor e, sendo assim, causador de desgaste físico e mental, comprometendo a qualidade de vida do trabalhador (Camargo, 2017).

As condições ambientais de trabalho configuram-se como fatores importantes para a promoção da saúde ou o desenvolvimento de doenças no trabalhador. A presente pesquisa revelou que a maioria dos participantes (n=18; 90%) trabalhava em condições ambientais inadequadas, o que tem sido chamado de ambientes insalubres de trabalho. Nos relatos, barulho, poeira, altura, trânsito, dentre outros fatores figuraram como inadequações. Outras pesquisas envolvendo trabalhadores do transporte coletivo (Cunha, 2015), trabalhadores rurais (Beck Filho; Amorim; Fraga-Maia, 2016) e agentes penitenciários (Dimenstein; Lima; Figueiró; Leite, 2017) também constataram associações positivas entre consumo de álcool e ambientes com condições inadequadas de trabalho.

Os participantes (n=14; 70%) revelaram, ainda, que sentiam a falta de valorização e de reconhecimento pelos trabalhos executados nas organizações às quais se encontravam vinculados, especialmente pelos seus superiores imediatos. Esse sentimento, provavelmente, ampliou a percepção de mal-estar e de insatisfação com o trabalho, favorecendo o uso do álcool (Camargo, 2017; Corbin; Farmer; Nolen-Hoekesma, 2013).

Outra categoria analisada diz respeito à remuneração do trabalhador. Para 13 sujeitos (65%), a remuneração era insuficiente, o que, além de se configurar um estressor ocupacional, implica uma acentuação da vulnerabilidade social em que estes se encontram, sobretudo se considerado o fato de que, na atual dinâmica de funcionamento social, o acesso aos bens e serviços se dá, em sua maioria, por meio de trocas valorativas.

Mais da metade (n=13; 65%) relatou insatisfação com o trabalho devido à ausência de contrato ou vínculo formal. A situação de informalidade tende a ser característica nesse público, principalmente pelo fato de que o uso excessivo de substância psicoativa potencialmente acarreta demissões nos empregos formais (Danieli *et al.*, 2017; Singulane; Silva; Sartes, 2016). Entretanto, para uma minoria dos respondentes à pesquisa (n=2), essa condição de informalidade, ou de trabalho autônomo, foi considerada satisfatória pela liberdade conferida quando estava em etapa de progressão do uso do álcool, sem a percepção da dependência – aspecto assim explicado logo após a resposta.

Os participantes da pesquisa (n=16; 80%) consideraram a "Carga horária ou o período de trabalho ruim ou inadequado". Os trabalhadores do período noturno explicaram que trabalhar à noite pode facilitar a ingestão de álcool no trabalho e, portanto, aumentar a vulnerabilidade deles. Além disso, trataram de conflitos familiares e conjugais por horário de chegada e saída de casa, o que se encontra corroborado nos estudos de Benites, Camargo, Goulart Jr. e Camargo (2013) sobre os riscos à saúde do trabalhador em decorrência das alternâncias de turnos de trabalho e, em especial, o trabalho noturno, podendo contribuir para o desenvolvimento do transtorno do ciclo vigília-sono, de conflitos relacionais intrafamiliares, além de fragilizar e empobrecer os processos de integração e socialização do trabalhador.

Participantes (n=13; 65%) relataram também a vivência de "Conflitos entre padrões pessoais/éticos e exigências do trabalho". Dos quatro participantes que trabalhavam como pedreiros, dois relataram que projetos arquitetônicos ou de engenharia eram inadequadamente alterados por seus encarregados, com finalidade de economia de recursos e, consequentemente, possíveis riscos à qualidade das obras. Essas e outras constatações, em especial o fato de que trabalhadores da construção civil no país são vulneráveis quanto ao uso de álcool, a riscos ocupacionais, precariedade de qualidade de vida no trabalho, podem ser vistas no estudo de Fernandes, Santos, Santana, Teles e Silva (2014). Uma série de práticas

laborais desonestas foram relatadas pelos participantes, que em muitas situações não sabiam como proceder para manter o trabalho, formal ou não, sem prejudicar o beneficiado ou cliente. Serviços e produtos entregues fora das especificações e diferentes do que foi prometido ou vendido foram exemplos fornecidos pelos participantes que trabalharam em restaurantes, obras, dentre outros.

Cerca de dois terços dos participantes (n=13; 65%) informaram sobre o sentimento de "Falta de perspectiva de crescimento profissional", correlacionando-a com baixa escolaridade e qualificação profissional, falta de reconhecimento por parte das organizações de trabalho, em especial por parte de seus líderes, e falta de oportunidade profissional. De acordo com Feijó *et al*. (2016), em outro estudo realizado, trabalhadores que faziam uso abusivo de álcool também afirmaram que, em função de tal uso, o relacionamento com os gestores foi comprometido devido à perda de confiança destes em relação ao profissional dependente.

Como observado por meio das narrativas, o contexto de trabalho foi uma importante influência quanto ao uso abusivo ou não de álcool no grupo de participantes do presente estudo. Nessa mesma direção, Barbieri, Dal Corso, Di Sipio, De Carlo e Benevene (2015) constaram que experiências negativas no âmbito laboral tendem a ser positivamente correlacionadas com pessimismo quanto ao trabalho e pensamentos positivos quanto ao uso de álcool. Já experiências laborais positivas se associaram a pensamentos negativos em relação ao uso de álcool.

No que diz respeito às relações entre álcool, trabalho e interações familiares, os participantes da pesquisa (n=11; 55%) também afirmaram possuir "Dificuldade de equilibrar trabalho e vida familiar", em especial aqueles que realizavam atividades profissionais no período noturno. A busca pelo equilíbrio entre trabalho e família configura-se na atualidade uma importante estratégia de gestão de pessoas, contribuindo, assim, para a constituição de uma boa qualidade de vida no trabalho, trazendo resultados positivos para toda a comunidade organizacional quando alcançado (Perry-Jenkins; Wadsworth, 2017; Colichi; Bocchi; Lima; Popim, 2016).

Informaram ainda (n=13; 65%) que a "Falta de trabalho ou o desemprego" foi percebida como decorrente do uso do álcool. A perda do emprego em decorrência do uso do álcool foi descrita como fator gerador de conflitos familiares, potencializando ainda mais seu consumo. Para Danieli *et al.* (2017), a dependência de álcool tende a acarretar a redução da capacidade laboral, desemprego, conflitos e dificuldades familiares. Parte dos participantes apontou que, quando além do álcool passou a usar outras substâncias psicoativas, piorou ainda mais sua situação de vida e relações conjugais. O uso do álcool e de outras substâncias pode ser uma estratégia frente a situações estressantes no trabalho e na família; entretanto,

em muitos casos os indivíduos não percebem que tal uso, inicialmente visto como não prejudicial, pode aumentar e intensificar seus conflitos (Lee *et al.*, 2017; Gebara *et al.*, 2015; Corbin *et al.*, 2013).

Além destes achados já apresentados até aqui, houve relatos de participantes apontando para uma diversidade de temáticas, tais como: falta de treinamento para o exercício profissional; falta de autonomia no trabalho; sentimento de rejeição; percepções sobre o uso de álcool e acidentes de trabalho; percepções sobre o uso do álcool e outras drogas interferindo no desenvolvimento profissional; temas estes que correlacionamos aos anteriormente mencionados fatores psicossociais de risco à saúde do trabalhador, e que são, portanto, partícipes relevantes dos processos de construção das vulnerabilidades que geram o mal-estar no trabalho (Camargo, 2017; Cardoso *et al.*, 2017).

Durante as entrevistas, procurou-se compreender a visão dos participantes sobre as influências recíprocas entre uso do álcool e problemas conjugais e de trabalho, o que permitiu perceber que a discriminação sentida pelos participantes por uso de álcool e por desemprego, além dos aspectos abaixo elencados, é considerada problema que interfere no "beber". Para os participantes, em geral, o consumo de álcool aumentou com as preocupações e problemas, inclusive os relacionados ao trabalho, mas não apenas por isso – o que corrobora a ideia de que o elevado consumo de álcool é fenômeno multideterminado, ou seja, mantém relações de interdependência junto a vários aspectos da vida social e profissional do sujeito (Feijó *et al.*, 2016).

Para 11 participantes (55%), as preocupações ou problemas relacionados ao trabalho aumentaram com o uso de álcool, mas para nove, não (45%); segundo os entrevistados, houve brigas conjugais sobre o trabalho deles (n=4; 20%), do cônjuge (n=1; 5%) e de ambos (n=7; 35%). O estudo de Feijó *et al.* (2016) também encontrou consonância com o fato de que o uso abusivo de álcool, bem como os conflitos familiares, aumentou em virtude de dificuldades encontradas no trabalho. Danieli *et al.* (2017) destacaram que o uso abusivo de álcool é um fator dificultador para a constituição familiar, e o índice de separação conjugal nesse público é bastante elevado.

Para 11 entrevistados (55%), as brigas conjugais já interferiram no trabalho ou nos problemas de trabalho, e para nove (45%) não houve tal interferência; porém, 16 participantes (80%) estabeleceram alguma relação entre problemas no trabalho, dificuldades conjugais e uso de álcool, contra dois (10%) que não perceberam relação entre tais aspectos. De acordo com Gontijo (2016), em casais em que o parceiro faz uso abusivo de álcool, há muitos relatos de violência financeira, visto que, em geral, o parceiro dependente é quem trabalha e sustenta financeiramente a família.

Na opinião de 14 participantes (70%), as dificuldades de trabalho contribuíram para o agravamento das brigas com o cônjuge feminino. Já seis deles (30%) não percebem tal associação. Do total de participantes, 13 (65%) já se sentiram discriminados por depender do álcool e sete (35%) não se sentiram de tal forma. O desemprego foi associado à experiência de discriminação por 10 participantes (50%), mas outros 10 não se sentiram discriminados quando desempregados. Além do sentimento de discriminação percebido devido ao uso abusivo de álcool, o tipo de trabalho também pode ser considerado um fator que pode levar à percepção de discriminação, como o caso de trabalhadores do corte de cana (Beck Filho *et al.*, 2016), que relataram que a atividade era vista como desprivilegiada pela sociedade, sendo o consumo de álcool muitas vezes tido como uma válvula de escape frente a esse estressor.

Considerações finais

Neste estudo, abordou-se de que forma questões advindas do contexto de trabalho podem estar relacionadas ao abuso de álcool, sem desconsiderar que são muitos os fatores individuais e sociais de vulnerabilidade atrelados ao progresso e aos desafios de tratamento da dependência.

Pode-se considerar, tanto a partir de dados quantitativos e qualitativos obtidos neste estudo, que a dependência de álcool afeta demasiadamente as relações de trabalho, e que relações e condições adversas nos ambientes laborais contribuem para o *continuum* de desenvolvimento da dependência de álcool, que, por vezes, evolui para a dependência de mais de uma substância psicoativa. Nem sempre, porém, a pessoa que faz uso excessivo e progressivo do álcool identifica, durante o processo de progressão da dependência, meios de tornar suas relações no trabalho mais satisfatórias. Quando há uso precoce de álcool e interrupção dos estudos, o trabalhador pode enfrentar ainda maior insegurança para reivindicar melhorias no trabalho, com temor de perder o pouco que lhe é oferecido.

O desemprego estrutural no Brasil e a baixa escolaridade apresentada pela maioria dos entrevistados, entrelaçados com o progresso do uso do álcool, contribuíram para agravar a dependência.

Falta de perspectiva de trabalho e de desenvolvimento também são apontados como fatores de vulnerabilidade. As dificuldades para reversão da dependência e da retomada de vínculos e de condições adequadas de trabalho não podem ser compreendidas se dissociadas de tais fatores, muito embora, na fala dos participantes da pesquisa, observamos uma leitura linear, em que eles atribuem ao aumento do uso do álcool os motivos pelos quais se justificam os problemas no trabalho e na conjugalidade.

O uso de violência e a dependência de substâncias são questões de saúde, que dependem do bem-estar físico, psíquico e social para que sejam minimizadas. Dessa forma, o acesso aos direitos fundamentais pode prevenir a evolução da dependência, daí a importância no investimento em detecções precoces, inclusive no trabalho, e da construção de políticas, tanto públicas quanto organizacionais, que ampliem a equidade e a garantia dos direitos humanos.

Informações adequadas e verídicas sobre uso, abuso e dependência de substâncias psicoativas, sobre seus efeitos, possibilidades de prevenção, de tratamento e de redução de danos são necessárias a todos, inclusive às pessoas que fazem uso de substâncias, seus familiares e gestores de pessoas nas organizações.

Diagnósticos periódicos da situação de trabalho e dos trabalhadores nas organizações, avaliação dos fatores psicossociais de risco à saúde física e psíquica, além do planejamento e execução de ações preventivas nas organizações devem ter os pontos acima como norteadores e devem ser paralelas às atividades de preparo dos gestores de pessoas para o encaminhamento e tratamento das questões relacionadas ao uso de substâncias.

