

**I Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista
Formação e práticas profissionais.**

3 a 6 de setembro de 2014



Anais do Congresso



Principais Eixos Temáticos:

- Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho**
- Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações**
- Gestão de Pessoas**
- Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador**
- Orientação Profissional**



C759 Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho
do Centro Oeste Paulista (1. : 2014 : Bauru,
SP)

Anais [recurso eletrônico] do 1º Congresso de
Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro
Oeste Paulista realizado em Bauru, no ano de 2014 ;
organizado por Hugo Ferrari Cardoso. -- Bauru :
UNESP/FC/Departamento de Psicologia, 2014

807 p.

Disponível em: <http://www.congressopot.com.br/anais>

ISSN "em processamento"



Comissão Organizadora

Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo (Presidente)
 Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos
 Prof. Dr. Edward Goulart Júnior
 Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso
 Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó
 Prof. Dr. Celso Socorro Oliveira
 Profa. Dra. Marilza Delpino Zanardo
 Profa. Ms. Maria Madalena Lazari Kawashima
 Profa. Ms. Rosana Amador Ramos
 Profa. Ms. Sandra Sposito
 Profa. Ms. Luciana Silva Zanelato
 Profa. Esp. Angélica Lopes Gonçalves
 Profa. Esp. Andréia Peretti Sangaletti
 Profa. Esp. Silvana Almeida da Silva Lima
 INTERAGE – Empresa Júnior de Psicologia da Unesp

Comissão Científica

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso (Coordenador)
 Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo
 Prof. Dr. Edward Goulart Júnior
 Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos
 Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó
 Prof. Dr. Celso Socorro Oliveira
 Profa. Ms. Sandra Sposito
 Profa. Ms. Luciana Silva Zanelato
 Profa. Esp. Angélica Lopes Gonçalves

Comissão de Finanças

Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo (Coordenador)
 Prof. Dr. Edward Goulart Júnior
 Profa. Esp. Angélica Lopes Gonçalves
 Profa. Ms. Rosana Amador Ramos
 Profa. Ms. Sandra Sposito
 Profa. Esp. Silvana Almeida da Silva Lima
 INTERAGE – Empresa Júnior de Psicologia da Unesp

Comissão de Divulgação e Site

Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó (Coordenadora)
 Profa. Dra. Marilza Delpino Zanardo
 Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo
 Prof. Dr. Celso Socorro Oliveira
 Profa. Esp. Angélica Lopes Gonçalves
 INTERAGE

Comissão de Infraestrutura e Logística

Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos (Coordenador)
 Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso
 Profa. Ms. Rosana Amador Ramos
 Profa. Esp. Silvana Almeida da Silva Lima
 INTERAGE

Comissão de Apoio

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso (Coordenador)
 Profa. Dra. Marilza Delpino Zanardo
 Profa. Ms. Rosana Amador Ramos
 INTERAGE
 Monitores (alunos da Unesp, Unip, Anhanguera e USC)

Organização dos Anais do Evento

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Revisão Ortográfica e Gramatical dos Anais

Prof. Ms. Bruno Sampaio Garrido



O grupo de pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)”, linha de pesquisa “Indivíduo, contexto, processos e intervenções organizacionais”, refletindo sobre a necessidade de conhecer os diferentes contextos de formação e atuação de Psicólogos Organizacionais e do Trabalho na região do Centro Oeste Paulista, estabeleceu como diretriz a realização de um evento interinstitucional e bianual, que congregasse tanto as instituições formadoras do profissional de Psicologia, como também profissionais inseridos no mercado de trabalho. Para isso buscou-se o estabelecimento de parcerias com instituições formadoras da cidade de Bauru e região, o Conselho Regional de Psicologia – Subsede Bauru, e outras organizações públicas e privadas.

A primeira edição do evento teve como objetivo favorecer espaços de reflexão e trocas de experiências sobre a formação do profissional psicólogo que atua na área de POT, bem como sobre políticas e práticas de atuação desse profissional em diferentes organizações. Objetivou também proporcionar eventos formativos por meio de conferências, mesas-redondas, minicursos e apresentações de pesquisas e experiências de estágio e práticas profissionais, favorecendo o desenvolvimento de novos conhecimentos e de aprimoramento profissional dos participantes. Os eixos temáticos organizados a fim de cumprir tais objetivos foram: (a) **formação em psicologia organizacional e do trabalho**; (b) **comportamento humano no trabalho e nas organizações**; (c) **gestão de pessoas**; (d) **saúde e qualidade de vida do trabalhador**; (e) **orientação profissional**.

Os pressupostos básicos que balizaram este congresso, considerando as mudanças e a instabilidade presentes no mundo do trabalho contemporâneo, partiram do princípio de que o profissional de psicologia que atua nas diferentes organizações precisa estar preparado, tanto do ponto de vista político, técnico, mas, sobretudo, ético, para que, no exercício de sua prática, contribua para o desenvolvimento de estratégias que promovam e preservem a qualidade de vida, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, assim como, o desenvolvimento das organizações.

○ **“I Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista: Formação e Práticas Profissionais”**, considerado pela comissão organizadora e seus participantes um marco importante para a Psicologia Organizacional e do Trabalho em nossa região, agora os convida para a leitura e o registro dos trabalhos apresentados durante o mesmo.

Agradecemos as instituições parceiras que contribuíram na realização do congresso e aos inúmeros participantes que, vindo de diferentes regiões do Brasil, socializaram suas experiências e conhecimentos de forma a conduzir o congresso ao êxito e ao cumprimento de seus objetivos. Boa leitura a todos!

Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo
Presidente da Comissão Organizadora

Sumário

Resumos expandidos	13
- Eixo 1: Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho	13
VIVÊNCIA DE ESTÁGIO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	14
A UNIVERSIDADE COMO TERRITÓRIO FÉRTIL PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO FUTURO PROFISSIONAL	31
ATRAVÉS DA IMAGEM: A IDENTIDADE E O TRABALHO	40
PERCEPÇÃO DE ESTRESSORES OCUPACIONAIS: AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À IDADE, NÚMERO DE FILHOS E TEMPO DE ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.	50
PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES	60
Seção: e. Projetos de Extensão em POT	67
ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO REALIZADO EM EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SETOR DE ELETRODOMÉSTICOS..	72
O ENSINO TEÓRICO-PRÁTICO DA POT NAS IES DO CENTRO-OESTE PAULISTA: AS EXPERIÊNCIAS DOS EGRESSOS E DOS FORMADORES.....	79
O ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO E A BUSCA DA INSERÇÃO DO ALUNO NO MERCADO DE TRABALHO	89
O ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO PONTE PARA PRÁTICA PROFISSIONAL ATENDENDO AS NECESSIDADES DO MERCADO DE TRABALHO	97
GESTÃO DE PESSOAS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS: RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	103
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA EMPRESA GRÁFICA.....	111
ESTÁGIO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: RELATO DE EXPERIÊNCIA NA UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO.....	117
A IMPORTÂNCIA DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EMPRESARIAL.	125
- Eixo 2: Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações	135
A REINSERÇÃO DE EX-DETTENTOS NO MERCADO DE TRABALHO.....	136
PESSOA COM DEFICIÊNCIA E REABILITADOS NO MERCADO DE TRABALHO – PARA ALÉM DA LEI DE COTAS (1991).....	147
SURGIMENTO DE PROGRAMAS DE DIVERSIDADE DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL	167
CULTURA ORGANIZACIONAL: EXPERENCIAÇÃO E INCORPORAÇÃO NOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	184
MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: PROPOSTAS DE RESOLUÇÃO PACÍFICA DE DISPUTAS E DE PREVENÇÃO DA VIOLÊNCIA EM DIFERENTES CONTEXTOS.	204
EMPREGO E DEFICIÊNCIA: REPRESENTAÇÕES COMPARTILHADAS.....	212
ASSÉDIO MORAL E OUTRAS FORMAS DE VIOLÊNCIA NO TRABALHO: POSSÍVEIS INTERVENÇÕES E MEDIDAS DE PREVENÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	222
- Eixo 3: Práticas em Gestão de Pessoas	235

A EMPRESA FAMILIAR COMO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO	236
REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DE PSICÓLOGOS E PSICANALISTAS NO “COACHING” DE LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES HIPERMODERNAS ..	246
POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO CONTEXTO DA INCLUSÃO DE PCD NO MERCADO DE TRABALHO	253
ESTUDO DE CASO DO PLANO DE CARREIRAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS/MG	273
DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS:.....	294
REVISÃO E APLICAÇÃO DE INTERVENÇÕES COM UNIVERSITÁRIOS	294
CONSTRUÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA FINS DE IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES PSICOTERAPÊUTICAS	305
O ABSENTEÍSMO ENQUANTO INDICADOR PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	311
CONSIDERAÇÕES SOBRE A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO: OS LIMITES DAS AÇÕES AFIRMATIVAS E A NECESSIDADE DAS AÇÕES EDUCATIVAS.....	330
PERCEPÇÕES DOS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES APÓS SESSÕES DE COACHING EM GRUPO EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA DA REGIÃO DE BAURU.....	349
LITÍGIO DA GESTÃO DE PESSOAS À GESTÃO DA QUALIDADE:	358
UM DIAGNÓSTICO PARA ATENDER OS STAKEHOLDERS	358
HABILIDADES SOCIAIS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	381
AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.	388
DESAFIOS E NOVAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	396
SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	405
A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO EM PROCESSOS DE EDUCAÇÃO NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES.....	419
A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM PROCESSOS SELETIVOS	430
DESAFIOS E NOVAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: RELATOS DE EXPERIÊNCIA.....	437
AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM PROCESSOS SELETIVOS: FORMAS E FORMAÇÃO	443
- Eixo 4: Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador	456
EPISÓDIOS DEPRESSIVOS NO TRABALHO E O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: UMA ATUAÇÃO PARA ALÉM DO INDIVÍDUO	457
DOR CRÔNICA X PRESENTEÍSMO: AVALIANDO UMA INTERVENÇÃO COMPORTAMENTAL NA QUALIDADE DE VIDA E PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS.	477
CAPITAL HUMANO E INOVAÇÃO: IMPACTOS DA SAÚDE MENTAL NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES.....	495
A CLÍNICA PSICANALÍTICA DIRIGIDA À REABILITAÇÃO DE TRABALHADORES: UM ESTUDO DE CASO.	515
TREINO EM RESILIÊNCIA – POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NA ROTINA DE TRABALHO	520
PRAZERES SUBVERTIDOS: TRABALHO E DROGAS	523

ESTUDOS SOBRE <i>STRESS</i> E RESILIÊNCIA EM MOTORISTAS DE ÔNIBUS URBANO	529
VIOLENÇA, ABUSO DE ÁLCOOL, RELAÇÕES CONJUGAIS E DO TRABALHO: RELATO DE UM ESTUDO QUALITATIVO DESCRITIVO E DE UM PROJETO DE PESQUISA	538
FAZERES EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: GESTÃO, SAÚDE E SUBJETIVIDADE	548
FAZERES EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: GESTÃO, SAÚDE E SUBJETIVIDADE	564
DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS, SOCIAIS E FILOSÓFICAS.....	572
A PSICOLOGIA NO CAMPO DA SAÚDE DO TRABALHADOR: ESTRATÉGIAS DE DIAGNÓSTICO, INTERVENÇÃO E PROMOÇÃO DA SAÚDE	579
ESTRAGÉGIA DE DIAGNÓSTICO E MANEJO DO ESTRESSE OCUPACIONAL	589
SÍNDROMES DOLOROSAS CRONIFICANTES E O SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO.....	600
- Eixo 5: Práticas em Orientação Profissional.....	612
INSERÇÃO DE JOVENS APRENDIZES NO MERCADO DE TRABALHO: ORIENTAÇÃO VIA OFICINAS DE CARREIRA.....	613
EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL:	621
BENEFÍCIOS PARA APRENDIZES E PSICÓLOGOS EM FORMAÇÃO	621
GÊNERO, ESCOLHA PROFISSIONAL E PAPEL DA MÍDIA NA REPRODUÇÃO DE ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO.....	632
ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E DE CARREIRA: COMO A PSICOLOGIA TEM OCUPADO E DESENVOLVIDO ESTE ESPAÇO DE ATUAÇÃO?.....	640
Resumos	656
- Eixo 1: Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho	656
COMPARATIVO ENTRE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO OBJETIVO E SUBJETIVO DE CADIDATOS EM UM PROCESSO SELETIVO: UMA EXPERIÊNCIA PRÁTICA	657
SISTEMATIZAÇÃO DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS PARA UM DIRETÓRIO ACADÊMICO FEITA PELA INTERAGE- EMPRESA JÚNIOR DE PSICOLOGIA DA UNESP – BAURU	659
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: SISTEMATIZAÇÃO DA PRÁTICA	661
CONHECENDO O MEIO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA PESQUISA DE CLIMA	663
SAÚDE DA PROFESSORA E DO PROFESSOR DA EDUCAÇÃO INFANTIL: ANÁLISES DA PRODUÇÃO ACADÊMICA.....	665
TREINAMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA INTEGRAÇÃO E SEGURANÇA DO TRABALHO	667
ATRAÇÃO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAL: EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	669
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES EM UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA.....	671
PROGRAMA DE SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO DO CARGO DE RECUPERADOR DE CRÉDITO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS FINANCEIROS.....	673

ADOLESCENTES EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL QUE SONHAM COM UM FUTURO PROFISSIONAL	675
ESTRESSE DE TRABALHADORES NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA FORMAL NAS ORGANIZAÇÕES E IDENTIFICAÇÃO DOS SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS E ESTRESSORES OCUPACIONAIS DO CONTEXTO DE TRABALHO.....	677
GRUPO FOCAL: PESQUISA QUALITATIVA EM UMA EMPRESA DE VAREJO	679
A IMPORTÂNCIA DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EMPRESARIAL.	681
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	683
A.G. ENTES DA INTEGRAÇÃO: PROJETO DE CONTINUAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO GERAL – AG DA UNESP/BAURU.....	685
TREINAMENTO DE HABILIDADES INTERPESSOAIS.	687
PESQUISA DE CLIMA COMO AGENTE FACILITADOR DE MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO	688
PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	690
A PESQUISA DE CLIMA COMO INSTRUMENTO INVESTIGATIVO PARA UMA BOA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	692
SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO PARA UMA EMPRESA JÚNIOR DE ENGENHARIA FEITA PELA INTERAGE JR. EMPRESA JÚNIOR DE PSICOLOGIA DA UNESP – BAURU	694
VOU COMEÇAR A ATENDER, E AGORA? UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DE TREINAMENTO EM POT	696
A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ATRAVÉS DA ANÁLISE DO FILME TEMPOS MODERNOS	698
ORGANIZAÇÃO DE UM CEREST NAS PRÁTICAS EM SAÚDE DO TRABALHADOR.....	700
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE HABILIDADES SOCIAIS EM ESTUDANTES DE CIÊNCIAS HUMANAS, EXATAS E DA SAÚDE	702
COMO FAZER UM BOM CURRÍCULO - UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DE TREINAMENTO EM POT	704
TREINAMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS: ESTUDO DE CASOS COM GRUPO DA TERCEIRA IDADE DA UNIVERSIDADE ABERTA À TERCEIRA IDADE (UATI)	706
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UMA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO REALIZADA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS FINANCEIROS.....	708
GERENCIAMENTO E IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	710
ELABORAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA A ÁREA GASTRONÔMICA	712
ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	714
UNIVERSIDADE PARA ALÉM DA SALA DE AULA.....	716
PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL DESTINADO A MOTORISTAS DE ÔNIBUS URBANO	718

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA JOVENS INTEGRANTES DE UM PROGRAMA DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL.....	720
PROJETO DE EXTENSÃO PRIMEIROS PASSOS: PREPARAÇÃO DE ADOLESCENTES PARA O MERCADO DE TRABALHO	722
- Eixo 2: Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações	724
ASSEDIO MORAL NO TRABALHO E OS CONFLITOS INTRAGRUPAIS E ENTRE CHEFE E SUBORDINADO.....	725
ESCALA LABORAL DE ASSÉDIO MORAL (ELAM): CONSTRUÇÃO E ESTUDOS DE VALIDADE E PRECISÃO	727
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: MOTIVANDO OS TRABALHADORES NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL.....	729
A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA MULTISSETORIAL PÚBLICA DE GRANDE PORTE: DIFICULDADES E ESTRATÉGIAS	731
LIDERANÇA COLABORATIVA E SEUS EFEITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL	733
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA: PROMOVENDO A INCLUSÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	735
A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO	737
ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO BANCÁRIA COMO FERRAMENTA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS.....	739
REFLEXÕES ACERCA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO CONTROLE E ADOECIMENTO DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	741
A INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O PROCESSO DE AGREGAR PCD EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES DO INTERIOR DE SP	743
- Eixo 3: Práticas em Gestão de Pessoas	745
PROPOSTA DE MELHORIA EM GESTÃO DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE.....	746
CLIMA ORGANIZACIONAL EM FRIGORÍFICO.....	748
A GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA:	750
DO DIAGNÓSTICO À PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	750
AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM SERVIDORES DO SUS: EM BUSCA DA FELICIDADE INTERNA	752
IMPACTO DE UM PROGRAMA DE INTERVENÇÕES NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS E METAS DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS.....	754
O DESAFIO DE ENCONTRAR TALENTOS – RELATO DE EXPERIÊNCIA NA SELEÇÃO DE INTEGRANTES PARA A EMPRESA JÚNIOR	756
HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS: PRODUÇÕES CIENTÍFICAS.....	758
PUBLICADAS NO PERÍODO 2009-2013.....	758
OTRABALHO EM SUPERMERCADOS: DIAGNÓSTICO DAS DIFICULDADES DO PROCESSO DE GESTÃO	760
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O INCENTIVO A INTERDISCURSIVIDADE	762
TREINAMENTO VIVENCIAL UTILIZANDO PAINTBALL: UMA FERRAMENTA EM GESTÃO DE PESSOAS?.....	764
A PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES: O PROCESSO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES DO INTERIOR DE SP.....	766
- Eixo 4: Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador	768

SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> EM PROFISSIONAIS DA SAÚDE: UM ESTUDO TEÓRICO	769
A RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NO CONTEXTO MILITAR	771
PROGRAMA DE TRATAMENTO PARA TABAGISMO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	773
O ABSENTEÍSMO-DOENÇA ENTRE OS TRABALHADORES DA ÁREA DA ENFERMAGEM.....	775
ENFERMAGEM: RESILIÊNCIA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	777
A SAÚDE MENTAL DOS ENFERMEIROS: UM ESTUDO TEÓRICO.....	779
SOBRE O TRANSTORNO MENTAL: POSSÍVEL RELAÇÃO ENTRE A INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO E A MELHORA DOS SINTOMAS	781
A SAÚDE DOS TRABALHADORES BANCÁRIOS: UMA REVISÃO NA LITERATURA	783
INTERVENÇÕES REALIZADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO PARA O USO DE DROGAS: REVISÃO SISTEMÁTICA.....	785
UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA MELHORIA DA ANSIEDADE, DEPRESSÃO E ESTRESSE DE TRABALHADORES PÚBLICOS PORTADORES DE DORES CRÔNICAS.....	787
OCORRÊNCIA DE ESTRESSE EM MOTOTAXISTAS DA CIDADE DE CAMPO GRANDE – MS.....	789
RELATO: AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA EM FRIGORÍFICO AVIÁRIO.....	791
SAÚDE DO TRABALHADOR: REFLEXÃO ACERCA DO CONCEITO E DA NECESSIDADE DA PROMOÇÃO À SAÚDE NOS AMBIENTES DE TRABALHO	793
IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE ESTRESSE EM COORDENADORES DE OPERAÇÕES DE UM <i>CONTACT CENTER</i> : PROPOSTA DE MELHORIAS.....	795
- Eixo 5: Práticas em Orientação Profissional.....	797
ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA EX-PRESIDIÁRIOS	798
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: ATIVIDADES EM GRUPO FUNDAMENTADAS NA ESTRATÉGIA CLÍNICA DE BOHOSLAVSKY.....	800
A INFLUÊNCIA DA CONSTRUÇÃO DE PAPÉIS SOCIAIS DE GÊNERO NA ESCOLHA PROFISSIONAL	802
PLANEJAMENTO DE INTERVENÇÃO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA E SOBRE O PROCESSO DE APOSENTADORIA.....	804
PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”: CONSTRUINDO O PROGRAMA.....	806