Além das referidas ações preventivas, que podem assumir a forma de oficinas ou de treinamentos sistemáticos sobre os temas considerados relevantes, reuniões devem ser feitas com gestores interessados nas pesquisas realizadas para conhecimento de seus principais resultados, com foco principal em: ações que não sejam moralistas, discriminatórias ou ofensivas, de encaminhamento e de prevenção de uso de violência e de uso nocivo de substâncias na organização; desconstrução da cultura do “beber” como forma de lazer, de socialização e de prova de coragem (da banalização do uso de álcool em excesso e em serviço). Tais programas e ações serão mais efetivos quando políticas públicas inclusivas e geradoras de direitos forem construídas e ampliadas, de maneira que a desigualdade social, atrelada à elevada quantidade de jovens que interrompem os estudos e que apresentam condições de vida pouco favoráveis à saúde e ao desenvolvimento, seja reduzida.

Dependência de álcool e dificuldades de trabalho, portanto, afetam e são afetados por outros fatores de vulnerabilidade, como a violência, o que torna a questão abordada complexa. Assim, o tratamento individual, interdisciplinar, multiprofissional, com visão sistêmica e integrativa (ações de atenção à saúde, sociais e psicológicas), associado a abordagens familiares, pode ser indicado, pois, conforme anteriormente abordado, as relações conjugais também afetam e são afetadas pelo progresso da dependência e pela precariedade de trabalho.

Considera-se, por último, relevante postular que poderia ser significativo para as organizações de trabalho interessadas em gerir mais adequadamente os fatores psicossociais

de risco à saúde dos trabalhadores – e, consequentemente, interessadas na promoção de um ambiente organizacional marcado pela presença de uma melhor qualidade de vida no trabalho – a inclusão, em seus planejamentos estratégicos de curto, médio e longo prazo, o desenvolvimento de uma equipe multiprofissional com foco na atenção e cuidado com o bem-estar dos trabalhadores, posto que disso resultarão muitos ganhos secundários para a organização, para os trabalhadores e seus familiares, e para sociedade de um modo geral.

Cabe ressaltar, porém, que foi realizado estudo qualitativo sobre os problemas, insatisfações e más condições de trabalho associados ao progresso da dependência de álcool e à violência em uma população específica, qual seja, de homens internados para tratamento gratuito para a dependência. Outros estudos, com diferentes delineamentos e populações, devem ser realizados, na medida em que tanto a dependência quanto a violência são problemas sérios de saúde pública e que, por serem multideterminados, demandam complexidade de olhar, amplitude de pesquisas e de ações preventivas, inclusive nas organizações de trabalho.

Apesar de tratar-se de um grupo de homens que se encontravam em instituição para o tratamento da dependência sem custos – o que gera especificidades, defende-se que futuras pesquisas sobre a temática devem considerar aspectos psicossociais no trabalho que podem contribuir para o adoecimento do trabalhador, que por vezes se expressa por meio da dependência de substâncias.

Referências

ARAÚJO, M. R. M.; MORAIS, K. R. S. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2017.

BARBIERI, B.; DAL CORSO, L.; DI SIPIO, A. M.; DE CARLO, A.; BENEVENE, P. Small opportunities are often the beginning of great enterprises: The role of work engagement in support of people through the recovery process and in preventing relapse in drug and alcohol abuse. **Work (Reading, Mass.**), v. 55, n. 2, p. 373–383, 2016. DOI: https://doi.org/10.3233/WOR-162411.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BECK FILHO, J.; AMORIM, A.; FRAGA-MAIA, H. Consumo de álcool entre os trabalhadores do corte da cana-de-açúcar: prevalência e fatores associados. **Revista Pesquisa em Fisioterapia**, v. 6, n. 3, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.17267/2238-2704rpf.v6i3.952.

BENITES, A. C.; CAMARGO, I. S.; GOULART JR., E.; CAMARGO, M. L. Relação entre transtorno do ciclo vigília-sono e trabalho noturno: desafios à segurança e saúde do trabalhador. **Revista Laborativa**, v. 2, n. 2, p. 86-107, 2013.

BERNAL, A. O. **Psicologia do Trabalho em um mundo globalizado:** como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BRITO, I.; PRECIOSO, J. A. G.; CORREIA, C.; ALBUQUERQUE, C.; SAMORINHA, C.; CUNHA-FILHO, H.; BECOÑA, E. Fatores associados ao consumo de álcool na adolescência, em função do género. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 16, n. 3, p. 392-410, 2015.

CAMARGO, M. L. Presenteísmo: denúncia do mal-estar nos contextos organizacionais de trabalho e de riscos à saúde do trabalhador. **Revista Laborativa**, v. 6, n. 1, p. 125-146, 2017.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. *In:* SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (org.). **Fatores Psicossociais e o Processo Saúde/ Doença no Trabalho.** São Paulo: FiloCzar, 2018. p. 111-136.

COLICHI, R.; BOCCHI, S.; LIMA, S.; POPIM, R. Interações entre qualidade de vida no trabalho e família: revisão integrativa. **Arquivos Internacionais de Medicina**, v. 9, 2017. DOI: https://doi.org/10.3823/2229.

CORBIN, W. R.; FARMER, N. M.; NOLEN-HOEKESMA, S. Relations among stress, coping strategies, coping motives, alcohol consumption and related problems: a mediated moderation model. **Addictive behaviors**, v. 38, n. 4, p. 1912–1919, 2013. DOI: https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2012.12.005.

CUNHA, N. O. **Fatores associados ao abuso e dependência de álcool em trabalhadores do transporte coletivo urbano da região metropolitana de Belo Horizonte.** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

DANIELI, R. V.; FERREIRA, M. B. M.; NOGUEIRA, J. M.; OLIVEIRA, L. N. C.; CRUZ, E. M. T. N.; ARAÚJO FILHO, G. M. Perfil sociodemográfico e comorbidades psiquiátricas em dependentes químicos acompanhados em comunidades terapêuticas. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 66, n. 3, p. 139-149, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/0047-2085000000163.

DIMENSTEIN, M.; LIMA, A. I. O.; FIGUEIRÓ, R. A.; LEITE, J. F. Uso abusivo de álcool e outras drogas entre trabalhadores do sistema prisional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 1, p. 62-70, 2017. DOI: https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12705.

FEIJÓ, M. R.; GOULART JR., E.; NASCIMENTO, J. M.; NASCIMENTO, N. B. Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando famílias**, v. 21, n. 1, p. 105-119, 2017.

FEIJÓ, M. R.; NOTO, A. R.; SILVA, E. A.; LOCATELLI, D. P.; CAMARGO, M. L.; GEBARA, C. F. P. Álcool e violência nas relações conjugais: um estudo qualitativo com casais. **Psicologia em Estudo**, v. 21, n. 4, p. 581-592, 2017. DOI: https://doi.org/10.4025/psicolestud.v21i4.31556.

FERNANDES, M. F. F. F.; SANTOS, F. S. M.; SANTANA, K. W. C.; TELES, W. S.; SILVA, C. E. Consumo de álcool e sua influência no ambiente de trabalho da construção civil. **ScireSalutis**, v. 4, n. 2, p. 28-46, 2014. DOI: http://dx.doi.org/10.6008/SPC2236-9600.2014.002.0004.

GEBARA, C. F. P.; FEIJÓ, M. R.; NOTO, A. R.; AMATO, T. C. Vulnerabilidades, violência entre casais e dependência de álcool. *In:* SILVA, E. A.; MOURA, Y. G. ; ZUGMAN, D. K. (ed.). **Vulnerabilidades, resiliência e redes sociais:** uso, abuso e dependência de drogas. São Paulo: RED, 2015. p. 167-180.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONTIJO, B. D. R. **Violência entre parceiros íntimos e sua relação com o consumo de álcool e drogas ilícitas**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.

GOULART JUNIOR, E.; FEIJÓ, M. R.; CUNHA, E. V.; CORRÊA, B. J.; GOUVEIA, P. A. E. S. Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando famílias**, v. 17, n. 1, p. 110-122, 2013.

HELOANI, R.; BARRETO, M. M. S. **Assédio Moral – Gestão por Humilhação**. Curitiba: Juruá, 2018.

LARANJEIRA, R.; MADRUGA, C. S.; PINSKY, I.; CAETANO, R.; MITSUHIRO, S. S. **II Levantamento Nacional de Álcool e Drogas – Consumo de Álcool no Brasil:** Tendências entre 2006/2012. São Paulo: INPAD, 2013.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber:** manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 1999.

LEE, C. A.; DEREFINKO, K. J.; DAVIS, H. A.; MILICH, R.; LYNAM, D. R. Cross-lagged relations between motives and substance use: Can use strengthen your motivation over time? **Drug and alcohol dependence**, v. 178, p. 544-550, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2017.05.027.

LIMA, M. E. A. A polêmica em torno do nexo causal entre distúrbio mental e trabalho. **Psicologia em Revista**, v. 10, n. 14, p. 82-91, 2003.

LIMA, M. E. A. Dependência química e trabalho: uso funcional e disfuncional de drogas nos contextos laborais. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 260-268, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200008.

MACHADO, A.; MONTEIRO, P.; RIBEIRO, L.; GUILHEM, D. Consumo de álcool por enfermeiros e implicações para o trabalho em saúde – revisão integrativa. **Cogitare Enfermagem**, v. 21, n. 4, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.5380/ce.v21i4.45976.

Ministério da Saúde. Organização Pan-Americana da Saúde/Brasil. **Doenças relacionadas ao trabalho:** manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2001.

Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. **Álcool e redução de danos:** uma abordagem inovadora em países em transição. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

NARENDORF, S. C.; CRUZ, M. B.; MARIA, D. S.; SWANK, P. R.; BORDNICK, P. S. Relations between mental health diagnoses, mental health treatment, and substance use in homeless youth. **Drug and Alcohol Dependence**, v. 175, n. 1, p. 1-8, 2017. DOI: https://dx.doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2017.01.028.

NASCIMENTO, E. C.; NASCIMENTO, E.; SILVA, J. P. Uso de álcool e anfetaminas entre caminhoneiros de estrada. **Revista de Saúde Pública**, v. 41, n. 2, p. 290-293, 2007. DOI: https://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102007000200017.

OLIVEIRA, E.; FABRI, J.; PAULA, G.; SOUZA, S.; SILVEIRA, W.; MATOS, G. Padrões de uso de álcool por trabalhadores de enfermagem e a associação com o trabalho. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 21, n. 6, p. 729-735, 2014.

Organização Internacional do Trabalho. **Problemas ligados ao álcool e a drogas no local de trabalho**: uma evolução para a prevenção. Genebra: OIT, 2008.

Organização Mundial da Saúde. **Relatório Global sobre Álcool e Saúde - 2018.** Genebra: Suíça, 2018.

PERRY-JENKINS, M.; WADSWORTH, S. M. Capturing Complexities in Work and Family Theory and Research. **Journal of Family Theory & Review**, v. 9, n. 2, p. 253-256, 2017. DOI: https://doi.org/10.1111 jftr.12190.

SANTANA, V. S.; OLIVEIRA, R. P. Saúde e trabalho na construção civil em uma área urbana do Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 20, n. 3, p. 797-811, 2004. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-311X2004000300017.

SILVA, E. A.; MOURA, Y. G.; ZUGMAN, D. K. (ed.). **Vulnerabilidades, resiliência e redes sociais:** uso, abuso e dependência de drogas. São Paulo: RED, 2015.

SINGULANE, B. A. R.; SILVA, N. B.; SARTES, L. M. A. Histórico e fatores associados à criminalidade e violência entre dependentes de crack. **Psico-USF**, v. 21, n. 2, p. 395-407, 2016. DOI: https://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210215.

VIDAL, J. M.; ABREU, A. M.; PORTELA, L. F. Estresse psicossocial no trabalho e no padrão de consumo de álcool em trabalhadores *offshore*. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 33, n. 6, e00116616, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/0102-311xe00116616.

O fenômeno da terceirização da mão de obra no Brasil: precarização e prejuízos à qualidade de vida do trabalhador

Carolina Infante Messas
Mário Lázaro Camargo
Edward Goulart Júnior

Introdução

A terceirização, longe de ser uma estratégia de gestão organizacional de posicionamentos e opiniões unânimes, é uma realidade nas relações trabalhistas no território nacional. A lógica da terceirização da mão de obra em atividades do processo produtivo baseou-se, em um primeiro momento, na premissa de que as organizações deveriam privilegiar suas atividades principais, ou seja, as atividades-fim, delegando a outras organizações, mais especializadas, as atividades secundárias, ou seja, as atividades-meio.

Segundo Silva, Goulart Jr. e Camargo (2019), atualmente existe uma divisão de opiniões e posicionamentos sobre o tema. Para os autores, a defesa da terceirização pautou-se basicamente na ideia de que a terceirização seria uma forma positiva de incrementar a produtividade e qualidade de produtos e serviços, além disso, seria uma forma de cooperação simétrica entre empresas. No tocante às críticas, elas se dão, basicamente, por considerar que sua utilização se relaciona apenas à busca da redução dos custos de produção e na tentativa de burlar a legislação trabalhista. Para Moraes e Maia (2020), considerando um ambiente globalizado, a terceirização é uma opção para as organizações se manterem competitivas. Segundo os autores, "diante a evolução contínua dos processos empresariais e a necessidade por sistemas cada vez mais eficientes, a terceirização fica em evidência se tornando uma importante opção de gestão para a busca de melhores resultados" (p. 190).

Com uma visão crítica da terceirização, Alves (2015) argumenta que, no Brasil, ela é usada quase exclusivamente para baratear os custos com a força de trabalho, sem a preocupação com o caráter de melhorias do processo produtivo. Para o autor, a terceirização brasileira é usada, especialmente, para taxar os trabalhadores, porque é marcada pelos baixos salários, elevado nível de doenças no/do trabalho, elevação de horas trabalhadas e da rotatividade em relação aos não terceirizados.

Outros autores corroboram essa visão mais crítica considerando que, ao estudarem o processo de terceirização e seus efeitos, esses indicaram um possível rebaixamento das condições de trabalho das categorias terceirizadas com tendências para a precarização do mesmo, como perdas salariais e de direitos, aumento de acidentes de trabalho e dos riscos à saúde do trabalhador (Bridi, 2015; Carvalho, 2015; Druck, 2016; Mandarini; Alves; Stica, 2016; Rabelo; Casto; Silva, 2016; Silva; Souza, 2019).

Os autores supra citados reconhecem na terceirização uma estratégia de gestão cujo principal objetivo está na redução dos custos do processo produtivo, mais precisamente na redução dos custos da mão de obra, e, consequentemente, na folha de pagamento. Porém, sinalizam também para uma situação que degrada as relações de trabalho, fomentando situações disfuncionais que interferem na saúde e qualidade de vida do trabalhador terceirizado.

Morales e Giosa (2017) e Pastore (2015), com linha de visão mais positiva sobre o tema, defendem que a terceirização trata de um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, estabelecendo assim uma relação de parceria, ficando a empresa contratante concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Assim, para os autores, a empresa contratante pode voltar seus esforços gerenciais para a sua verdadeira finalidade e vocação, elevando a qualidade e a produtividade, ao mesmo tempo em que reduz custos e aumenta a competitividade.

No entanto, Costa (2017) ratifica a existência de uma outra corrente de pensamento que busca esclarecer as implicações sociais sobre a terceirização. Para essa corrente, a terceirização constitui um mecanismo por meio da qual as empresas podem almejar ganhos de competitividade e produtividade com menores custos do trabalho, ao se eximirem da responsabilidade de gerir e assalariar diretamente o trabalhador conforme normas legais que tradicionalmente protegeram as relações de trabalho. Ainda segundo a autora, para essa corrente, a terceirização é vista como uma forma de subcontratação, apresentando como principais consequências o desemprego e a fragmentação da força de trabalho, acarretando o enfraquecimento político dessa força e de sua ação coletiva, sendo responsável, assim, por um fenômeno sistêmico que a autora chamou de individualização das relações de trabalho, de desvalorização salarial, de precarização das condições laborais e de má distribuição de renda.

A terceirização no Brasil, desde março de 2017, ganhou contornos ainda mais polêmicos. Isso pelo fato de que, nessa data, a Câmara dos Deputados aprovou o Projeto de Lei nº 4.302/98, permitindo a terceirização em qualquer área das organizações, ou seja, desde as atividades-meio até as atividades-fim; até então, a terceirização era permitida somente em atividades não principais, ou seja, as atividades-meio (Silva; Goulart Jr.; Camargo, 2019).

Concordando com uma linha de pensamento mais crítica da terceirização e atentando para o lado dos seus riscos e os prejuízos que podem trazer às relações do trabalho, essa ampliação das possibilidades de atividades terceirizadas aprovadas recentemente contribui ainda mais para a precarização do trabalho e diminuição na qualidade de vida dos trabalhadores, argumentos esses corroborados por Aquino, Moita, Correa e Sousa (2014) e Guimarães e Assunção-Matos (2018), que, em uma visão ainda mais pessimista, explicam que esse cenário promove a destruição dos direitos trabalhistas no Brasil, colocando em risco a saúde dos trabalhadores.

Considerando a importância de se tratar do tema e o não consenso sobre ele, o texto aqui apresentado têm como objetivo tecer considerações e fazer reflexões sobre as consequências da terceirização enquanto estratégia de gestão, destacando e problematizando seus impactos na qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados.

Compreendendo a terceirização: conceitos e formato

A proposta de gestão pautada na terceirização da mão de obra nasce nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial. As indústrias bélicas desse país passam a delegar parte de sua produção a outras empresas, principalmente pela alta demanda na produção de armamentos (Carvalho; Bridi, 2015).

Segundo Assunção-Matos e Bicalho (2016), desde a Revolução Industrial até os tempos mais recentes, enquanto as relações de trabalho sofriam mutações em todas as esferas relacionadas ao capitalismo, a sociedade sentia os efeitos de uma produção mais flexível e uma alteração visível das relações de trabalho. O autor refere-se, principalmente, ao toyotismo, modelo de produção flexível com características como: foco na demanda de mercado; produção *just in time* – enxugamento da produção para aproveitamento do tempo, transferindo-a, em partes, para terceiros; criação de estruturas horizontalizadas; organização do trabalho em equipes e por projetos; surgimento de controles de qualidade; e, por fim, a terceirização de parte da força de trabalho.

Carvalho e Bridi (2015) explicam que a terceirização trata de uma expressão derivada do latim *tercius,* ou seja, um tércio, um terceiro. Pode-se entender, portanto, a terceirização como uma forma de contratação de trabalhadores por empresa interposta, um terceiro participando do processo produtivo da organização.

De forma geral, compreende-se a terceirização do trabalho como um processo em que uma empresa contrata outra para realizar determinado serviço ao invés de contratar seus próprios trabalhadores individualmente e a eles delegar as tarefas objeto de terceirização

(atividades-meio, como limpeza predial, jardinagem, segurança, portaria, etc.). A empresa que contrata é chamada "tomadora" ou "contratante", que se beneficia da mão de obra, mas não cria vínculo empregatício com essa. Segundo Campos (2018), os próprios conceitos sobre o tema terceirização estão sujeitos à discussão, explicando que esses conceitos variam bastante, segundo o âmbito de discussão considerado, ou seja, o jurídico, o econômico, o social, o político e assim por diante.

Segundo Assunção-Matos e Bicalho (2016), trata-se de uma prática de contratação flexibilizada, resultando em equipes com múltiplos vínculos contratuais, com trabalhadores dentro e fora da atividade essencial da organização. Segundo os autores, referindo-se aos trabalhadores terceirizados, a perda dos denominados ativos sociais – salários, benefícios, bens e serviços – a que um indivíduo tem acesso por meio de seus vínculos sociais; além dos ativos culturais – educação formal e conhecimento cultural – impedem o pleno desenvolvimento do indivíduo em seu ambiente, o que gera a chamada precarização.

Tadeu e Guimarães (2017) argumentam que o processo de terceirização é uma consequência da reestruturação empreendida pelo mundo corporativo, onde se procura implantar uma administração estratégica mais flexível e, nessa condição, a terceirização tem papel de destaque. Assunção-Matos e Bicalho (2016) explicam que a flexibilização das relações de trabalho demandou igualmente a promulgação de leis que flexibilizassem não somente as relações, mas principalmente os direitos trabalhistas previamente consolidados, que agiam na coerção das organizações pelo direito, e assim sendo, o surgimento da terceirização como modelo de gestão produz, também, a necessidade de regulamentação pelas normas jurídicas. Os autores explicam ainda que o aparato legislativo como estratégia de promover, no campo legal, essa flexibilização, surgiu na sanção de Projeto de Lei (PL) nº 4.330/2004, pelo presidente Michel Temer, em meados de 2017, quando o projeto se transformou em lei e pôde ser executado. As principais alterações trazidas pela execução do PL nº 4.330/2004 são: estendeu a terceirização para atividades-fim (e não mais somente as atividades-meio) e para qualquer atividade econômica; promoveu a responsabilidade subsidiária da empresa contratante quanto às condições de salubridade dos terceirizados; criou a quarteirização da mão de obra e "pejotização" (prática do empregador em contratar um trabalhador, individualmente, como pessoa jurídica (PJ) ou de dispensar um empregado com registro em carteira e recontratá-lo na forma de pessoa jurídica, como se fossem autônomos). Segundo Silva e Souza (2019), ocorreram várias oposições a respeito da PL 4.330/2004, baseadas no entendimento de que a sua aprovação ampliaria a degradação dos direitos trabalhistas, ao possibilitar a terceirização de qualquer atividade laboral. Os autores explicam que os oponentes ao projeto foram representados por diferentes entidades, dentre as quais as centrais sindicais, a Ordem dos Advogados do Brasil, a Associação Nacional dos

Magistrados da Justiça do Trabalho e a Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho. Para Schirrmeister e Limongi-França (2012), essa multicontratação, sugerida pela opção do trabalho flexível, especialmente o terceirizado, traz, entre outras coisas, consequências diretas à qualidade de vida no trabalho (QVT).

Marcelino e Cavalcante (2012) apresentam as principais formas de terceirização no Brasil: (a) empresas de serviços internos à contratante – forma mais clássica e mais difundida de terceirização, estando presente nos serviços de limpeza, manutenção, montagem, jardinagem, segurança, logística, recursos humanos etc.; (b) cooperativas que geralmente são formadas por trabalhadores demitidos e que são incentivados a criarem uma cooperativa de forma que consigam juridicamente um *status* de empresa e possam ser contratados pela empresa principal através de um vínculo regido pelo Direito Civil; (c) empresas externas de tarefas específicas, como é o caso de empresas de teleatendimento e construtoras; (d) empresas externas de fornecimento de material e, nesses casos, os mais comuns são as empresas fornecedoras de autopeças para as montadoras; (e) personalidades jurídicas, ou seja, empreendimentos com apenas um empregado, porém, tendo uma empresa interposta a ele, diminuem-se as cargas tributárias para a contratante e o custo de sua própria força de trabalho (no Brasil essa forma de terceirização vem crescendo significantemente e é chamada popularmente por "pejotização" dos trabalhadores, no sentido de que são ex-funcionários ou prestadores de serviços incentivados a se tornarem pessoas jurídicas, ou seja, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)); (f) terceirização em cascata, caracterizada pela subcontratação por empresas já subcontratadas; (g) terceirização por contratos mercantis, por exemplo, os contratos de fornecimento, *engineering*, concessão mercantil, consórcio, assistência técnica, representação comercial autônoma e as franquias.

Considerando os diferentes tipos dos processos de terceirização, Campos (2018) explica, portanto, que essa pode se dar por meio do trabalho assalariado e não assalariado, considerando que os trabalhadores podem ser transformados em pessoas jurídicas não contando com os direitos atribuídos pelas leis do trabalho, em especial, a CLT. Essas atividades não assalariadas são regulamentadas pelas leis civis e comerciais, o que, para o autor, faz significativa diferença para o trabalhador em termos de direitos (proteção e garantias).

As consequências oriundas da terceirização atingem diretamente as condições de vida do trabalhador, deixando-o mais vulnerável pelas subtrações de garantias e proteção, o que pode trazer situações das mais diferentes adversidades, tanto na esfera trabalhista, quanto na esfera social. Lourenço (2015) e Souza e Silva (2019), em concordância, chamam a atenção para o alargamento dos índices de vulnerabilidade social dos trabalhadores terceirizados, o que pode resultar em altos índices de acidentes de trabalho, baixos salários, aumento de

jornadas e, portanto, em significativa redução da qualidade de vida no trabalho. Camargo (2017) e Cardoso, Feijó e Camargo (2018) chamam a atenção também para o fato de que a redução da qualidade de vida no trabalho é um importante fator de vulnerabilização da saúde física e mental dos trabalhadores, predispondo-os, portanto, ao adoecimento. Souza e Silva (2019) explicam que a terceirização cria, no interior da mesma empresa, dois grupos de trabalhadores com vínculos de trabalho, remuneração, condições de segurança e estabilidade diferentes, fragmentando a identidade coletiva dos trabalhadores.

Pressupõe-se que o processo de terceirização, por suas características, consequências e desigualdades que estabelece (normalmente as condições de trabalho dos terceirizados são marcadas por menores salários, menor tempo de emprego, jornadas mais extensas, maior rotatividade e índices maiores de acidentes e adoecimentos), impacta consideravelmente a qualidade de vida das pessoas, trazendo prejuízos de diversas ordens, tanto para aquelas direta quanto para as indiretamente envolvidas. Esses prejuízos, pela sua abrangência e complexidade, se sobrepõem aos possíveis fatores positivos que essa estratégia de gestão pode trazer para a competitividade da organização, considerando, entre outros, os altos índices de rotatividade dos trabalhadores terceirizados, conforme demonstrou Pelatieri (2018).

Terceirização e qualidade de vida no trabalho

Impossível falar de qualidade de vida no trabalho sem considerar a saúde e bem-estar dos trabalhadores. Saúde e bem-estar são pilares fundamentais para garantir a qualidade de vida das pessoas nos ambientes corporativos.

Silva, Goulart Jr. e Camargo (2019) afirmam que as políticas de flexibilização no trabalho vão no caminho inverso dos direitos sociais e da saúde do trabalhador. Explicam que os determinantes da saúde do trabalhador envolvem aspectos sociais, tecnológicos, econômicos e organizacionais relacionados de forma interdependente, e que são as condições de vida e de trabalho em interação com as características individuais do trabalhador (identidade, personalidade, formação cultural, vivências subjetivas etc.) que implicam nos fatores psicossociais relacionados ao trabalho, podendo estes se configurarem como ora protegendo ora vulnerabilizando sua saúde. Consideram ainda os autores que a saúde do trabalhador se viabiliza de forma mais próxima do adequado com melhor situação de qualidade de vida no trabalho, ou seja, onde e quando os fatores psicossociais relacionados ao trabalho não oferecem risco ao trabalhador, seja por não expô-los a situações de estresse ocupacional, por não oferecer risco de acidentes, ou ainda por promover condições de desenvolvimento, aprendizado e realização profissional; situações essas que raramente são encontradas nos processos de terceirizações de acordo com alguns estudos (AEPS, 2015; Aquino; Moita; Correa; Sousa, 2014; Bridi, 2015; Ferreira, 2018; Mandarini; Alves; Stica, 2016).