Resumos expandidos

- Eixo 1: Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

VIVÊNCIA DE ESTÁGIO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA

CREMA, Izabella Lenza, UFTM, iza_crema@hotmail.com

CECÍLIO, Mariana Silva, UFTM, mari_cecilio@hotmail.com

MATOS, Marina Pistore, UFTM, marinapism@gmail.com

FERRARESI, Tatiane Santana Prado, UFTM, tatiannep Prado@hotmail.com

LIMA, Fabiana Batistucci, UFTM, fabianapsicologiauftm@hotmail.com

CITTA, Marialice Gomes, UFTM, lice_citta@yahoo.com.br

Resumo: A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) refere-se a um campo de atuação interdisciplinar, que visa a compreender os fenômenos relacionados às organizações e ao bem-estar dos colaboradores, e intervir sobre a pessoa e o contexto de trabalho, a fim de promover satisfação às necessidades tanto do trabalhador quanto da organização. Este trabalho relata a experiência dos estagiários no Estágio Profissionalizante Supervisionado em Psicologia Organizacional na empresa Metta.X, oferecido pelo curso de Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). O estágio ocorreu no Centro de Formação Profissional – Metta.X, localizado em Uberaba/MG, contando com 4 estagiários do 8º e 9º períodos do curso de Psicologia da UFTM, sendo supervisionados semanalmente pela professora orientadora do estágio e acompanhados, em campo, pela psicóloga responsável pelo setor de recursos humanos da empresa. A experiência aconteceu no período de março a julho de 2014. A metodologia *coaching* embasou todas as atividades realizadas no estágio. As principais atividades realizadas no estágio foram: acompanhamento dos alunos por meio de atividades embasadas na abordagem *professional and self coaching*, que possibilitam a identificação de habilidades, interesses e dificuldades, visando o alcance de resultados; acompanhamento dos colaboradores: diálogos constantes com os supervisores de cada setor; observações; relatórios

semanais sobre as atividades realizadas e avaliação dos resultados apresentados pelo colaborador; recrutamento e seleção para vagas de estágio e vagas efetivas, por meio do recrutamento externo, divulgação das vagas no mural e no site da empresa, em grupos de empregos da rede social *Facebook*; utilização de instrumentos como roteiro de entrevista semiestruturado; teste de perfil comportamental e cerebral, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC); redação e dinâmicas. Constatou-se que nessa organização os principais processos envolvendo o setor de recursos humanos estão embasados na metodologia *coaching*. A empresa se encontra em um momento de expansão, reestruturação da própria gestão e aprimoramento de seus processos, a fim de avançar e se manter no atual mercado competitivo, além de conquistar funcionários qualificados e alunos. Com a metodologia *Coaching* utilizada na empresa, houve a oportunidade de aprofundamento e estudo sobre o tema, a fim de compreender como melhor utilizar tal método como forte ferramenta gerencial. Assim, permaneceu a ideia da importância de estimular o máximo potencial de desempenho de uma pessoa, sem se prender apenas ao resultado, trabalhando as metas mediante o percurso trilhado.

Palavras-chave: Relato de experiência. Psicologia organizacional. Coaching.

Introdução

Intimamente relacionado ao *boom* de informações e da constante alteração do referencial de tempo que a humanidade acompanha (ou tenta), ao sair e entrar em diferentes gerações, encontra-se o dinamismo do mercado de trabalho conforme as diretrizes preconizadas pelas organizações. Este aspecto que, de longe, parece ser irrelevante, é, de perto, um dos pontos culminantes a se manifestarem na natureza da força de trabalho. Em outras palavras, refere-se à velocidade da mudança somada às multitarefas simultâneas que emergem da demanda, exigindo adaptação (FERREIRA; MONTEIRO, 2007; CAETANO, 2012).

O mesmo autor ainda traz, como ponto de reflexão frente a esse movimento, os desafios de um dos campos de atuação que pode ser encontrado no cerne dessas variáveis organizacionais: a psicologia

organizacional e do trabalho. Acontece que diante das inevitáveis transições, os próprios profissionais passaram a se dar conta, criticamente, das ferramentas que utilizavam em que o exercício profissional passava a se restringir: a realização de diagnóstico psicológico, orientação e mensuração psicológica para processos de seleção, solução de processos de ajustamento, dentre outros (BASTOS; GALVÃO-MARTINS, 1990; CAETANO, 2012).

A ideia limitada sobre intervenções superficiais que não abrangia ou integrava os processos organizacionais foi sendo substituída pela nova roupagem de um profissional que tivesse familiaridade com o desenvolvimento pessoal, adentrando-se na análise de desempenho de forma a permear campos motivacionais, éticos e de relações interpessoais (BASTOS; GALVÃO-MARTINS, 1990; IEMA, 1999).

Nesse contexto, a partir de estudos desenvolvidos por Campos, Duarte, Cezar e Pereira (2011), a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) refere-se a um campo de atuação interdisciplinar, que visa compreender os fenômenos relacionados às organizações e ao bem-estar dos colaboradores. Evidencia-se, assim, que a Psicologia Organizacional envolve aspectos teóricos e práticos, pois busca compreender de forma ampla o comportamento de indivíduos e grupos inseridos em organizações de trabalho; e intervir sobre a pessoa e o contexto de trabalho, a fim de promover satisfação às necessidades tanto do trabalhador, quanto da organização. Tudo isso, levando-se em consideração a missão, visão e os valores que a norteiam.

Atingindo os níveis estratégicos, o profissional dos Recursos Humanos (RH), sobretudo, psicólogos, configurou uma importância dada às relações estabelecidas naquele contexto, bem como uma aproximação das instâncias de decisão dentro da organização (BASTOS; GALVÃO-MARTINS, 1990; IEMA, 1999). Sem dúvida, o exercício da profissão passou a abranger: planejamento, elaboração e definição de políticas e estratégias de RH nas organizações; o desenvolvimento de equipes multiprofissionais e ações relativas ao aperfeiçoamento e reciclagem profissional; treinamento de cargos operacionais para integrar o quadro de membros da organização; implemento de programas que visam à saúde, motivação, valorização e satisfação do trabalhador; entre outros campos básicos (BASTOS; GALVÃO-MARTINS, 1990).

Perante essa perspectiva, o psicólogo em uma organização irá trabalhar em toda a prática de gestão de pessoas. Nesse sentido, segundo Maximiano (2009), além das atribuições já mencionadas, existem algumas específicas nessa esfera de gestão de pessoas, sendo elas: recrutar e selecionar pessoas com competências apropriadas para a empresa; realizar descrição de cargos; aprimorar o potencial dos colaboradores; avaliar as relações existentes no trabalho; e observar e intervir na dinâmica da organização. No ramo de administração pessoal, cabe a realização de atividades de natureza burocrática como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo de serviço, folha de pagamento e administração de carreiras.

Objetivo

Relatar a experiência dos estagiários no Estágio Profissionalizante Supervisionado em Psicologia Organizacional na empresa Metta.X, oferecido pelo curso de Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).

2.1. Objetivos específicos

- Adquirir experiências na área organizacional;
- Expressar as vivências da prática no estágio obrigatório em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT);
- Demonstrar a contribuição da atividade de estágio na graduação;
- Compreender quais os campos de atuação do profissional de Recursos Humanos.

3. Método

O Estágio Profissionalizante Supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho ocorreu no Centro de Formação Profissional – Metta.X na cidade de Uberaba, que visa a possibilitar o ingresso de alunos formados ao mercado corporativo de forma a prepará-lo e acompanhá-lo nessa trajetória. O Centro de Formação oferece cursos na área administrativa, informática, comercial e idiomas como: Hotelaria e Turismo; Gestão Empresarial; Gestão Administrativa e Departamento Pessoal; Informática Básica e Avançada (Desenhista Projetista, Computação Gráfica, Desenvolvedor de Games, Web Designer, Designer Gráfico e Técnico em

Hardware) e Inglês. A empresa possui sete unidades, distribuídas nas cidades de Uberaba, Belo Horizonte (duas unidades), Araras, Goiânia, Rio de Janeiro e Ipatinga.

Em Uberaba, a Metta.X está consolidada há dois anos, é formada por 20 funcionários, possui cerca de 400 alunos e oferece aos alunos o encaminhamento para o mercado de trabalho, tanto para vagas efetivas como para vagas de estágio, de acordo com o curso realizado, as experiências e aptidões do aluno. Os alunos podem concorrer a vagas de estágio na área em que estão se especializando e para tanto, são acompanhados pela psicóloga da empresa. O acompanhamento é realizado individualmente e as atividades propostas aos alunos se embasam na metodologia *coaching*, a fim de auxiliá-los a desenvolverem suas potencialidades, trabalharem suas dificuldades, organizarem seus estudos, rotinas e metas e principalmente, orientá-los na atuação acadêmica e profissional. A Metta.X de Uberaba considera esse serviço como seu diferencial no mercado de cursos profissionalizantes, já que mais de 50 alunos foram encaminhados ao mercado de trabalho.