Limongi-França (2003) conceitua QVT como a percepção do conjunto de escolhas de bem-estar relativas a hábitos saudáveis pessoais, familiares e organizacionais em ambiente ético e sustentável, que interferem nas condições da vida no trabalho. Em geral, qualidade de vida no trabalho é entendida como um conjunto de procedimentos em gestão de pessoas que visam produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional.

Barbosa *et al.* (2018) definem QVT como sendo calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, que envolve o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia.

Ferreira (2015) explica que o conceito que orienta o enfoque de QVT se apoia em duas dimensões interdependentes, ou seja, sob a ótica das organizações e sob a ótica dos trabalhadores. Para o autor, sob a ótica das organizações,

> [...] a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho; sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2015, p. 20-21).

Coutinho *et al.* (2017), citando Kirogi (2008) e Freitas e Souza (2009), explicam que, de forma mais objetiva, pode-se dizer que a QVT é a humanização do trabalho, pois envolve o atendimento às necessidades do trabalhador, o aumento do seu bem-estar e a reestruturação das formas de organizar o trabalho com maior participação dos trabalhadores. Engloba, portanto, aspectos físicos, psicossociais e legais, que devem ser alcançados a fim de proporcionar bem-estar físico, mental, econômico e social, permitindo que o indivíduo usufrua a sua condição de cidadão e sinta-se, portanto, respeitado e valorizado no ambiente de trabalho.

As organizações, nas quais se estabelecem as relações do trabalho terceirizado, são consideradas ambientes complexos, envolvendo gestores, processos de produção, empregados dirigidos, sistemas políticos, ideológicos e legais, competitividade, tecnologias,

entre outros e, segundo Zanelli *et al.* (2010), é esperado que nelas tensões, contradições e incoerências se façam presentes. Assim sendo, a busca pela qualidade de vida no trabalho não está em evitar essas situações, mas sim em se criar estratégias adequadas para se lidar com elas, de forma a não atingir o bem-estar e a saúde do trabalhador.

A terceirização, a partir de suas consequências, pode ser entendida como um dos fatores de risco psicossocial ao trabalhador, considerando as condições e situações por ele enfrentadas. Destaca-se, à guisa de exemplo, o frágil vínculo do trabalhador terceirizado com seu trabalho e a preocupação constante com o não-trabalho em decorrência dessa fragilidade e vulnerabilidade (entendida aqui como a percepção constante da ameaça de demissão). Essa situação pode desencadear fenômenos psicológicos nocivos à saúde psíquica do trabalhador, relacionados com a maior presença de quadros ansiosos, e, em casos mais graves, aos transtornos depressivos, impactando, por óbvio, a sua qualidade de vida. Heloani e Capitão (2013) corroboram essa premissa, argumentado que, na atualidade, observa-se ameaça constante sobre os trabalhadores no tocante a serem dispensados a qualquer momento. Considerando que a força de trabalho é a única "ferramenta" que dispõem, esse tipo de situação traz acentuada insegurança, com consequências danosas para todos os que têm, no seu trabalho, sua única forma de sobrevivência. Se isso é uma realidade para todos os trabalhadores (salvo exceções em que se goze da estabilidade), o que se dirá daqueles exercendo trabalho terceirizado.

Schirrmeister e Limongi-França (2012) partem do pressuposto de que os vínculos psicossociais de comprometimento e do tipo de contrato de trabalho modificam a percepção e o significado da qualidade de vida no trabalho. O novo olhar sobre as condições de vida no trabalho promove maior visibilidade dos valores e das demandas pessoais diante das novas formas de contratação de pessoas, que originaram o aparecimento de equipes formadas com diversos tipos de vínculos contratuais. Para as autoras, a organização do trabalho apresenta quatro obstáculos que prejudicam a QVT, sendo: a) políticos: sentimento de insegurança no emprego; b) econômicos: sentimento de injustiça no sistema de recompensas, iniquidade; c) psicológicos: ausência de autorrealização, levando à alienação; e d) sociológicos: ausência de participação nas decisões, gerando anomia.

Mudanças no estabelecimento legal de um novo tipo de contrato de trabalho gera novas relações de trabalho e, portanto, considerando a QVT, influencia a saúde do trabalhador nos aspectos biopsicossociais. Por exemplo, em pesquisa realizada por Schirrmeister e Limongi-França (2012), foi investigado o nível de satisfação com a QVT em uma empresa do setor elétrico com equipe multicontratual. Foram agrupados 1.550 trabalhadores em quatro tipos de contrato: Celetista, Cooperado, Autônomo ou Estagiário. Com relação à

satisfação com a QVT, a amostra se comportou como se fossem três grupos – os celetistas, com as menores médias de satisfação; os estagiários, com as maiores médias de satisfação; e os flexibilizados, com médias situadas entre os dois grupos citados. Diversas diferenças em torno da satisfação foram notadas em função da diferença na forma de contratação. Programas de orientação à saúde, segurança e riscos ambientais foram percebidos com maior satisfação pelos autônomos, provavelmente devido ao tipo de função exercida na organização. Os profissionais com contratação flexibilizada apresentaram menor satisfação em aspectos que não têm acesso, como assistência médica e odontológica. Os estagiários demonstraram estar, em geral, mais satisfeitos, possivelmente porque a instituição atende às expectativas que possuem nessa fase da carreira. Os celetistas valorizaram o contrato que mantêm e confirmaram que os trabalhadores flexibilizados estão menos satisfeitos nesse item. Os celetistas e estagiários deram mais importância ao convênio médico e usam mais o atendimento do convênio e do ambulatório. Os autônomos deram menos importância à avaliação de desempenho, remuneração e ausência de interferência na vida pessoal, provavelmente devido à diferença de expectativas.

Para Rabelo, Castro e Silva (2015), a terceirização está diretamente relacionada à atividade subjetiva e, portanto, da construção de sujeitos sociais. A dimensão subjetiva do mundo do trabalho, em constante transformação, é tomada como matéria fundamental na Psicologia Organizacional e do Trabalho. Desse modo, as autoras propuseram-se a compreender a subjetividade dos trabalhadores do setor elétrico em Minas Gerais, no qual a subcontratação como estratégia competitiva, que tem como objetivo reduzir os custos da produção, tem se ampliado em larga escala, de modo que, em 2013, os terceirizados já representavam 68,51% da força de trabalho da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), uma das principais concessionárias de energia elétrica no Brasil. A pesquisa deu-se, metodologicamente, pela exploração de dados revelados em boletins sindicais dos eletricitários, que denunciam as condições de trabalho da categoria, de estatísticas de acidentes e de formas contratuais de trabalho oriundas das principais fontes de dados do setor, de estudo de caso realizado por meio de entrevista em profundidade com um trabalhador terceirizado e por revisão bibliográfica sobre a saúde e a segurança dos eletricitários, em especial dos trabalhadores de empreiteiras, realizada nas principais bases de dados do país.

Concluíram que a contratação de força de trabalho terceirizada nesse setor ameaça a saúde e a segurança no trabalho devido à diminuição dos benefícios sociais, aos salários mais baixos, à ausência de equipamentos de proteção, ao trabalho sem registro em carteira, à perda da representação sindical e às demais condições que reduzem as margens de manobra do trabalhador na execução do serviço e potencializam os riscos inerentes a essa atividade perigosa, o que culmina em altos índices de adoecimentos e acidentes.

Guimarães Jr. e Ferreira (2018) apresentam os resultados qualitativos de uma pesquisa realizada durante três anos – 2014, 2015 e 2016 – com funcionários e funcionárias com vínculo contratual terceirizado na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Nela, foi analisado o trabalho de sujeitos envolvidos no processo de terceirização e seus desdobramentos subjetivos. A pesquisa em questão foi realizada com uma amostra de seis sujeitos, quatro mulheres e dois homens, todos com vínculo contratual terceirizado que prestavam serviços para a UFRJ. Os sujeitos envolvidos tinham idade entre 30 e 50 anos, ensino médio completo e um período mínimo de três anos de trabalho na instituição, alocados em dois de seus principais centros e unidades internas. Os cargos eram de auxiliar de serviços gerais e almoxarife.

Ao longo das entrevistas, os autores constataram que a condição de subcontratado (terceirizado) atrela-se a uma roupagem de invisibilidade, a uma "não-presença" (significa um "estar ali", mas sem fazer parte) no cotidiano das relações de trabalho. Uma espécie de mecanismo no qual um sujeito subcontratado, quando diante de um trabalhador com vínculo direto, vê-se como se estivesse refletido às avessas, ou seja, enxerga a sua imagem ao contrário no que tange às suas condições de trabalho, ao recebimento de seus direitos e ao tratamento entre pares. Em outras palavras, há uma grande discrepância entre ambos – subcontratado e contratado direto – que emerge fundamentalmente de suas condições contratuais de trabalho (Guimarães Jr.; Ferreira, 2018).

O fato de ter que aceitar as condições de trabalho frente às condições de vida, em especial considerando o contexto socioeconômico de trabalhadores em situação de maior vulnerabilidade (por exemplo, saindo do mercado informal ou da situação de desemprego, etc.), explicita o fenômeno denominado "entrincheiramento organizacional" (Rodrigues; Bastos, 2012; Silva; Lima; Leone, 2015; Milhome; Rowe, 2018). O entrincheiramento é um processo de estagnação no qual os trabalhadores não se adaptam ao contexto de sua inserção profissional, não se sentem satisfeitos com ela, experenciam uma relação de mal-estar no trabalho e, apesar disso, não se motivam a buscar por alternativas para seu melhor encaminhamento. O fenômeno do entrincheiramento é uma metáfora que remete à permanência de profissionais (por tempo indeterminado) em um emprego ou carreira porque mudar lhes parece desvantajoso, inviável e até mesmo, perigoso. Ficam, assim, "protegidos" em sua trincheira – o emprego precário, a carreira sem perspectivas – mas submetidos a uma relação homem-trabalho-organização, marcada por frustrações, insatisfações e correndo o risco de adoecer (Silva; Goulart Jr.; Camargo, 2019).

No cenário do entrincheiramento organizacional, e com base nos postulados de Rodrigues e Bastos (2012), Silva, Lima e Leone (2015) e Milhome e Rowe (2018), entende-se que esses

sujeitos não exercem um trabalho digno, pois não se veem reconhecidos pelo trabalho que realizam, o que ameaça sua construção identitária, a atribuição de sentido ao seu fazer e a obtenção de prazer na relação com o trabalho. Noutros termos, o cenário aponta para a situação trabalho precarizado, como afirmam Silva, Goulart Jr. e Camargo (2019), ou seja, um contexto desprovido de uma boa qualidade de vida no trabalho, de adequado suporte organizacional e com a presença de fatores psicossociais que colocam em risco a saúde do trabalhador. Nessa mesma linha, podemos ainda fazer referência ao conceito de "trabalho decente" para indicar que a condição de boa parte dos trabalhadores terceirizados está alijada de experenciar essa relação. Por trabalho decente podemos entender, à luz do que declara a OIT – Organização Internacional do Trabalho (1999), a qualidade do trabalho que

> [...] sintetiza a sua missão histórica de 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 da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável.

Quanto mais desprovido de boas condições de qualidade de vida no trabalho, de suporte organizacional, de programas que promovam a saúde do trabalhador e de uma relação justa, tanto no sentido da remuneração quanto das outras formas de recompensa e reconhecimento possíveis de serem postas em prática, e, em síntese, quanto mais distantes estivermos de um contexto de trabalho humanizado, mais próximos estaremos da antítese do trabalho decente.

Verifica-se assim, mediante os estudos apresentados, que o trabalho flexível, representado pela terceirização, coloca o trabalhador em um patamar inferior e desigual, se comparado aos trabalhadores de vínculo contratual direto, impactando sobre sua percepção em relação à importância do trabalho realizado, sobre sua identidade profissional e pessoal (posto que pode se equiparar a um trabalhador de "menor valor") e sobre suas condições de vida e saúde em geral.

Considerações finais

Distante da intenção de esgotar o assunto, este capítulo buscou trazer contribuições na direção de fomentar discussões para melhor compreensão das consequências oriundas do processo de terceirização, especialmente para os trabalhadores submetidos a esse regime contratual.

Verificou-se, mediante levantamento bibliográfico realizado, opiniões diferentes sobre a terceirização, o que ratifica divergências na sua compreensão e consequências, aumentando a polêmica a respeito do tema.

De certo que a terceirização pode trazer impactos consideráveis para o trabalhador terceirizado, principalmente no tocante às condições de trabalho, nas relações trabalhistas, no vínculo e no sentido atribuído ao trabalho, na satisfação e comprometimento, nas relações interpessoais, na sua carreira profissional, entre outras. No entanto, faz-se importante entender que as diferentes situações em que ocorrem a terceirização, as particularidades e subjetividades envolvidas podem culminar em diferentes impressões e consequências dessa estratégia de gestão, não sendo possível atribuir a ela uma visão de direcionamento único e exclusivo.