No estágio foram utilizados como instrumentos: Entrevista semiestrutura, a partir de uma ficha de Orientação Profissional; “Teste de Perfil Comportamental e Cerebral”, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de *coaching* (IBC); Redação; Dinâmicas e Atividades quinzenais embasadas na abordagem *professional and self coaching*.

O estágio contou com quatro estagiários do 8º e 9º períodos do curso de Psicologia da UFTM, sendo supervisionados semanalmente, pela professora orientadora do estágio e acompanhando, em campo, pela psicóloga responsável pelo setor de recursos humanos da empresa. A experiência aconteceu no período de março a julho de 2014, correspondente a um semestre.

Em relação às supervisões, estas realizadas em campo aconteciam semanalmente durante o treinamento de cada estagiária, contando com o ritmo e com as ideias peculiares de cada uma. Sendo assim, pode-se dizer que as supervisões eram particulares, não seguindo rigidamente um padrão de forma a respeitar os limites e potencialidades de cada aluna, além das situações específicas vivenciadas por cada uma no período de estágio. Da mesma forma, as supervisões acadêmicas ocorreram semanalmente e seguiam um parâmetro

institucional, porém com a flexibilidade de também dar um aparato às alunas conforme a necessidade que as mesmas apresentavam. O suporte da docente e tutora de estágio favorecia um pensar fora da empresa, ou seja, a partir de outro viés que viria a complementar a experiência.

4. Resultados

No início do período de estágio, foram realizadas observações e anotações sobre o funcionamento do setor de Recursos Humanos e as funções e atividades realizadas pela psicóloga. Após o período de treinamento e observação, foram delegadas às estagiárias funções e atividades, as quais serão descritas a seguir.

A vivência do estágio pôde ser experimentada em etapas, conforme cada estagiária fosse adquirindo intimidade e segurança com o trabalho a ser realizado, bem como diante da demanda que criava espaço e oportunidade a partir do convite feito pela psicóloga da empresa.

Assiduamente em todos os dias, as estagiárias deveriam integrar-se à dinâmica da empresa no acompanhamento de entrevistas com candidatos a vagas de emprego em empresas parceiras (Recrutamento e Seleção), bem como o acompanhamento de alunos. O trabalho desenvolvido visou também experienciar a facilitação do diálogo entre os setores, além da criação e desenvolvimento de projetos, que visam melhorias, organização e crescimento da empresa.

4.1. Acompanhamento dos alunos

No primeiro encontro com o aluno, é realizado o contrato do acompanhamento e a entrevista inicial. Neste momento é apresentado o serviço prestado, o significado da metodologia *coaching*, a importância da abordagem para a instituição e seu intuito de preparar e desenvolver os alunos para o mercado de trabalho, por meio de atividades de orientação e de treinamento, voltadas para o alcance de metas e objetivos pessoais e o desenvolvimento das competências e habilidades do aluno. A apresentação detalhada do serviço visa a facilitar o entendimento sobre o funcionamento das atividades (sigilo, período de realização, duração e intuito) e a delimitação sobre a relação que será construída entre *coach* e *coachee*.

Em seguida, é realizada uma entrevista semiestruturada, em que são abordados aspectos da vida pessoal do aluno, como seus dados pessoais, características positivas, habilidades, interesses e pontos que necessitam ser aprimorados ou desenvolvidos; também são investigadas a partir do currículo do aluno, suas experiências profissionais, o tempo em que permaneceu nos trabalhos realizados, as funções exercidas e a formação do aluno, incluindo grau de escolaridade e cursos realizados. Logo após, é aplicado o “Teste de Perfil Comportamental e Cerebral” do Instituto Brasileiro de *coaching* (IBC), o qual avalia o perfil comportamental e as principais características do aluno. O aluno também produz uma redação a partir da seguinte pergunta “Como me vejo daqui cinco anos?”. Por meio da redação, avalia-se o planejamento do aluno, suas metas, objetivos, além de sua capacidade argumentativa.

As respostas da entrevista, o currículo do aluno, o resultado do teste e a redação são analisados posteriormente, a fim de auxiliar o planejamento do acompanhamento individual do aluno e as atividades extras como dinâmicas e orientações específicas, que podem favorecer o desenvolvimento de competências e o alcance dos resultados esperados. Para que o processo ocorra de maneira integral, são passadas, ao longo dos encontros, atividades para serem feitas em casa pelo aluno, para que ele possa criar compromisso e a noção de automanutenção do acompanhamento. Nos encontros seguintes as atividades são discutidas com o aluno. O acompanhamento ocorre quinzenalmente e tem duração de 20 a 40 minutos, de acordo com o perfil do aluno e suas necessidades.

As atividades direcionadas ao acompanhamento dos alunos são organizadas por etapas que acontecem em sequência a partir da sucessão de encontros do aluno com a psicóloga. Essas atividades são embasadas na abordagem “*Professional and Self Coaching*”, centra-se no presente e possibilita a identificação de habilidades e interesses, facilitando o reconhecimento das competências, preferências e dificuldades, identificando comportamentos que favorecem a autoestima e a confiança por meio da discriminação de comportamentos para atingir um resultado. As atividades realizadas pelos alunos no período em que ocorreu o estágio foram: Definição de metas, Curtograma, Tabela do dia-a-dia, Linha do tempo, Roda da vida, Roda das competências, Vagões do trem e Baú das qualidades.

4.2. Acompanhamento dos colaboradores e avaliação de desempenho

Há uma comunicação constante entre o setor de recursos humanos e os demais setores da empresa, uma vez que constantemente observa-se a postura dos funcionários, o desempenho e o desenvolvimento dos mesmos desde o ingresso na instituição até o momento atual. A psicóloga também possui comunicação estreita com os supervisores de cada área, a fim de se manter informada sobre o desempenho de cada funcionário. Semanalmente, a psicóloga e o gestor solicitam a cada funcionário um relatório sobre as atividades desenvolvidas durante a semana, as dificuldades e desafios encontrados e possíveis sugestões acerca da realização do trabalho. Os relatórios são analisados e facilitam a comunicação, a avaliação de desempenho do colaborador e o acompanhamento individual de cada funcionário.

Diante de problemas e dificuldades envolvendo o colaborador, são realizadas reuniões entre a psicóloga, o diretor e o funcionário, para que o problema possa ser compreendido, orientações sejam dadas e estratégias sejam traçadas em conjunto para solucioná-lo. A psicóloga também se embasa na metodologia *coaching* para o acompanhamento dos colaboradores, a fim de promover o crescimento pessoal e profissional de cada um, visando suas metas e resultados esperados. A partir da identificação das potencialidades; habilidades; dificuldades e necessidades do colaborador são propostas capacitações e treinamentos, os quais objetivam: promover maior qualificação do colaborador e aprimoramento de suas competências; suprir as necessidades evidenciadas e conseqüentemente, permitir o alcance das metas almejadas tanto pelo funcionário, quanto pela instituição.

A avaliação de desempenho ocorre de quatro formas, as quais são analisadas conjuntamente pela psicóloga e o gestor da empresa: (1) Diálogos constantes com os supervisores de cada setor; (2) Observações; (3) Relatórios semanais sobre as atividades realizadas e (4) Avaliação dos resultados apresentados pelo colaborador.

4.3. Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção ocorrem tanto para o encaminhamento dos alunos para estágios, quanto para vagas efetivas, sejam elas direcionadas para a Metta.X ou para empresas parceiras por meio do serviço de consultoria prestado pelo setor de recursos humanos (RH). O programa de estágios da instituição oferece o encaminhamento de alunos, a partir de 16 anos que estejam cursando a escola, faculdade ou curso técnico, para vagas preferencialmente relacionadas ao curso realizado. Vale ressaltar que o aluno é encaminhado quando demonstra bom desempenho no curso, aptidão para a área e envolvimento no acompanhamento com a psicóloga. O aluno também pode fazer estágio em uma área diferente do curso que está fazendo, quando possuir formação na área pretendida, experiência, perfil e aptidão.

Já o serviço de consultoria oferecido pela Metta.X a empresas externas consiste na realização do processo de recrutamento e seleção para as vagas solicitadas pelos contratantes, o que facilita este processo para as empresas solicitantes. O processo de recrutamento e seleção ocorre da seguinte forma:

As vagas são divulgadas por quatro vias: no mural da instituição, para alcançar os alunos, os quais participam do acompanhamento com a psicóloga; no site da empresa; em grupos de empregos da rede social *Facebook* e o banco de dados do setor de recursos humanos também é consultado. No anúncio da vaga constam as principais informações: (1) Nome da vaga; (2) Condições: formação necessária, experiências exigidas, conhecimentos e qualificação necessária; (3) Horário de trabalho; (4) Remuneração; (5) Benefícios oferecidos e (6) Endereço de email para o envio dos currículos.

Inicialmente, realiza-se a triagem dos currículos, neste momento é verificado se o currículo é adequado para a vaga em questão e se corresponde aos requisitos do cargo; analisam-se assim, as experiências profissionais do candidato, sua formação acadêmica, seus cursos complementares e o tempo em que permaneceu nos trabalhos anteriores. Os candidatos selecionados participam de uma entrevista semiestruturada. Explica-se ao candidato sobre a vaga, a remuneração proposta, benefícios, carga horária de trabalho, as competências esperadas e as principais atribuições do cargo. Possíveis dúvidas são esclarecidas.

Se o candidato concordar com as condições expostas, a entrevista é iniciada e os dados pessoais são coletados, como nome completo, idade, cidade de origem, estado civil, onde reside atualmente e com quem reside. Investiga-se sobre a formação e os conhecimentos do candidato, suas experiências profissionais, as funções exercidas nos cargos anteriores, o tempo em que permaneceu nos locais onde já trabalhou e o motivo de desligamento destes locais. Em seguida, realiza-se uma entrevista pautada em um roteiro semiestruturado. As perguntas da entrevista visam obter informações sobre o modo como o candidato agiria diante de situações referentes ao contexto de trabalho, como erros, pressões e cobranças. Busca-se ainda investigar as motivações do candidato para a vaga em questão e sua percepção acerca das qualidades que um bom funcionário deve possuir. Por fim, o candidato é solicitado a apontar duas qualidades suas e dois defeitos ou pontos a melhorar.