Porém, é inegável que grande parte dos trabalhadores terceirizados desenvolve uma percepção diminuída sobre sua qualidade de vida no trabalho, considerando as características e a precarização que esse modelo de contratação traz para as relações de trabalho. Sendo assim, ficam mais vulneráveis às consequências negativas do trabalho, tais como, acidentes e as doenças ocupacionais. Para essa grande parcela da mão de obra terceirizada, a terceirização pode ser considerada um fator de risco psicossocial, impactando diretamente na saúde física e mental desses trabalhadores.

Pode-se inferir, através da relação entre as definições teóricas e os dados encontrados nos estudos de caso apresentados que o intento do regime do trabalho terceirizado, na prática e com respaldo legislativo, foi de modernização e busca de maior produtividade, mas qualitativamente, o resultado foi potencialmente pior para grande parcela dos trabalhadores e trabalhadoras brasileiras. A análise proporcionada pelos artigos aqui utilizados respalda a hipótese de que não houve apenas a modernização das relações de emprego, geradas pelo direito do trabalho, mas também a sonegação de direitos historicamente conquistados pela classe trabalhadora.

Referências

ALVES, G. **Terceirização e neodesenvolvimento no Brasil**. 2014. Disponível em: https://encurtador.com.br/hpIM7. Acesso em: 3 dez. 2020.

AQUINO, C. A. B.; MOITA, D. S.; CORREA, G. M.; SOUSA, K. O. El fenómeno de la precarización y de la flexibilización laboral en la Universidad Pública de Brasil: el caso de los profesores temporales. **Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social**, v. 14, n. 1, p. 173-193, 2014. DOI: https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v14n1.1004.

AQUINO, C. A. B.; SABÓIA, I. B.; MELO, P. B.; CARVALHO, T. A.; XIMENES, V. M. Terceirização e saúde do trabalhador: uma revisão da literatura nacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 130-142, 2016. DOI: https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.2.660.

ASSUNÇÃO-MATOS, A.; BICALHO, P. P. G. O trabalho, a terceirização e o legislativo brasileiro: paradoxos e controvérsias. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 120-129, 2016. DOI: https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.2.644.

BARBOSA, M. L.; MENEZES, T. N.; SANTOS, S. R.; OLINDA, R. A.; COSTA, G. M. C. Qualidade de vida no trabalho dos profissionais de saúde no sistema prisional. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 4, p. 1293-1302, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232018234.09292016.

CAMARGO, M. L. Presenteísmo: denúncia do mal-estar nos contextos organizacionais de trabalho e de riscos à saúde do trabalhador. **Revista Laborativa**, v. 6, n. 1, p. 125-146, 2017. Disponível em: https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1601. Acesso em: 3 dez. 2020.

CAMPOS, A. G. **Terceirização do trabalho no Brasil:** novas e distintas perspectivas para o debate. Brasília: Ipea, 2018. 217 p. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180215_terceirizacao_do_trabalho_no_brasil_novas_e_distintas_perspectivas_para_o_debate.pdf. Acesso em: 3 dez. 2020.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. *In*: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (org.). **Fatores psicossociais e processo saúde/doença no trabalho:** aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FiloCzar, 2018. p. 111-136.

CARVALHO, L. V.; BRIDI, M. A. Trabalho e desigualdade: a terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores. **Revista da ABET**, v. 14, n. 1, p. 99-113, 2015. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/abet/article/view/25703. Acesso em: 3 dez. 2020.

COSTA, M. da S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais includente. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 115-131, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395137235.

COUTINHO, B. G.; FRANÇA, I. S. X.; COURA, A. S.; MEDEIROS, K. K. A. S.; ARAGÃO, J. da S. Qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência física. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 15, n. 2, p. 561-573, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00061.

DRUCK, G. A terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 14, supl. 1, p. 15-43, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00023.

FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: lugar, importância e contribuição da análise ergonômica do trabalho (AET). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 131, p. 18-29, 2015. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0303-7657000074413.

GUIMARÃES Jr., S. D.; ASSUNÇÃO-MATOS, A. Embaraços contemporâneos do processo de terceirização: um horizonte de retrocessos já anunciado. **R. Laborativa**, v. 7, n. 2, p. 21-39, 2018. Disponível em: https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1961. Acesso em: 3 dez. 2020.

GUIMARÃES JR., S. D.; FERREIRA, J. B. sw O. Sujeito em terceiro plano: uma reflexão crítica acerca da articulação entre a dinâmica da terceirização e processos de subjetivação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 381-389, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.2.14177.

LOURENÇO, E. Â. de S. Terceirização: a derruição de direitos e a destruição da saúde dos trabalhadores. **Serviço Social & Sociedade**, v. 123, p. 447-475, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0101-6628.032.

MANDARINI, M. B.; ALVES, A. M.; STICCA, M. G. Terceirização e impactos para a saúde e trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 143-152, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.2.661.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e entrincheiramento organizacional: possíveis correlações. **Revista Gestão.Org.**, v. 16, n. 1, p. 69-77, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p69-77.

MORAES, J. P. S. C.; MAIA, L. C. de C. Terceirização no Brasil: uma revisão sistemática de estudos de caso. **RAU – Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 2, p. 188-208, 2020. Disponível em: http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1731/850. Acesso em: 3 dez. 2020.

MORALES, V.; GIOSA, L. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Meca, 2017.

Organização Internacional do Trabalho. Trabajo decente. Memoria del Director General. **Conferencia Internacional del Trabajo**, 87a Reunión. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1999. Disponível em: https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm. Acesso em: 3 dez. 2020.

Organização Internacional do Trabalho, Escritório da OIT no Brasil; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Trabalho Decente e Juventude** – Diálogo Social e Trabalho Decente para a Juventude no Brasil. Brasília-DF: OIT, 2016. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_526217.pdf. Acesso em: 3 dez. 2020.

PELATIERI, P.; CAMARGOS, R.; IBARRA, A.; MARCOLINO, A. Terceirização e precarização das condições de trabalho: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. *In*: MARCOLINO, A.; IBARRA, A.; CAMARGOS, R. (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil:** novas e distintas perspectivas para o debate. Brasília: IPEA, 2018. p. 11-32.

RABELO, L. Di B. C.; CASTRO, M. La G. L.; SILVA, J. M. A. Dublês do setor elétrico: reflexões sobre identidade e trabalho terceirizado. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 166-175, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.2.647.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia**: Reflexão e Crítica, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 3 dez. 2020.

SILVA, L. A. de T.; GOULART Jr., E.; CAMARGO, M. L. Terceirização é prejudicial à saúde: um estudo bibliográfico nacional sobre a precarização do trabalho. **Revista Labor**, v. 21, n. 1, p. 76-97, 2019. DOI: https://doi.org/10.29148/labor.v1i21.40801

SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. de C. P. Entrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 111-120, 2015. DOI: https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p111-120

SOUZA, M. A. C.; SOUZA, F. A. S. É bom para quem? Análise do discurso empresarial sobre a extensão da terceirização. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 6, p. 475-512, 2020. DOI: https://doi.org/10.25113/farol.v6i16.4138.

TADEU, J. C.; GUIMARAES, E. H. R. O desafio dos gestores na superação dos riscos inerentes à gestão da terceirização: estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **REUNIR Revista De Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 49-64, 2017. DOI: https://doi.org/10.18696/reunir.v7i1.446.

Percepção e participação familiar na escolha e inclusão de PcD no trabalho

Ariane Marta de Lima e Silva
Marianne Ramos Feijó
Mário Lázaro Camargo
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

A Orientação Profissional (OP) teve início no século XX com a 3ª revolução industrial. O objetivo da orientação vocacional, como se chamava à época, era a busca da eficiência por meio do ajustamento da pessoa à função. Na segunda metade do século XX, houve a decadência do modelo industrial e a revalorização da criatividade, levando a orientação vocacional para novos rumos. O foco passou a ser a satisfação e os sentimentos de realização do indivíduo, decorrentes de uma escolha profissional adequada, sendo a produtividade e a eficiência decorrentes de tal escolha (Lassance; Sparta, 2003).

Desde então a orientação vocacional sofreu diversas mudanças, inclusive de nomenclatura, passando a se chamar OP e depois Orientação Profissional e de Carreira (OPC). Duarte, Teixeira e Ribeiro (2019) escrevem sobre os paradigmas de carreira presentes no século XXI, explicando que a questão vocacional/social do século XX dizia respeito a como os indivíduos poderiam encontrar atividades ou profissões adequadas e para as quais pudessem se qualificar. Na segunda metade do século, a questão passou a ser como os indivíduos poderiam validar suas experiências, visando a ascensão profissional e o desenvolvimento de carreira.

Embora a OPC tenha ampliado suas possibilidades de atuação, a ideia de construção projeto de vida e carreira ainda é muito nova, especialmente no Brasil, e a produção científica e a maioria das intervenções na área acabam sendo voltadas para o processo de escolha de profissões para jovens que estão concluindo o ensino médio ou que estão na faculdade. Ambiel, Campos e Campos (2017) realizaram um levantamento e análise da produção científica brasileira em OP no período de 2011 a 2015. Frente aos resultados obtidos, apontaram a redução do número de produções anuais sobre OP, o número de publicações de cunho teórico com proporção reduzida e prevalência de estudos voltados para discentes do ensino médio e superior. Concluíram ainda que se faz importante, para o delineamento de novas pesquisas, a seleção e identificação de novas populações e novos temas, tais como populações específicas de risco.

As pessoas com deficiências (PcD) podem ser compreendidas como uma dessas populações vulneráveis, visto o histórico de exclusão em sua participação social. Segundo o art. 2 da Lei nº 13.146/2015, PcD pode ser considerada "aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir a participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas" (Brasil, 2015, p. 1).

Lopes (2006) relatou em seu estudo a experiência de realizar um programa de OP para jovens com déficit cognitivo. A proposta surgiu com a observação de que havia uma população de jovens que queria trabalhar, mas que não sabia como ou onde procurar uma ocupação. O autor desenvolveu uma intervenção dividida em encontros que trabalhavam os seguintes assuntos: trabalho, escolha, habilidade *versus* interesses pessoais e projetos de vida. Por meio desta intervenção, concluiu-se que houve ganhos referentes às habilidades sociais, assertividade e conscientização do processo de escolha.

Yoshida e Ivatiuk (2010) realizaram uma revisão de literatura com as publicações dos anos 2000 a 2009 sobre OP com PcD e encontraram 55 referências entre artigos, teses, dissertações, capítulos e livros. Os autores consideraram esse número de produções relativamente baixo, dificultando a condução de ações e uso de técnicas pelos profissionais da área e a reprodução delas em outros estudos.

Ao pesquisar o termo "deficiência" na base de dados da *Revista Brasileira de Orientação Profissional* (RBOP), em todos os campos e sem restringir o ano de publicação, foi encontrado o total de quatro resultados, sendo duas pesquisas empíricas e duas revisões bibliográficas. A busca pelos termos "deficiência" e "orientação profissional" no Portal de Periódicos da CAPES, para trabalhos nacionais, de 2010 a 2019, obteve os mesmos resultados, com exceção do trabalho realizado por Cabral, Mendes e Anna (2015), que relata a orientação acadêmica e profissional dos estudantes com deficiência nas universidades italianas.

Na obra de Levenfus (2016) sobre OP com diferentes populações, foram apresentados os fatores internos (habilidades, aptidões, personalidade e formação educacional) e externos (valores, afetos, crenças familiares e contexto social, cultural, econômico e político) que influenciam o processo de OP. A autora indicou o ambiente familiar como o primeiro e mais significativo contexto de escolhas, no qual ocorrem as primeiras vivências de saberes e experiências estruturantes de relações do sujeito consigo mesmo e com os outros.

É de suma importância que se leve em consideração o relacionamento familiar nos diversos processos de OP, visto que a família se constitui como o primeiro núcleo de socialização do ser humano e agente intermediário de cultura, interpretando valores e comportamentos nos diferentes subgrupos sociais. Dessa forma, é importante nas intervenções em OP se

refletir sobre o valor que a família confere à educação, a compreensão de sucesso profissional pelos pais, as atitudes e valores aprovados e estimulados no seio familiar, as formas de disciplina e de controle exercidos, além das pressões que os pais exercem sobre os filhos e/ou a omissão das opiniões dos mesmos, por medo de influenciar sua escolha profissional (Spaccaquerche; Fortim, 2009; Terruggi; Cardoso; Camargo, 2019).

Santos (2005) desenvolveu um estudo para verificar as percepções dos adolescentes quanto à influência da família e de terceiros na escolha profissional. A autora observou nas falas dos adolescentes que não importa o que o adolescente planeje, é na família que ele tende a buscar legitimação e apoio prioritariamente.

Gonçalves e Coimbra (2007) descreveram, em seu estudo com pais portugueses, a influência do contexto familiar no desenvolvimento e planejamento de projetos profissionais dos adolescentes e jovens. A qualidade destes projetos depende das possibilidades que o contexto familiar proporciona, sobretudo em termos de apoios emocionais e materiais.

Almeida e Melo-Silva (2011) realizaram uma revisão de literatura sobre a influência dos pais no processo de escolha profissional dos filhos. Descreveram que intervenções com pais podem contribuir para a produção do conhecimento acerca da qualidade emocional do vínculo familiar e gerar condições facilitadoras do processo de escolha profissional e do desenvolvimento do jovem.

A OP para PcD e outras ações, que visam a inclusão dessa população por meio do trabalho, devem fazer parte do processo de habilitação e reabilitação profissional, previsto na Lei nº 8213, também conhecida como "Lei de Cotas" (Brasil, 1991). Embora exista a obrigatoriedade da lei há quase 30 anos, os números mostram que a aplicação da ação afirmativa ainda não é suficiente. Garcia (2014) escreveu sobre os avanços na legislação nacional e na Convenção Internacional sobre os Direitos das PcD, que contrastam com a baixa participação dessas pessoas no mercado de trabalho e apontou alguns aspectos que podem estar relacionados com tal realidade, tais como: acessibilidade precária, permanência de preconceitos, superproteção familiar, passividade escolar e na formação profissional, inadequação e insuficiência da legislação e questões culturais.

Lima, Tavares, Brito e Cappelle (2013) pesquisaram o sentido do trabalho para a PcD e verificaram que o trabalho tem se mostrado como um momento de aprendizagem, que propicia sentimento de realização, competência e independência, além de oferecer espaço favorável para se firmar novos relacionamentos.

Levando em consideração os artigos citados, sobre a importância da OP para a PcD e da participação familiar para o processo de escolha e de inclusão no mercado de trabalho,

o presente estudo busca analisar e discutir a percepção e participação dos familiares de PcD em tais processos, bem como a ampliação das ações de OP de maneira que ambos, PcD e familiares, sejam beneficiados.

Método

Participantes

Participaram da pesquisa 19 familiares de PcD, sendo 10 mães, 3 pais, 3 avós e 2 irmãs. Houve predominância dos familiares de PcD intelectual (10), seguido do diagnóstico de autismo (6) e paralisia cerebral (2); pertencentes ao sexo masculino (12), com idade variando entre 14 e 16 anos (15), matriculados no 2º ciclo do ensino fundamental (15) e com mais de um ano de participação no programa de reabilitação na instituição (11).

Os entrevistados apresentaram escolaridade variada, sendo que 6 indicaram não ter concluído o ensino fundamental, 3 disseram não ter concluído o ensino médio, 5 concluíram o ensino médio, 2 não haviam concluído o ensino superior. Somente 1 familiar informou ter concluído o ensino superior e outro não soube responder. Em relação à renda familiar, a maior parte indicou viver com menos de 2 salários-mínimos (12) e somente 6 recebiam o Benefício de Prestação Continuada (BPC), sendo o benefício a única renda de 2 famílias.

As profissões dos participantes também foram diversas, porém, em sua maioria, ligadas à atividade considerada de caráter operacional, ou seja, mais fortemente marcadas pelo trabalho braçal, repetitivo e de baixa complexidade. As mães e avós responsáveis informaram estar desempregadas e/ou serem as responsáveis pelos cuidados da casa e dos filhos (10). O restante do público feminino informou empregos com horários flexíveis e/ou carga horária menor, como manicure, faxineira, artesã ou recuperadora de crédito. As profissões exercidas pelos homens das famílias eram atividades que indicavam vínculo empregatício com carga horária fixa e melhor remuneração, como caminhoneiro, porteiro, auxiliar de serviços gerais, safrista/trabalhador rural, entregador de jornal, vendedor, operador de rotuladora e pedreiro.

Instrumentos

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário socioeconômico para caracterização da população, contendo oito questões fechadas, sendo 5 para investigar o grau de parentesco, gênero, idade e renda familiar, e 3 para avaliar o grau de participação deste familiar no processo de escolha profissional da PcD, e 1 entrevista semiestruturada, que buscava conhecer a percepção dos familiares no processo de inclusão da PcD no mercado de trabalho.

Procedimentos

A pesquisa foi realizada em uma instituição de reabilitação do interior paulista, com familiares de PcD encaminhados para avaliação e possível inclusão no Programa de Educação e Reabilitação Profissional (PERP). O estudo foi previamente autorizado pela diretoria da instituição e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

Após o levantamento dos agendamentos de avaliação de triagem do programa, a pesquisadora convidou para participação na pesquisa os familiares que se encontravam na instituição. Os familiares que aceitaram participar, receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi lido e explicado pela pesquisadora. Em seguida, passou-se ao procedimento de coleta de dados via questionário socioeconômico e entrevista semiestruturada.

Análise de dados

As respostas do questionário socioeconômico foram registradas pela pesquisadora de forma gráfica, já as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. As transcrições foram inseridas no *software* Nvivo, versão 11, para organização e categorização de dados. Parte das categorias foi definida pelo pesquisador com base nas perguntas sugeridas para a entrevista, portanto, *a priori*. O conjunto de categorias foi validado por três pesquisadores, após a escolha de categorias em sistema duplo cego, no intuito de garantir a confiabilidade e a consistência dos dados. Para a realização deste trabalho foram selecionadas as seis categorias de maior incidência e que foram consideradas mais relevantes para compreensão da participação e percepção do familiar entrevistado sobre o processo de escolha e inclusão de PcD no mercado de trabalho.

Resultados e discussão

A maioria dos familiares entrevistados indicou já ter conversado com o seu filho/neto ou irmão sobre assuntos referentes ao mercado de trabalho (14) e sobre as profissões de interesse dos mesmos (14), embora somente 4 familiares haviam incentivado a PcD buscar informações sobre cursos profissionalizantes e acadêmicos.

As categorias selecionadas para discussão, com relação direta à temática, foram: 1) possíveis dificuldades no ambiente de trabalho, 2) incentivo e participação do familiar durante o processo de escolha profissional, 3) percepção de suporte, 4) profissões, 5) importância do trabalho para PcD e 6) a opinião do familiar sobre a inclusão da PcD no mercado de trabalho.

Para as categorias cujos temas foram mais explorados nas respostas dos entrevistados, quais sejam, “1) possíveis dificuldades no ambiente de trabalho, 2) incentivo e participação do familiar durante o processo de escolha profissional, 3) percepção de suporte e .) importância do trabalho para PcD”, foram criadas subcategorias.

O papel do trabalho para o desenvolvimento pessoal e profissional da PcD

Os familiares participantes apresentaram visão positiva em relação à função do trabalho para a PcD e trataram do processo de desenvolvimento pessoal, aprendizagem e aumento na autonomia e autoestima (Quadro 1). Estudos que buscaram investigar e analisar o sentido do trabalho para a PcD mostraram que, assim como as famílias participantes esperam, o trabalho tem um papel positivo no desenvolvimento e inclusão social (Pereira-Silva; Furtado; Andrade, 2018; Lima *et al.*, 2013).

Quadro 1 – Categoria “Importância do trabalho para PcD”.

Importância do trabalho para PcD	Aprendizagem e Desenvolvimento “A gente tem que pensar lá na frente, né? Positivo. Se a gente chegou até aqui agora com ele bem, né, desenvolveu bastante, acredito que ele possa desenvolver mais” - P2 “É bom pra ela, é desenvolvimento, é bom pra ela aprender no dia a dia, desenvolvimento profissional, que é no serviço que a gente aprende a viver, interagir com as pessoas, não é só ali, fica ali ... Tem que interagir com todo mundo, tem que aprender a viver certinho.” - P6
	Autonomia “Por que pra mim assim, ele tem que amadurecer e ter responsabilidade, né? Ter autonomia, que ele não tem muita, tá aprendendo agora, né? Então é interessante.” - P8 “A ter mais autonomia, né? Tipo, ser mais independente. Acho que toda mãe procura isso para o filho. Independente em tudo, porque assim, hoje em dia ele é muito dependente de tudo, tipo se ele precisar ir no centro, alguma coisa, tem que tá com ele.” - P9
	Melhora da autoestima “E acho legal também porque, autoestima deles, né? Sobe, evolui a autoestima deles, então eu acho muito importante pra isso.” - P11 “Eu acho que é boa, a autoestima deles, né? Igual o meu, a autoestima dele é baixa. Tudo que ele... Qualquer coisinha que você dê pra ele fazer, ele se sente importante, seja coisa pequena, básica, pra ele aquele dia foi um grande dia porque ele fez tal coisa.” - P8

Fonte: Elaboração própria

Pereira-Silva, Furtado e Andrade (2018) investigaram a inclusão no trabalho sob a perspectiva da PcD intelectual e relataram que esses trabalhadores têm clareza do que a atividade ocupacional pode lhes proporcionar: autonomia, independência, satisfação pessoal,

produtividade e responsabilidade. Descreveram que os participantes indicaram a família como unidade de suporte emocional e incentivo no processo de inclusão no mercado de trabalho. Lima *et al.* (2013) realizaram um estudo que buscou analisar o sentido do trabalho para as PcD e observaram que os participantes o relacionavam com a sobrevivência e a inclusão social, sendo que as vivências laborais se associavam à capacidade e utilidade com a sociedade, corroborando a fala dos participantes desta pesquisa. Assim, a visão positiva do trabalho pode estar relacionada à maior participação e incentivo do familiar no processo de escolha e inclusão da PcD no mercado de trabalho, visto que 77,7% disseram já ter conversado com o seu filho/neto ou irmão sobre assuntos referentes ao mercado de trabalho e profissões de interesse.

Percepção de suporte

Os participantes descreveram 3 fontes de suporte no processo de OP e inclusão no mercado de trabalho, sendo eles: escola, família e instituição de reabilitação. Tais informações podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Categoria "Percepção de suporte"

Percepção de suporte	Escola "Talvez ele, com uma ajuda, ele conseguiria ter mais percepção das coisas. Entendeu? E agora no colegial eu gostaria que ele escolhesse um colegial técnico, justamente para entrar com essa base." - P1 "Eu perdi meu emprego, meu ex-marido perdeu o emprego que a gente teve que colocar eles em uma escola pública. Eu dou graças a Deus, por que assim, foi aí que teve uma luz que foi uma professora dele que no primeiro mês viu a dificuldade que ele tinha, e ela que perguntou pra mim se ela podia fazer uma solicitação de encaminhamento pra cá." - P1
	Família "Eu recebo ajuda do meu pai, do meu pai sim. Sempre conversa com ele, conversa sobre eles, né? Não é só um que eu tenho, eu tenho cinco. Explicando o que tá acontecendo. Meu pai praticamente criou a menina, ele cuidava pra ela não se perder não fazer as coisas erradas." - P6 "Ele tem um primo dele que conversa muito com ele, que se formou agora em professor de educação física. Ele fala "O que você quiser ser, seja de verdade que você vai ter sucesso, porque não adianta você querer ter uma profissão que não te agrade, pra agradar outra pessoa, que você não vai ter sucesso nunca" - P10
	Instituição de Reabilitação "Sim, agora aqui na ..., sim. Antes não. Antes era só mais conversa com psicólogos e outros irmãos, mas por fora. Segurança e profissionalidade só aqui mesmo." - P4 "Na reabilitação sim, pelos profissionais daqui. Sempre que eu tinha alguma dúvida ou alguma dificuldade assim, eles sempre me ajudaram bastante." - P9

Fonte: Elaboração própria

A família é a primeira unidade de suporte do indivíduo e é compreendida, segundo o modelo sistêmico, como um circuito complexo e integrado, sendo seus membros interdependentes, exercendo influências recíprocas entre eles. Barbosa, Balieiro e Pettengill (2012) refletiram, em seu estudo teórico-filosófico sobre a perspectiva do cuidado centrado na família e a prática da equipe de saúde no cuidado à criança deficiente e sua família, sobre a necessidade de cuidar de famílias que vivem com um filho deficiente, sendo fundamental fortalecê-las para o enfrentamento das adversidades e para a manutenção e qualidade das interações familiares.

Fiamenghi e Messa (2007) discutiram artigos sobre a família atual e as situações que ocorrem quando existe uma criança com deficiência entre seus integrantes. Os autores salientaram sobre a existência de vários estudos que apresentaram o aspecto negativo de tal vivência, porém mostraram alguns estudos sobre os aspectos positivos, concluindo que famílias assim constituídas não necessariamente serão problemáticas, em especial se tiverem apoio familiar extenso, econômico e social.

Singh (2019) descreveu em seu relato como o diagnóstico de um filho com deficiência pode impactar a construção de identidade e desenvolvimento de habilidades necessárias para acompanhar as características associadas à deficiência. Pontuou que oferecer suporte para um filho com deficiência é uma tarefa que demanda adaptação de diversas questões, como trabalho, carreira e planos de vida, devido à falta de flexibilidade da sociedade em auxiliar essa família, como exigências de trabalho e falta de cuidados especializados em creches e escolas.

Para Brignol *et al.* (2017), familiares e profissionais de saúde compõem a rede de suporte de PcD. Os autores, pautados nas funções da rede social significativa, propostas por Sluzki (1997), pesquisaram os tipos de suporte percebidos por PcD e observaram: companhia social/apoio social, apoio emocional, guia cognitivo, ajuda material e de serviços e acesso a novos contatos. A rede de apoio, cuja qualidade de relações afeta a saúde das pessoas e das famílias, na visão de Sluzki (1997), influencia a percepção do cuidado e a incapacidade das PcD (Brignol *et al.*, 2017). Neste sentido, os serviços de diagnóstico, acolhimento e atenção psicossocial às PcD, como a instituição em que foi realizada a pesquisa são parte importante da rede de apoio e exercem papel fundamental no fortalecimento e na inclusão de PcD.