Após a entrevista, o candidato é solicitado a responder 25 questões fechadas do “Teste de Perfil Comportamental e Cerebral”, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC). Em seguida o candidato deve produzir uma redação de no mínimo 15 linhas e no máximo 30, sobre o tema “Como me vejo daqui 5 anos?”. Analisam-se neste momento as metas almejadas pelo candidato, tanto profissionalmente como pessoalmente, e suas estratégias e planos para alcançá-las. Aspectos sobre a produção da redação também são verificados como a capacidade argumentativa do candidato, bem como sua linguagem, a coerência das informações e a qualidade da escrita.

A etapa de Dinâmica em Grupo é utilizada para complementar o processo de decisão, quando o número de candidatos adequados para a vaga for superior a seis. As dinâmicas ocorrem principalmente para vagas direcionadas ao trabalho em grupo, atendimento ao cliente e vendas. A dinâmica é escolhida de acordo com as habilidades e requisitos necessários para a ocupação do cargo. Após as etapas descritas, ocorre a análise conjunta da entrevista, do teste psicológico e da redação; em seguida é encaminhado um parecer da psicóloga ao gestor da empresa solicitante, relatando as principais informações obtidas sobre os candidatos.

Os candidatos selecionados são informados via telefonema, sobre a segunda etapa do processo seletivo que corresponde à entrevista diretamente

com o gestor solicitante da vaga. Aos demais candidatos que não foram selecionados, é realizado um *feedback* via telefonema, de forma sucinta para informá-los que não foram selecionados por não se adequarem ao perfil da vaga. Em função do não aproveitamento de candidatos em certos processos seletivos, a Metta.X utiliza um banco de dados para utilização futura dos currículos em novos recrutamentos, em que o candidato corresponda ao perfil e formação necessários para a vaga.

5. Discussão dos resultados

A partir das informações e experiências obtidas por meio do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional na empresa Metta.X, constatou-se que nessa organização os principais processos envolvendo o setor de recursos humanos estão embasados na metodologia *coaching*, e estão relacionados com: o acompanhamento dos alunos; processos de recrutamento e seleção; descrição e análise dos cargos; acompanhamento do desempenho e desenvolvimento dos colaboradores; treinamentos; e facilitação do diálogo entre os setores, além da criação e desenvolvimento de projetos, que visem melhorias, organização e crescimento da empresa. A empresa se encontra em um momento de expansão, reestruturação da própria gestão e aprimoramento de seus processos, a fim de avançar e se manter no atual mercado competitivo, além de conquistar funcionários qualificados e alunos.

5.1. Acompanhamento dos alunos

Ao matricular-se na instituição o aluno passa a ter o direito de ser acompanhado pela psicóloga. O objetivo do acompanhamento é desenvolver as potencialidades do aluno e trabalhar suas dificuldades a fim de prepará-lo para o mercado de trabalho além de melhorar suas relações, para isso são utilizadas técnicas de *Coaching*.

São realizadas atividades de orientação e treinamento, voltadas para o alcance de metas e objetivos pessoais e o desenvolvimento das competências e habilidades do aluno. Segundo Milaré e Yoshida (2009) o *coaching* oferece a oportunidade de ajudar as pessoas a enfrentarem desafios em todos os níveis. Permite-lhes também aprender enquanto estão trabalhando. Por isso, a utilização de tais técnicas favorece a construção de um trabalho para

superação das dificuldades dos alunos desta instituição e o aprimoramento de suas habilidades e competências.

Durante o acompanhamento é realizada uma entrevista semiestruturada, em que são abordados aspectos da vida pessoal do aluno, além de, obter informações profissionais a partir do currículo do aluno. O aluno também produz uma redação onde se pretende avaliar suas metas, objetivos, planejamento além de sua capacidade argumentativa.

O acompanhamento é orientado pelas metas do aluno, os resultados esperados e as estratégias para alcançar os objetivos e metas propostos. A Sociedade Brasileira de Coaching (2014) recomenda que as sessões de *coaching* durem de uma a duas horas e o processo todo de três a quatro meses.

Essas atividades são embasadas na abordagem *professional and self coaching*, que se centra no presente e possibilita a identificação de habilidades e interesses, facilitando o reconhecimento das competências, preferências e dificuldades, identificando comportamentos que favorecem a autoestima e a confiança por meio da discriminação de comportamentos para atingir um resultado. Whitmore (2006), citado por Milaré e Yoshida (2009), afirma que a essência do *coaching* é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. Desse modo, evidencia-se que o acompanhamento dos alunos está sendo satisfatório, uma vez que mais de 50 alunos já foram encaminhados para vagas de estágio devido ao acompanhamento, que favorece o desenvolvimento das potencialidades do aluno e propõe estratégias pertinentes para o alcance de seus objetivos.

5.2. Acompanhamento dos colaboradores e avaliação de desempenho

O acompanhamento dos colaboradores faz com que seja necessária uma avaliação constante do desempenho do mesmo. Para Moreira e Tose (2012), a avaliação de desempenho não é uma atividade nova na área de recursos humanos, ela faz parte do cotidiano de qualquer organização e de qualquer ser humano, seja para propor melhorias, seja para um profissional que se autoavalia, saber se seus objetivos profissionais e pessoais estão indo ao encontro das expectativas da empresa.

Observou-se que na Metta.X foi possível dar constantemente uma opinião aos funcionários, auxiliá-los em suas dificuldades e acompanhar sua adaptação ou não a empresa. Os funcionários da empresa em questão têm contato direto com o setor de Recursos Humanos, podendo, abertamente expor suas dificuldades e possibilidades de crescimento dentro da instituição, este acompanhamento constante funciona como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos ou de cada setor.

A avaliação também ocorre com as análises da produtividade mensal dos funcionários de alguns setores e também com a opinião dos próprios funcionários a respeito de seu desenvolvimento e adaptação dentro da empresa. Semanalmente, a psicóloga e o gestor solicitam a cada funcionário um relatório sobre as atividades desenvolvidas durante a semana, as dificuldades e desafios encontrados e possíveis sugestões acerca da realização do trabalho.

Constatou-se que as principais formas de avaliação de desempenho utilizadas na instituição são a Pesquisa de Campo e a Avaliação de Resultados, propostas por Moreira e Tose (2012), uma vez que há a realização de reuniões entre a psicóloga e o gestor de cada área para avaliação do desempenho de cada um dos seus subordinados, levantando os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações; autoavaliação – em que o próprio avaliado avalia sua performance; e há comparação entre os resultados previstos e realizados, a fim de serem traçadas estratégias pertinentes.

A instituição mostra-se aberta não só para realizar esta avaliação como para tomar providências sob seus resultados. Sempre que constatado um problema, são traçados planos e metas para que se alcance a resolução, utilizando para isso a metodologia *coaching* com a finalidade de desenvolver as potencialidades do funcionário, motiva-lo e assim ajuda-lo a superar seus pontos frágeis e dificuldades.

5.3. Processos de recrutamento e seleção

Na Metta.X o processo de recrutamento externo é priorizado, tanto para vagas efetivas quanto para o encaminhamento de alunos para vagas de

estágio. Os alunos são clientes da Metta.X e não fazem parte do corpo de funcionários das empresas contratantes do serviço de consultoria; portanto, eles serão considerados nesta discussão como candidatos recrutados externamente.

As vagas podem ser direcionadas à Metta.X ou a empresas parceiras, através do serviço de consultoria prestado pela instituição. Segundo Chiavenato (2010) o recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão no mercado de trabalho, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. O recrutamento externo se inicia com o preenchimento da proposta de emprego pelo candidato ou apresentação do currículo, a partir de uma vaga divulgada.

Na Metta.X as vagas são divulgadas por quatro vias: no mural da instituição, para alcançar os alunos, os quais participam do acompanhamento com a psicóloga; no site da empresa e em grupos de empregos da rede social *Facebook*. O banco de dados do setor de Recursos Humanos também é consultado. Nota-se que as estratégias utilizadas pela empresa Metta.X são adequadas ao perfil esperado dos ocupantes e as atribuições almejadas para cada tipo de cargo; essas estratégias são abrangentes no propósito que possuem e também correspondem à cultura organizacional da empresa.

Sobre o processo de Seleção, Chiavenato (2010) destaca que uma boa técnica de seleção deve ter atributos, como rapidez e confiabilidade. O processo de seleção na Metta.X é desenvolvido a partir das seguintes etapas: triagem e análise de currículos, entrevista de seleção, aplicação de teste de perfil comportamental, produção de uma redação e dinâmicas, de acordo com a necessidade e o número de candidatos adequados. A utilização de diversas técnicas e dos conhecimentos provenientes da Psicologia garantem maior eficácia e confiabilidade ao processo seletivo.

Busca-se selecionar os profissionais que melhor se enquadram aos critérios estabelecidos para o preenchimento da vaga. Ressalta-se que a psicóloga, com auxílio das estagiárias, possui um papel fundamental nesse processo, visto que apesar de não tomar a decisão final sobre a contratação, o setor de recursos humanos faz indicações sobre os candidatos selecionados e contribui para as escolhas dos gestores, tanto para vagas direcionadas à Metta.X como para empresas parceiras.

6. Considerações Finais

O estágio na empresa permitiu que pudesse ser observado não somente o trabalho de Gestão de Pessoas como toda a dinâmica do serviço prestado a qual ele encontra-se inserido. Quer dizer, o trabalho realizado pela psicóloga no setor de Recursos Humanos foi notado a partir de diversas perspectivas, não apenas no exercício de sua função isolada, mas em atribuição e contribuição de uma equipe em jogo.

Observa-se que o setor de recursos humanos possui grande importância para a instituição, a psicóloga supervisora, juntamente com os estagiários é responsável pelo acompanhamento dos alunos; processos de recrutamento e seleção, tanto para o encaminhamento para estágios, quanto para vagas efetivas, sejam elas direcionadas à Metta.X ou a empresas parceiras, através do serviço de consultoria prestado pela empresa; contratações; processos de admissão e demissão; descrição e análise dos cargos da empresa; acompanhamento do desempenho e desenvolvimento dos colaboradores; avaliações de desempenho e treinamentos, de acordo com a necessidade de cada funcionário; facilitação do diálogo entre os setores, além da criação e desenvolvimento de projetos que visem a melhorias, à organização e ao crescimento da empresa.

Portanto, o trabalho realizado no estágio proporcionou o desenvolvimento e crescimento tanto dos alunos quanto dos colaboradores e da instituição de modo geral, uma vez que objetivou por meio de serviços inovadores, como o acompanhamento dos alunos e dos colaboradores, proporcionar maior comunicação interna e externa e trabalhar as potencialidades, dificuldades e necessidades individuais.

As atividades realizadas, pautadas na metodologia *coaching*, possibilitaram a elaboração de estratégias para viabilizar o alcance das metas e resultados esperados pelos colaboradores, alunos e pela instituição. Assim, percebe-se que apesar do setor ser denominado “recursos humanos”, suas atribuições são embasadas em um modelo de gestão de pessoas que visa resultados, criação e crescimento profissional e pessoal; e ocorre de forma integrada com os demais setores e com os gestores da empresa.

Dessa forma, com a metodologia *coaching* utilizada na empresa, houve a oportunidade de aprofundamento e estudo sobre o tema, a fim de compreender como melhor utilizar tal método como forte ferramental gerencial. Assim, permaneceu a ideia da importância de estimular o máximo potencial de desempenho de uma pessoa, sem se prender apenas ao resultado, trabalhando as metas mediante o percurso trilhado.

Dentre as expectativas criadas, é interessante pontuar a credibilidade no trabalho vivenciado como um fator que auxiliou o maior aproveitamento do exercício como estagiárias. Nesse sentido, observar de perto a efetividade do trabalho muito contribuiu para que o treinamento como estagiárias fosse eficaz, sentindo-se segurança para avaliações e ousadia para arriscar pontuações sobre cada etapa do percurso, sobretudo, das entrevistas no ato do processo seletivo e/ou acompanhamento de aluno.

7. Referências:

- BASTOS, A. V. B.; GALVÃO-MARTINS, A. H. C. O que pode fazer o psicólogo Organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 10, n. 1, p. 10-18, 1990.
- CAETANO, A. Psicologia organizacional e do trabalho na era da aceleração: macro e nanodesafios atuais na pesquisa e na prática profissional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 85-96, 2012.
- CAMPOS, K. C. L.; DUARTE, C.; CEZAR, E. O., PEREIRA, G. O. A. Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. **Psicologia Ciência e Profissão**. v. 31, n. 4, p. 702-717, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campos, 2010.
- FERREIRA, M. R.; MONTEIRO, R. L. M. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU**. Monografia. Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto Serzedello Corrêa do TCU, Brasília, DF, 2007.
- IEMA, C. R. D. Um estudo teórico sobre a formação do psicólogo organizacional no Brasil. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 1, n. 1, p. 31-41, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009.

MOREIRA, L. C.; TOSE, M. G. L. S. A prática da avaliação de desempenho humano em empresas fabris, 2012. **Revista do curso de administração/ PUC MINAS**. Disponível em <www.puccaldas.br>. Acesso em 19 de Julho, 2014.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **O que é Coaching**. Virtual artigo, 2014. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT; e. Projetos de Extensão em POT.

A UNIVERSIDADE COMO TERRITÓRIO FÉRTIL PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO FUTURO PROFISSIONAL

LIMA, Súsi M. B., URCAMP, susi@urcamp.edu.br

OSÓRIO, Mayra M., URCAMP, mayraosorio@urcamp.edu.br

Resumo: O “Projeto de Desenvolvimento Humano e Gestão de Carreira” foi elaborado pelo Curso de Psicologia da URCAMP (Universidade da Região da Campanha) no ano de 2013, em parceria com a Consultoria Jr. URCAMP e financiado pela PROPPEX (Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão) dessa IES (Instituição de Ensino Superior). O projeto tem como objetivo desenvolver iniciativas socioeducativas capazes de facilitar a inserção e manutenção dos acadêmicos da URCAMP no mercado de trabalho (MT). A fim de cumprir com esse objetivo, o projeto oferece capacitação para o MT, orientação profissional e a chance de inserção no mundo do trabalho mesmo antes de conquistar o diploma, através do banco de currículos. Dessa forma, o referido projeto justifica-se pela necessidade de abrir novas frentes de trabalho e campos de intervenção para os acadêmicos de diferentes áreas, os quais estão começando suas experiências práticas, através de estágios curriculares e extracurriculares. Dentre as práticas realizadas neste projeto, optou-se por descrever a realização do curso de Capacitação para o Mercado de Trabalho, pois foi através deste que os acadêmicos elaboraram e publicaram uma cartilha. Embora tenham sido oportunizadas vagas para 40 acadêmicos, somente 12 realizaram o curso até o final. Pode-se inferir que, embora espaços como esse sejam vistos como terreno fértil para o desenvolvimento de competências comportamentais, os acadêmicos ainda não aproveitam as oportunidades. Acredita-se que um dos motivos seja a cultura de realizar somente o que é obrigatório (curricular) ou, ainda, a falta de tempo para

dedicar-se a atividades no turno inverso, visto que muitos acadêmicos já possuem alguma atividade profissional para sustentar seus estudos.

Palavras-chave: Formação profissional. Estágio. Projeto de extensão.

1. Introdução:

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e, para dar conta de clientes exigentes, precisa prestar serviços de excelência. Com isso, busca profissionais que tenham um diferencial, independente da área de atuação. Entretanto, sabe-se que a qualificação no campo cognitivo oferecida aos universitários certamente contribuirá para a colocação no mercado de trabalho, mas não garantirá seu sucesso profissional. Nesse contexto, criar meios para o desenvolvimento do potencial humano torna-se essencial para formar profissionais com um leque maior de recursos internos. Dessa forma, ações voltadas para a orientação de carreira dos estudantes durante a graduação seriam um meio para dar subsídios aos acadêmicos que ainda não sabem o que lhes espera no mercado de trabalho. Uma das principais formas do jovem se autodesenvolver e construir uma identidade profissional é aproveitar as oportunidades extracurriculares e inserir-se no mercado de trabalho como estagiário sob supervisão qualificada. Acredita-se que o desenvolvimento de competências e habilidades sociais torna-se imprescindível para a contratação e manutenção dos acadêmicos no mercado de trabalho.

O projeto de extensão "Desenvolvimento Humano e Gestão de Carreira" visa à inserção dos acadêmicos no mundo do trabalho e certamente trará um diferencial para a própria universidade na qual estes estudantes estão inseridos, visto que, além de contribuir para que o acadêmico tenha sua primeira experiência profissional antes da colação de grau, servirá de principal meio de divulgação das competências técnicas e comportamentais conquistadas pelo estudante no decorrer de sua formação acadêmica. Dentro desta perspectiva é que foi elaborado este projeto de extensão universitária, em que se busca realizar diferentes práticas, como, por exemplo: a Orientação Profissional direcionada a estudantes indecisos quanto a sua escolha e, mais recentemente, oferecida aos estudantes do último ano do Ensino Médio; o Curso de Capacitação para o Mercado de Trabalho direcionado aos

acadêmicos da URCAMP; e a criação de um Banco de Currículos de graduandos e egressos da universidade. Todas essas práticas são coordenadas e supervisionadas por uma professora da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e executadas por estagiários, voluntários e bolsistas (com financiamento da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão - PROPPEX - URCAMP) em um espaço disponibilizado pela Consultoria Jr. URCAMP “que é uma associação civil sem fins lucrativos, constituída por alunos de graduação, que prestam serviços e desenvolvem projetos para organizações, entidades e sociedade em geral, nas suas respectivas áreas de atuação, sob a coordenação e supervisão de professores” na cidade de Bagé-RS.

2. Objetivos:

Desenvolver iniciativas socioeducativas capazes de facilitar a inserção e manutenção de jovens no mercado de trabalho.

2.1 Objetivos específicos:

- I. Incentivar o desenvolvimento das potencialidades individuais dos acadêmicos;
- II. Facilitar o ingresso dos acadêmicos da IES no mercado de trabalho;
- III. Preparar os acadêmicos em relação ao seu desempenho no processo seletivo para emprego;
- IV. Desenvolver habilidades sociais necessárias para o exercício profissional;
- V. Diminuir o nível de ansiedade dos estudantes indecisos quanto a sua escolha profissional;
- VI. Proporcionar experiências na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho aos acadêmicos do curso de Psicologia da URCAMP.