O suporte escolar para escolha profissional é importante, visto a indicação de políticas públicas e de estudos na área, da necessidade de a escola se aproximar das vivências e projetos dos alunos. Levenfus (2016) relatou que as mudanças sociais trouxeram a possibilidade de a escola se alinhar aos projetos de vida dos seus alunos, buscando aprimorá-los. Salientou

que a realização profissional, por meio da execução de uma atividade laboral que tivesse ligação com os interesses pessoais, era um privilégio de poucos, porém hoje, com o advento das ações afirmativas e mudança de pensamento em relação ao papel do trabalho, os profissionais presentes na escola podem trazer informações em relação à inclusão em ambiente acadêmico e ofícios diversos, ampliando as opções de escolha.

Cabral, Mendes e Anna (2015) descreveram sobre os indicadores de boas práticas para a orientação acadêmica e profissional dos estudantes universitários com deficiência na Itália e pontuaram sobre o planejamento e desenvolvimento da carreira acadêmica, considerando: o projeto de vida do estudante; serviços de tutoria especializada; aconselhamento; promoção de relação do estudante como o mundo do trabalho, com a promoção de atividades que permitam a aquisição de competências específicas; consulta de oferta de vagas com base no perfil de cada estudante; consultoria para as empresas que demonstram interesse na contratação; relação entre as universidades e os centros de emprego, visando o estabelecimento de estratégias para inclusão da PcD no mercado de trabalho; promoção de atividades de sensibilização nas empresas; programas de empreendedorismo para jovens com deficiência e atualização dos bancos de dados.

Passerino e Pereira (2014) relataram que a visão educacional do ensino profissional deve ser mais ampla que as formações para o trabalho, e não deve ser pensada somente na perspectiva dos trabalhadores com deficiência, mas também dos empregadores que os contratam, partindo do princípio que a sociedade deve ser educada para inclusão, o que implica num processo de sentido inverso ao ocorrido até aqui, em que se observou a construção e cristalização de preconceitos e estigmas vitimizando a população de PcD ao longo da história. Trata-se, portanto, de um processo de mudança cultural que paralelamente empodera a PcD e reduz na sociedade, a intensidade de força dos preconceitos e estigmas sobre a deficiência (Camargo; Goulart Jr.; Leite, 2017).

Dificuldades e estratégias para orientação profissional da PcD

Os familiares descreveram algumas dificuldades em relação ao processo de escolha profissional, como a incerteza sobre a compreensão das informações passadas, falta de interesse da PcD sobre assuntos relacionados à profissionalização e dificuldade em lidar com os sentimentos da PcD em relação ao processo de escolha, como desmotivação e ansiedade em relação às barreiras encontradas no processo de inclusão profissional.

Barbosa, Balieiro e Pettengill (2012), durante reflexão teórica sobre o processo de colaboração entre pais e profissionais nos cuidados de saúde da PcD, relataram que a família não tem recebido orientações para que se capacite no cuidado, nem que é encorajada a

participar do cuidado e das tomadas de decisão, fato que favorece o surgimento de dúvidas, ansiedades e dificuldades na atenção dispensada. Logo, a instituição deve oferecer apoio para a família em acompanhamento, buscando fortalecê-la, para que possa ser ativa e participativa no processo de escolha profissional e de inclusão da PcD.

Os participantes mencionam também estratégias para lidar com essas dificuldades, como o incentivo para alcançar seus objetivos e orientação sobre as etapas necessárias para tal, como estudar, ler livros, treinar a comunicação, melhorar escrita; como auxílio e monitoramento de pesquisas em *sites* na internet e em plataformas de vídeos, que possibilitam a visualização da função e das habilidades necessárias (Quadro 3).

Quadro 3 – Categoria "Incentivo e participação do familiar durante o processo de escolha profissional"

Incentivo e participação do familiar durante o processo de escolha profissional	Dificuldades "Por que eu não sei se ele está entendendo o que eu tô falando, né? Porque ele concorda, então... Nunca sei. Então eu tenho essa dificuldade sim." - P2 "Eu acho que ele tá no momento que ele tá, até tava falando lá em casa, que a gente precisa de ajuda tá entendendo? Eu não tô sabendo lidar, eu abro o leque e mostro, mas não vejo interesse de nada. Então eu não sei se é do diagnóstico, se não é. Eu fico meio perdida. Entendeu?" - P7 "O meu maior medo é esse, porque ele é muito é... Como eu posso explicar? Às vezes você quer chamar atenção dele pra ajudar, acaba piorando, porque ele fala "ah, então eu não vou conseguir fazer nada, eu vou fazer o que da minha vida, então?". Tem hora que eu prefiro ficar quieta e deixar a água rolar." - P10
	Estratégia "Num primeiro momento, eu incentivo ele a não esquecer do sonho dele, mas eu também incentivo dele se preparar, para outros eventuais planos. Por exemplo, a ler um livro, a se preparar a falar melhor, escrever melhor, mas ainda ele tem um pouco mais de dificuldade nisso, então..." - P4 "Já, já procurei muito no Google. Ela não procura, ela pergunta pra mim "mãe eu queria ser veterinária", daí eu vou, que nem eu falei, expliquei pra ela tudo, ela fala "ai tadinho, mãe, não quero cortar ele", daí então você não serve pra ser veterinária, não pode ver sangue, então, ela não pode ver sangue." - P11

Fonte: Elaboração própria

As estratégias descritas pelos familiares entrevistados devem ser práticas que a OP para PcD contemplem. Os métodos e técnicas utilizados pela OP devem ser adaptados para o público a ser atendido e as estratégias descritas trazem direcionamento sobre possíveis adaptações ao público com deficiência.

Profissões

Quanto à profissão, nota-se uma possível relação do diagnóstico com a percepção de profissões viáveis, segundo os familiares, sendo os autistas, sem déficits cognitivos, ligados

às áreas administrativas e tecnológicas e os deficientes intelectuais a atividades de frente de caixa em supermercados e artesanato (Quadro 4).

Quadro 4 – Categoria "Profissões"

Profissões	"Então, ele gosta bastante de música e de instrumentos, ele gosta bastante, ele tem bastante facilidade para aprender, assim, como ele faz a bateria então é bem repetitivo. Eu acho que ele pode conseguir desenvolver bastante coisa assim." - P2 "Eu já cheguei até pensar, ela gosta muito de digitar. Ela gosta de pegar um teclado e digitar. Eu já cheguei a pensar que poderia até ser uma coisa de escritório." - P3 "Não sei exatamente o que ele quer de profissões, além do que ele sonha de ser um jogador de futebol, mas eu acho que ele poderia no que ele quisesse. Se os médicos disserem que é possível ele realizar aquele tipo de atividade, eu creio que ele é capaz." - P4

Fonte: Elaboração própria

Camargo e Feijó (2017) organizaram um *e-book* com orientações pertinentes à inclusão da PcD no mercado de trabalho, voltadas para as empresas contratantes. Salientaram a importância das limitações e diferenças serem levadas em consideração, inclusive no processo de recrutamento e seleção, buscando superar preconceitos e estigmas ligados à deficiência.

Durante o levantamento de profissões, os pais se monstraram atentos à funcionalidade para refletir sobre uma profissão, bem como levaram em consideração as habilidades e os interesses dos filhos, o que pode ser elemento de uma escolha profissional adequada. Outros participantes demonstraram supervalorizar algumas habilidades, equiparando o conhecimento e interesse por jogos no celular com a possibilidade de trabalhar na área de tecnologia, a exemplo do fragmento de entrevista abaixo:

> Eu acho que é esse tipo de serviço aí, de tecnologia, porque se for um outro serviço de ele pegar mais pesado ele não... acho que não vai dar conta, porque parece que ele não tem firmeza, sabe? [...] No computador seria melhor, porque aí é um serviço que ele entende [...] em jogo *on line*, ele faz tudo isso aí. - P18

Barreiras no ambiente de trabalho

Quando questionados sobre "Você acredita que seu filho possa apresentar dificuldades no trabalho? Quais?", os itens indicados foram: adaptação do ambiente e função, aprendizagem, comportamento, dependência nas atividades de vida diária (AVD), limitações físicas, preconceito, socialização e vulnerabilidade (Quadro 5). Os itens adaptação do ambiente/função, limitações físicas e dependência para as AVD podem ser compreendidos como barreiras ambientais, que podem ser superadas com maior facilidade, visto avanços

tecnológicos de produtos e serviços. A aprendizagem, o comportamento, o preconceito, a socialização e a vulnerabilidade são barreiras atitudinais, que podem ser superadas através de suportes sociais, políticas públicas e práticas inclusivas.

Com base em Camargo e Feijó (2017), PcD intelectual são menos contratadas se comparado a pessoas com outras deficiências e isso mostra que as barreiras atitudinais são mais difíceis de se superar do que barreiras arquitetônicas.

Quadro 5 – Categoria "Possíveis dificuldades no ambiente de trabalho".

Possíveis dificuldades no ambiente de trabalho	Adaptação do ambiente e função "Eu acho que teria que ser assim um lugar onde ele consiga fazer sempre a mesma coisa, uma repetição." - P2 "Com barulho, porque ele não aguenta barulho, se incomoda." - P8
	Aprendizagem "Acho que no começa teriam que ser coisas simples, e como ele tem dificuldade quando a gente pede várias coisas ao mesmo tempo, teria que ser uma coisa de cada vez, entendeu? Pedindo pra ele." - P1 "Ela aprendeu? Aprendeu, mas daqui uma semana ela já esqueceu. Então é uma coisa assim que não fixa na memória dela, entra, ela ouve, mas não processa. Esse é o problema dela, ouvir e não processar." - P11
	Comportamento "Agressivo, irritado, muito irritado... Impaciente, não observa. Desatento, né? Que fala? Tem hora que tá carinhoso, tem hora que não pode nem chegar perto." - P5 "Tem hora que ele repete, tem hora que ele chora e sai andando, tem hora que ele fica bravo." - P10 "Ela não sabe lidar com as situações, esse é o problema, dela lidar com a situação." - P11
	Dependência das AIVD "Então ela necessita de mim para trocar de roupa, ela necessita de mim para escovar, né? Pra tudo, qualquer coisa. Até mesmo pra levantar, ela não levanta sozinha." - P3
	Limitações físicas "Eu não faço ideia, porque todas as pessoas com necessidades especiais que eu vejo lá fora, trabalhando, mesmo que sejam cadeirantes, eles têm movimento de mão, tá? Um movimento bem fluente da mão, flui bem, pega as coisas, e ela não tem, ela não consegue isso, né?" - P3
	Preconceito "Eles falam que tem discriminação, preconceito nessas partes. Tem muita gente que tem preconceito, porque eu já vi e escutei várias vezes pessoas falando. Até uma vez umas crianças tinham preconceito da minha filha, eu botei a boca no trombone, né?" - P11
	Socialização "Eu acho que no mercado de trabalho todos têm dificuldade, mas eu acho que ele tem um pouquinho mais por relacionamento com as outras pessoas, com terceiros, mas não quer dizer que é impossível. Entendeu?" - P4 "Ela tem uma dificuldade imensa de se comunicar. Se ela tiver com algum problema e ela não saber lidar com aquilo, ela trava, ela não consegue, ela não vai. Ela tem medo de perguntar, uma vergonha imensa de perguntar, de falar "olha, eu não sei tal coisa", ela não tem aquele entusiasmo, ela não tem aquele... Como eu posso dizer? Dela chegar e saber lidar com aquilo, ela não consegue." - P11
	Vulnerabilidade "Porque é uma criança que, assim é uma menina com corpo já de moça, mas a mentalidade de criança. As pessoas não vão olhar a mentalidade dela, vão olhar o corpo dela, esse é o problema. Ela tá super corpuda, daqui a pouco tá mais corpuda do que eu, então, e mais alta, né?" - P11

Fonte: Elaboração própria

Crença no potencial para o trabalho

As famílias demonstraram otimismo, mas nem sempre realismo, a respeito do que a PcD possa realizar naquele momento, portanto das habilidades desenvolvidas e das funcionalidades apresentadas. Na categoria "Opinião do familiar sobre a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho", destacaram-se respostas tais como:

> "Acho excelente. Porque todo mundo tem direito a ter uma profissão, a ter um rendimento." - P7
>
> "O que que eu acho? 100% certo. Porque eu acho que é uma oportunidade que todo mundo tem que ter. Agora só porque a pessoa é deficiente não pode ter, é, ser prestativa pra alguma coisa, então eu acho que deve ter sim." - P10
>
> "Ela pode, no meu ponto de vista, o que ela quiser fazer, ela não tem limitações. Se ela quiser ser médica, pode ser médica, né? Eu falo médica porque é um curso mais difícil, mas ela pode ser o que ela quiser." - P12.

A Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF) foi publicada originalmente em 2001 e pertence às publicações de classificações internacionais desenvolvidas pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Trata-se de um instrumento de classificação complementar à Classificação Internacional de Doenças (CID) com informações sobre a funcionalidade e a incapacidade associadas aos estados de saúde. A forma de classificação utilizando a CIF auxilia no processo de compreensão da deficiência como uma condição resultante da interação da pessoa com o ambiente, superando o paradigma biomédico. Esta interação com o ambiente leva em consideração o conceito de barreiras, que limitam a funcionalidade e provocam incapacidade, e de facilitadores, que melhoram a funcionalidade e reduzem a incapacidade da PcD. Camargo e Feijó (2017) salientam que o modelo biopsicossocial adotado pela CIF pode significar e facilitar uma mudança nas políticas públicas de saúde, inclusão e legislação que, frequentemente, ainda enfocam o indivíduo e suas limitações.