3. Resultados:

O projeto de extensão "Desenvolvimento Humano e Gestão de Carreira" está em desenvolvimento desde o mês de junho de 2013 e, até o momento, já foram cadastrados no banco de currículos mais de 90 acadêmicos. Além disso, já foram realizadas seleções de estagiários e profissionais para o Hospital

Universitário Dr. Mário Araújo, Jornal Minuano, PROAD (Pró-Reitoria Administrativa da URCAMP), Setores de Recursos Humanos e Assessoria de Tecnologia de Informação desta IES. Entre as atividades citadas anteriormente, os acadêmicos também se envolvem na organização e planejamento do Fórum de Responsabilidade Socioambiental, evento interdisciplinar coordenado pelo curso de Psicologia, que já está em sua sétima edição com o tema: Mobilidade Urbana Sustentável. Os alunos também desenvolveram uma *fanpage* no Facebook para a divulgação dos projetos e elaboraram uma cartilha com as orientações que são transmitidas no Curso de Capacitação para o Mercado de Trabalho, a qual foi publicada com uma tiragem de 200 exemplares. Como são inúmeras as atividades desenvolvidas pelos discentes com supervisão acadêmica, optou-se por destacar o curso de Capacitação para o Mercado de Trabalho. Depois de realizada uma pesquisa bibliográfica, elaborou-se a cartilha e planejou-se o curso. Após a divulgação, formaram-se duas turmas de dez alunos cada uma e foram realizados dois encontros semanais distribuídos em cinco semanas entre os meses de setembro e outubro do ano de 2013, com duração de uma hora e meia em cada encontro.

Os conteúdos abordados no curso tiveram como base a cartilha intitulada “Capacitação para o Mercado de Trabalho” (ISBN: 978-85-63570-14-7), desenvolvida por uma estagiária do curso de Psicologia e uma bolsista do projeto de extensão mencionado anteriormente. O conteúdo ministrado pelos acadêmicos e para os acadêmicos desta IES foram: Mercado de Trabalho, Orientação sobre Currículo Vitae, Entrevista de Seleção, Dinâmica de Grupo na Seleção, Marketing Pessoal, Redes Sociais e Relacionamentos Interpessoais no Trabalho. Os encontros apresentaram uma metodologia participativa e foram utilizados recursos audiovisuais. O curso foi ministrado por uma acadêmica do Estágio Específico I com ênfase em Psicologia Organizacional e do Trabalho e pela bolsista de extensão do projeto, contando com orientação e supervisão acadêmica. Houve ainda colaboração de uma estagiária voluntária e de acadêmicas da disciplina de Iniciação à Prática de Psicologia nas Instituições. Doze alunos concluíram o curso, seis de cada turma. Passados dez meses da realização do mesmo, os alunos foram contatados com a finalidade de questioná-los sobre os benefícios que o curso proporcionou para a vida profissional e acadêmica destes. O contato foi realizado por e-mail e

pelo telefone. Dos 12 alunos contatados, cinco responderam. Os estudantes relataram as suas experiências profissionais e acadêmicas relacionando-as com as orientações prestadas no curso. Segundo os relatos dos alunos, os conhecimentos adquiridos no curso foram importantes tanto para a vida profissional como para a vida pessoal deles. Alguns, ao serem contatados, afirmaram que não estavam trabalhando no momento ou ainda não haviam iniciado os estágios curriculares da universidade. Porém, outros tiveram a oportunidade de melhorar seu desempenho diante da prática dos estágios acadêmicos, na medida em que refletiram sobre suas habilidades pessoais, através de dinâmicas de autoconhecimento vivenciadas durante o curso. Além disso, através das orientações sobre elaboração de currículo vitae e entrevista de emprego, os alunos que não haviam passado por processos seletivos, se prepararam para os futuros desafios de suas trajetórias profissionais. É importante ressaltar que, no mês de outubro de 2013, o projeto "Desenvolvimento Humano e Gestão de Carreira" foi apresentado e premiado na Amostra de Projetos Comunitários e de Extensão, durante o Congrega URCAMP, evento internacional promovido pela URCAMP e realizado no câmpus da cidade de Santanta do Livramento, na fronteira com o Uruguai.

4. Discussão dos resultados:

O referido projeto abriu novas oportunidades para os acadêmicos interessados em desenvolver atividades na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, iniciando suas experiências práticas através de estágios curriculares e extracurriculares. “Dentre as tantas atividades e papéis da universidade, o ensino se torna a própria imagem institucional quando os alunos, então profissionais, são bem sucedidos, pois a percepção de qualidade da instituição pela sociedade acaba sendo refletida na imagem do profissional egresso”. (BRANDALISE, ROJO, KASPER et AL. 2013). Nesse contexto, Di Biase (2007) afirma que ao desenvolver o potencial do ser humano prioritariamente estaremos buscando soluções para diversos problemas nos âmbitos pessoal, profissional e social, sendo um caminho ideal para a busca do sucesso e excelência organizacional. Ainda de acordo com o referido autor, o mundo contemporâneo exige a valorização do potencial humano, (...) “pois são as pessoas o elemento crítico e essencial para o crescimento e

sustentabilidade organizacional em face ao cenário atual de constantes mudanças sociais, tecnológicas e informacionais.” Em outras palavras, criar meios para o desenvolvimento do potencial humano possibilita capacitar profissionais com maior fonte de recursos criativos e inovadores. Dessa forma, ações voltadas para a gestão de carreira dos estudantes durante a graduação seria um meio para dar subsídios aos acadêmicos que ainda não sabem o que lhes espera no mercado de trabalho, orientando-os a respeito de como estes podem apresentar suas competências técnicas adquiridas na universidade de forma mais eficiente e eficaz. Ademais, seria um modo de dar oportunidade aos acadêmicos as formas de promoção de sua capacidade de autodesenvolvimento frente às diversidades, sendo que, para isso, é necessário se conhecer, e a orientação profissional possibilita parte deste conhecimento.

O autodesenvolvimento, a cada dia que passa, assume importância significativa quanto à perspectiva de potencializar os talentos humanos sob uma ótica emancipadora. (ORTIGOSO, 2001). Uma forma do jovem se autodesenvolver neste aspecto, enquanto profissional, é inserir-se no mercado de trabalho como estagiário, fazendo com que este se sinta motivado a buscar novos conhecimentos. “Por este motivo é que a maioria das empresas está investindo nestes jovens, que apesar de não possuírem experiências, conseguem ser inseridos neste mercado tão competitivo, abrindo oportunidades para eles.” (MOURA, 2008, P. 66).

Estudos longitudinais com estudantes do Ensino Superior evidenciam que projetos de orientação vocacional voltados aos acadêmicos, promovem o sucesso na inserção profissional destes em termos da aquisição de uma atividade laboral remunerada após a conclusão do curso. E, para que isso aconteça, é muito importante que haja comunicação entre empresas e universidade, mediada pelos serviços de uma consultoria. (VIEIRA, 2008). O que ocorre através das atividades desenvolvidas e oferecidas através da Consultoria Jr. URCAMP. De acordo com Silva (2009), as evidências mostram que somente empresas que compreendem claramente sua própria competência e necessidade tecnológica conseguem estabelecer ligações maduras e duradouras com a universidade e obter ganhos reais com estas ligações. Silva (2009) afirma que quando a universidade tem uma missão e

objetivos comprometidos com a disseminação e transferência de conhecimentos e processos organizacionais que atenda uma formação profissional e empreendedora, as relações com as empresas podem ser maduras e duradouras. Por isso, a trajetória de cada indivíduo fica condicionada a uma série de fatores e aqueles mais bem preparados têm condições de construir mecanismos para alcançarem seus objetivos de forma mais eficiente.

Dentre as tantas atividades e papéis da universidade, o ensino se torna a própria imagem institucional quando os alunos, então profissionais, são bem sucedidos, pois a percepção de qualidade da instituição pela sociedade acaba sendo refletida na imagem do profissional egresso. (BRANDALISE; ROJO; KASPER et al. 2013).

Para algumas empresas, o nome da universidade que o candidato cursou tem peso importante, enquanto outras levam em consideração o desempenho do candidato no momento da entrevista e a indicação que foi feita pela consultoria, onde o candidato já passou por uma triagem. E se foi selecionado para ocupar a vaga de determinada empresa, é porque preencheu os requisitos exigidos pela empresa contratante. Sendo que a universidade que possui uma Consultoria Jr. agrega ainda maior valor, pois contribui sobremaneira com o desenvolvimento de competências comportamentais dos acadêmicos que adquirem mais do que experiência nos projetos de prestação de serviços, adquirem espírito empreendedor. Acredita-se que o desenvolvimento de habilidades sociais, entendida aqui como “classes dos comportamentos sociais que somente podem ser classificadas como tais na medida em que contribuem para a competência social” (DEL PRETTE, 2011), torna-se imprescindível para a contratação e manutenção dos acadêmicos no mercado de trabalho. Dessa forma, este projeto possui o potencial de desenvolver competências tanto de quem faz parte dele enquanto ator principal, quanto dos usuários deste serviço. A universidade aqui se torna terreno fértil, pois possibilita ao estudante vivenciar e experienciar os papéis de aluno, colaborador, instrutor, entrevistador, psicólogo, professor, enfim, ser semente cultivada por um supervisor acadêmico, fruto na possibilidade de demonstrar as habilidades desenvolvidas e semeador ao poder de transmitir os

conhecimentos, habilidades e atitudes conquistados para outros discentes da IES.

5. Considerações finais:

É importante salientar a parceria realizada com a empresa júnior, já que contribui significativamente com o desenvolvimento de competências comportamentais dos acadêmicos de diferentes cursos. Além da experiência na prestação de serviços, os acadêmicos adquirem o espírito empreendedor tão necessário nos tempos atuais. No entanto, percebe-se que os acadêmicos que deveriam ser beneficiários desse projeto ainda não compreendem efetivamente esta questão, já que não aproveitam de maneira integral os serviços oferecidos pelo curso de Psicologia e pela própria Consultoria Jr. URCAMP. O número de acadêmicos que aderem aos projetos e práticas desenvolvidos ainda é ínfimo. Pode-se inferir que a maioria dos acadêmicos busca prioritariamente oportunidades de emprego com carteira assinada em detrimento dos estágios remunerados, ou possuem a cultura de realizar somente o que está previsto no currículo. Acredita-se que a realidade socioeconômica da maioria dos discentes desta região não lhes permite usufruir das oportunidades de aprendizagem por meio de estágios remunerados ou práticas voluntárias, pois muitos já trabalham durante o dia para sustentarem os estudos à noite. No entanto, vale lembrar que a instituição possui um número significativo de bolsistas e alunos com FIES que não desfrutam das oportunidades oferecidas. Ainda assim, acredita-se que os projetos que visam à inserção dos acadêmicos no mundo do trabalho são capazes de trazer um diferencial para a própria universidade na qual estão inseridos. Além disso, contribuem para que o estudante tenha sua primeira experiência profissional efetiva, antes da colação de grau, servindo de principal meio de divulgação das competências técnicas e comportamentais conquistadas no decorrer de sua formação acadêmica.