O acesso ao ensino superior pode ser um momento de interação da PcD com diversos tipos de barreiras, presentes nos ambientes físicos, sociais e nas atitudes da população. Martins, Leite e Lacerda (2015) indicam que houve evolução numérica no quadro de matrículas de PcD no ensino superior brasileiro, mas que ainda representam uma camada mínima da população com deficiência nessa etapa da escolarização. As escolas têm preparado profissionais que acompanham o desenvolvimento e a participação de PcD, mas há muito a ser feito nas universidades para que haja mais equidade nas inserções universitárias de PcD. Leonel, Leonardo e Garcia (2015) relacionam o baixo número de alunos que ingressam

no ensino superior como reflexo de uma educação básica e de nível médio que não vão ao encontro das necessidades da PcD e postulam que a existência de políticas públicas que garantem o acesso às instituições de ensino superior não garantem a permanência e a formação acadêmica adequada.

Além das barreiras encontradas no processo de profissionalização, Camargo, Goulart Jr. e Leite (2017) discutiram a inclusão da PcD no trabalho, destacando os obstáculos e desafios presentes na realidade brasileira, como o preconceito, o despreparo das organizações e de seus gestores, barreiras arquitetônicas e atitudinais. Salientaram que as práticas para inclusão devem ir além da oportunidade de acesso, visando a permanência e o devido suporte para as PcD, bem como de desenvolvimento profissional e, quiçá, ascensão a cargos de liderança e gestão, fato este passível de ser considerado raro no contexto brasileiro.

Redig e Glat (2017) relataram as características de um ambiente escolar inclusivo, no qual não há obrigação dos alunos da mesma faixa etária realizarem exatamente as mesmas atividades, uma vez que devem ser consideradas as necessidades individuais. Os autores indicaram a importância de se adotar esta lógica para o mercado de trabalho, o que se alinha ao conceito de customização do trabalho, segundo o qual deve haver empenho em promover a inclusão da PcD com todas as adaptações necessárias.

Os participantes do estudo aqui apresentado relataram o desejo do familiar com deficiência trabalhar, contrapondo Garcia (2014), que descreveu a superproteção familiar como um dos aspectos ligados à baixa participação das PcD no mercado de trabalho.

Considerações finais

A pesquisa possibilitou observar que as famílias de PcD frequentemente necessitam de apoio para sua orientação, desenvolvimento e encaminhamento ao mercado de trabalho, o que tende a ser mais crítico nas famílias com PcD Intelectual, com Autismo ou Paralisia Cerebral. As questões financeiras e materiais são um foco de orientação importante para os que não contam com muitos recursos para acesso à tecnologia assistiva e transporte de qualidade. Nestes casos, o encaminhamento para inserção em cadastro social e recebimento de BCP em períodos de desemprego são importantes. Cabe ressaltar que, no presente estudo, mesmo com renda familiar limitada, sendo inclusive baixo o valor do BPC, as famílias demonstraram interesse em incluir a PcD no mercado de trabalho, devido à possibilidade de desenvolvimento, independência, autonomia e socialização.

A instituição de reabilitação tem papel fundamental na orientação das PcD e seus familiares e, para que tais orientações e possibilidades de construção de caminhos mais

autônomos se concretizem, precisa trabalhar com os conceitos de funcionalidade e não só com os diagnósticos por tipo e grau de deficiência. Diálogos com PcD e familiares devem incluir listas de funcionalidades (o que a PcD já realiza, o que pode realizar e o que talvez lhe seja difícil) evitando subestimar a PcD.

A superproteção familiar também deve ser desestimulada quando observada. As famílias são vistas na literatura como superprotetoras ou dependentes do BPC, mas nesse trabalho elas demonstraram comportamentos de busca de desenvolvimento para a PcD e busca pelo programa de preparação para o mercado de trabalho.

A pesquisa aponta também para uma transformação em curso, já que além das contratações de PcD serem crescentes, tanto os profissionais que trabalham na educação e reabilitação da PcD, como as famílias, já perceberam a importância da inclusão no mercado de trabalho, defendida por boa parte da sociedade. Como fazer isso ainda é tido como desafio e existem poucos trabalhos e pesquisas de tal natureza, PcD, familiares, profissionais de reabilitação e de inclusão e contratantes necessitam de informações mais estruturadas.

As avaliações das PcD e seus projetos de vida precisam ser personalizados, pois geralmente recebem diagnósticos comuns ou generalistas, sem que sejam destacadas suas diferenças, funcionalidades, suporte familiar, aspectos de resiliência, dentre outras informações relevantes. Tanto os aspectos de vulnerabilidade como os aspectos de adaptação familiar precisam ser mapeados, portanto a pesquisa qualitativa é importante para sustentar ações que, em parte, serão previstas para condução dos atendimentos, e, em parte, serão construídas com o sujeito e com a família, em conexão com os empregadores ou pessoa específica (recrutador e selecionador, gestor de pessoas, líder imediato, colegas do setor, etc.) que receberá essas pessoas no mercado de trabalho.

Apesar das dificuldades levantadas, as PcD têm sido mais vistas na escola regular e no mercado de trabalho e isto pode ter mudado a percepção das próprias PcD e das famílias. Os pesquisadores trabalhavam com a hipótese de que o medo dos familiares figuraria como um impedimento para inclusão no mercado de trabalho e isso não foi central nas respostas dos participantes.

A OP, anteriormente pouco acessível à PcD, já ocorre isoladamente, mas pode ser considerada uma prática relevante dentro do processo de reabilitação, inclusão e preparação para o trabalho. O programa no qual a pesquisa foi realizada tem buscado atuar segundo o paradigma da inclusão e, portanto, com princípios alinhados à OPC. Porém, para que haja construção de projetos de vida e profissionais com as PcD, suas singularidades precisam ser observadas. Ações de orientação sobre expectativas de empregadores e sobre a cultura das organizações também podem ser necessárias, principalmente aos que apresentam

deficiência intelectual, o que não significa retroceder à visão de adaptação do trabalhador ao posto de trabalho ou à organização. O treinamento de uma determinada profissão, por exemplo, pode facilitar o primeiro emprego e abrir espaço para o desenvolvimento de carreira da PcD.

São adaptações iniciais, que para algumas pessoas podem impulsionar o futuro protagonismo, portanto, o senso crítico e a possibilidade de amplitude de escolha. De qualquer forma, para que a construção de projetos de vida amparados nos desejos de PcD e em seu potencial ocorra, é necessária a superação de barreiras sociais, atitudinais, econômicas, políticas, entre outras. A possibilidade de dar voz a uma população que durante muito tempo foi silenciada pela exclusão social, mas que também pode escolher e modificar o ambiente de trabalho depende de transformações que transcendem os espaços da OP, mas podem ser iniciadas em tais práticas.

Referências

ALMEIDA, F. H.; MELO-SILVA, L. L. Influência dos pais no processo de escolha profissional dos filhos: uma revisão da literatura. **Psico-USF**, v. 16, n. 1, p. 75-85, 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-82712011000100009.

AMBIEL, R. A. M.; CAMPOS, M. I.; CAMPOS, P. P. T. V. Z. Análise da Produção Científica Brasileira em Orientação Profissional: um convite a novos rumos. **Psico-USF**, v. 22, n. 1, p. 133-145, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-82712017220112.

BARBOSA, M. A. M.; BALIEIRO, M. M. F. G.; PETTENGILL, M. A. M. Cuidado centrado na família no contexto da criança com deficiência e sua família: uma análise reflexiva. **Texto & Contexto – Enfermagem**, v. 21, n. 1, p. 194-199, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-07072012000100022.

Brasil. **Lei nº 13.146**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 05 dez. 2023.

Brasil. **Lei nº 8.213**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm. Acesso em: 05 dez. 2023.

BRIGNOL, P.; SCHOELLER, S.; SILVA, D.; BOELL, J.; LOPES, S.; SOUZA, S. Rede de apoio a pessoas com deficiência física. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 25, 2017. DOI: https://doi.org/10.12957/reuerj.2017.18758.

CABRAL, L.; MENDES, E.; ANNA, L. Orientação acadêmica e profissional dos estudantes com deficiência nas universidades italianas. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 10, n. 5, p. 615-630, 2015. DOI: https://doi.org/10.21723/riaee.v10i5.7915.

CAMARGO, M. L.; GOULART Jr., E.; LEITE, L. P. O Psicólogo e a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho. **Psicologia**: Ciência e Profissão, v. 37, n. 3, p. 799-814, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-3703003232016.

CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. (org.). **Inclusão da pessoa com deficiência (PcD) no mercado de trabalho**: orientações para organizações contratantes. Araraquara: Letraria, 2017. Disponível em: https://www.letraria.net/inclusao-da-pessoa-com-deficiencia/. Acesso em: 05 dez. 2023.

DUARTE, M. E.; TEIXEIRA, M. A. P.; RIBEIRO, M. F. (org.). ***Life Design**:* um paradigma contemporâneo em orientação profissional e de carreira. São Paulo: Vetor, 2019.

FIAMENGHI Jr., G. A.; MESSA, A. A. Pais, filhos e deficiências: estudos sobre as relações familiares. **Psicologia**: Ciência e Profissão, v. 27, n. 2, p. 236-245, 2007. DOI: https://doi.org/10.1590/S1414-98932007000200006.

GARCÍA, V. G. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 12, n. 1, p. 165-187, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/S1981-77462014000100010.

GONÇALVES, C. M.; COIMBRA, J. L. O papel dos pais na construção de trajectórias vocacionais dos seus filhos. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 8, n. 1, p. 1-17, 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902007000100002&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 05 dez. 2023.

IVATIUK, A. L.; YOSHIDA, E. M. P. Orientação profissional de pessoas com deficiências: revisão de literatura (2000-2009). **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 1, p. 95-106, 2010. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902010000100010&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 05 dez. 2023.

LASSANCE, M. C.; SPARTA, M. A orientação profissional e as transformações no mundo do trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 4, n. 1-2, p. 13-19, 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902003000100003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 05 dez. 2023.

LEONEL, W.; LEONARDO, N.; GARCIA, R. Políticas públicas de acessibilidade no ensino superior: implicações na educação do aluno com deficiência. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 10, n. 5, p. 661-672, 2015. DOI: https://doi.org/10.21723/riaee.v10i5.7918.

LEVENFUS, R. S. (org.). **Orientação vocacional e de carreira em contextos clínicos e educativos**. Porto Alegre: Artmed, 2016.

LIMA, M. P.; TAVARES, N. V.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 42-68, 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000200003.

LOPES, L. A orientação profissional para jovens com déficit cognitivo: um relato de experiência. **Boletim de Psicologia**, v. 56, n. 125, p. 189-203, 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S000659432006000200005&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 05 dez. 2023.

MARTINS, D. A.; LEITE, L. P.; LACERDA, C. B. F. Políticas públicas para acesso de pessoas com deficiência ao ensino superior brasileiro: uma análise de indicadores educacionais. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 23, n. 89, p. 984-1014, 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-40362015000400008.

NUNES, M. L. T. A família e a construção de projetos vocacionais em adolescentes. *In*: LEVENFUS, R. S. (org.). **Orientação vocacional e de carreira em contextos clínicos e educativos.** Porto Alegre: Artmed, 2016. p. 24-41.

Organização Mundial de Saúde. **Relatório mundial sobre a deficiência**. São Paulo: SEDPcD, 2012.

Organização Mundial de Saúde. **CIF**: Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde. São Paulo: EDUSP, 2003.

PASSERINO, L. M.; PEREIRA, A. C. C. Educação, inclusão e trabalho: um debate necessário. **Educação & Realidade**, v. 39, n. 3, p. 831-846, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/S2175-62362014000300011.

PEREIRA-SILVA, N. L.; FURTADO, A. V.; ANDRADE, J. F. C. M. A inclusão no trabalho sob a perspectiva das pessoas com deficiência intelectual. **Trends in Psychology**, v. 26, n. 2, p. 1003-1016, 2018. DOI: https://doi.org/10.9788/tp2018.2-17pt.

REDIG, A. G.; GLAT, R. Programa educacional especializado para capacitação e inclusão no trabalho de pessoas com deficiência intelectual. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 25, n. 95, p. 330-355, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/s0104-40362017002500869.

SANTOS, L. M. M. O papel da família e dos pares na escolha profissional. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 1, p. 57-66, 2005. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-73722005000100008.

SINGH, S. I am who I need to be: reflections on parental identity development from a father of a child with disabilities. **Disability & Society**, v. 34, n. 5, p. 837-841, 2019.

SLUZKI, C. **A Rede Social na Prática Sistêmica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

SPACCAQUERCHE, M. E.; FORTIM, I. **Orientação Profissional:** passo a passo. São Paulo: Paulus, 2009.

TERRUGGI, T. P. L.; CARDOSO, H. F.; CAMARGO, M. L. Escolha profissional na adolescência: a família como variável influenciadora. **Pensando famílias**, v. 23, n. 2, p. 162-176, 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679494X2019000200013&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 28 abr. 2020.

Publique com a gente e
compartilhe o conhecimento

Letraria®

www.letraria.net

Letraria®