6. Referências:

BRANDALISE, Rojo, et al. O papel da Universidade no preparo profissional: Uma pesquisa junto aos egressos de administração do Unioeste – Cascavel. **Revista Gual**, 2013.

DEL PRETTE A.; DEL PRETTE, Z. (Orgs.). **Habilidades sociais:** intervenções efetivas em grupo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

DI BIASE, Francisco; ROCHA, Mário Sérgio F. **Caminhos do Sucesso:** a conspiração holística e transpessoal do terceiro milênio: espiritualidade na vida, excelência nas pessoas, revolução nas empresas. Rio de Janeiro, 2007.

MOURA, Jaqueline Mateus. **Revista Cadernos de Administração**, nº 1 jan, 2008.

ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do potencial humano.** São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, M. G. M. Marketing como ferramenta para ciência. **Marketing científico**, 2009.

VIEIRA, D. **Perspectiva sociocognitiva da transição do ensino superior para o trabalho:** Influência da autoeficácia e dos objectivos no sucesso de uma transição vocacional. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade do Porto, Porto.

Eixo Temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

ATRAVÉS DA IMAGEM: A IDENTIDADE E O TRABALHO

MASSAROLO, Verônica Cardoso, Unesp, vemassarolo@gmail.com

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

LOFIEGO, Bruno Bember, Unesp, brunolofiego@gmail.com

VICENTE, Evelyse de Cássia, USC, evelysevicente@gmail.com

Resumo: O trabalho aqui apresentado resulta de um estágio profissionalizante em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado no Curso de Formação do Psicólogo da Unesp, campus de Bauru. Importa saber que esse estágio cumpre-se numa instituição pública, a EMDURB – Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano e Rural de Bauru, que, por sua vez, caracteriza-se como prestadora de serviços à prefeitura da cidade, efetuando o gerenciamento e manutenção da limpeza pública, abrangendo, portanto, desde a coleta do lixo até o destino final deste, a saber: o aterro sanitário. Após uma reflexão sobre o trabalho, a identidade e as representações atreladas a uma função específica exercida por nosso público alvo – os garis – foi realizada uma intervenção no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho com o objetivo de, além de investigar as próprias representações do trabalho, ressignificar os valores a ele atribuídos, buscando com isso retomar o sentido e o caráter essencial do trabalho. A metodologia empregada foi o uso do registro da relação homem-trabalho através da imagem (fotografia), considerando esta, uma maneira de captar a subjetividade das atividades humanas. Como o número de trabalhadores é grande, foi pensado numa amostra representativa de trabalhadores braçais divididos por setor. Certos de que o trabalho se constitui como uma das vias pelas quais se edifica o sujeito, consideramos a importância de sua representação atrelada à função e ao cargo. Utilizando as fotos como um meio de intervenção na realidade concreta, tentamos atingir a

realidade abstrata e subjetiva, considerando o poder que a imagem tem como construção de conhecimento e de valorização do ser humano, principalmente pensando num público constituído, inclusive, por analfabetos funcionais. Ao final do deste trabalho, especificamente no “Dia do Gari”, dia 16 de março, foi realizada uma exposição fotográfica no Terminal Rodoviário de Bauru, com as imagens dos participantes do projeto de intervenção. Nas fotografias os participantes aparecem em cenas reais de realização laboral e devidamente paramentados (uniformizados e portando seus instrumentos de trabalho) de tal forma que podiam “se ver” e “serem vistos” numa perspectiva diferente daquela do cotidiano, ou seja, podiam se ver em “destaque”, sobretudo porque se considera essa categoria profissional uma categoria de pouca visibilidade social, muito embora de responsabilidade profissional vital ao bom desenvolvimento da cidade. Na referida exposição, havia também um espaço para que o público prestasse seu agradecimento e homenagem ao “gari”, pela relevância do serviço prestado à cidade e à sociedade.

Palavras-chave: Fotografia. Trabalho. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Introdução:

Com o intuito de fazer uma comemoração que possa ir além de alguns elogios ou felicitações pelo “Dia do Gari”, comemorado no dia 16 de maio, pensamos em realizar um trabalho que pudesse gerar um efeito mais prolongado e eficaz, podendo também representar uma intervenção no cotidiano dos trabalhadores de maneira significativa.

Gari remete ao trabalhador cujo dever principal reside na realização da limpeza urbana: existem os coletores de lixo, os varredores de lixo, capinadores, ajudantes gerais dos setores – funções que se relacionem à manutenção da ordem e da higiene dos espaços públicos.

A organização em questão é uma empresa pública com caráter privado, prestadora de serviços, como a limpeza da área da cidade, para a prefeitura do município de Bauru. O município está localizado no interior oeste paulista, possui uma média de 343.937 habitantes e uma área de 667.684 km².

As funções desta empresa se dividem por diretorias, em que a de maior corpo trabalhista é aquela responsável pela limpeza da cidade, sendo detentora de tarefas como: orientar, supervisionar, executar e acompanhar a execução de obras, empreendimentos e serviços vinculados à limpeza pública, destinação e tratamento do lixo, serviço funerário e cemitérios.

Os trabalhadores com a função de ajudante geral/garis conservam a limpeza dos espaços onde eles estão inseridos (setores da empresa em questão) e também dos espaços públicos, a saber: praças, canteiros, calçadas, ruas e avenidas. As escalas horárias de trabalho variam: em alguns setores o trabalho é feito com uma jornada ininterrupta de 12 horas para 36 horas de descanso (12x36), ou seja, um dia de trabalho, um dia de descanso; em outros, os ajudantes gerais trabalham em horário comercial, das 8h às 17h, de segunda-feira à sexta-feira.

O trabalho, definido por Codo (1997, p. 26) como sendo “[...] uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”. Cada função exercida carrega um significado social, uma representação de si e para si (TOLFO; PICCININI, 2007). O trabalho braçal, dependente do esforço físico do indivíduo, pressupõe uma rotina viciada e que não permite o exercício da autonomia e da criatividade, o que pode aproximá-los de um trabalho alienado, considerado aqui, e de acordo com ícones históricos como Karl Marx (RAMALHO, 2010), uma atividade estranhada, onde o homem se perde em si mesmo já que desconhece seu transcurso (CODO, 1997, p. 59). E vale aqui salientar que as rotas do serviço dos ajudantes gerais/garis da empresa na qual este trabalho se desenvolveu dá-se dessa forma, ou seja, são preestabelecidas e o sujeito não pode mudá-la, uma vez que possuem um tempo determinado para efetuá-las; cada dia de trabalho é uma nova rota a ser cumprida.

Sendo o trabalho rico em sentido individual e social e, portanto, uma das maneiras de edificar o homem, devemos nos questionar sobre como se dá este processo nos trabalhos mais precarizados ou de menor visibilidade social. A representação (no sentido de presença e atuação dos preconceitos, da desvalorização profissional, do menor ou inferior posicionamento em termos de *status* social, da reconhecida baixa remuneração em detrimento ao excessivo esforço físico para o exercício laboral) carregada por funções como as

descritas acima, nos permite falar em uma invisibilidade social, um conceito destacado por Costa (2004) e que ressalta as formas de tratamento social às pessoas que exercem funções como as que aqui discutimos. Há uma coisificação da função e de seu ocupante, em especial dos trabalhadores braçais responsáveis pela limpeza dos espaços públicos (MURTA et al. 2012), que não são tratados pela sociedade como pessoas, e sim como “fazedores da função”. Esse fenômeno, justificado pela lógica da divisão social do trabalho, é tão interiorizado pelos sujeitos que a não visibilidade (ou a invisibilidade) ocorre nos dois sentidos, ou seja, de tão desprestigiado que é o trabalho (em especial este dos garis), os cidadãos que dele se servem, não notam seus atores/trabalhadores; e estes, por sua vez, pelo mesmo desprestígio social do trabalho que exercem, não fazem questão de o ser (BRAGA, 2004; COSTA, 2002). No ato mais concreto da relação interpessoal e da interação social, portanto, o que acontece é isso: na perspectiva daquele que se serve de seu trabalho, pouco ou quase nada se nota acerca do gari (se é homem ou se é mulher, se está triste ou feliz, se saudável ou adoentado, se disposto ou cansado, etc.); por seu turno, o gari prefere lidar com a obrigatoriedade de seus afazeres o mais desconectado do cenário público possível, ou seja, não se esforça e até deseja não ser observado, identificado, conhecido, posto que o ser, não é bom.

As empresas, em especial aquelas compostas por estruturas mais verticalizadas de poder (em que no topo da pirâmide estão os poucos indivíduos detentores da autoridade e da responsabilidade pela condução da estrutura organizacional, e na base, os profissionais com menor qualificação, usualmente responsáveis por trabalhos de baixa complexidade e de caráter braçal), as pessoas se distanciam umas das outras e se diversificam por categorias profissionais e sociais; umas com mais visibilidade, dada a importância de seu cargo e funções, outras com menor visibilidade, pelo mesmo motivo. O que este trabalho tentou realizar, ainda que por um curto espaço de tempo, foi, abruptamente aproximar os dois extremos dessas duas categorias profissionais, trazendo o trabalhador invisível para o espaço do visível, com o objetivo de provocar a percepção e a reflexão sobre as formas de relação de poder e de relação interpessoal no trabalho.

Metodologia:

A base metodológica do trabalho aqui relatado consistiu na reunião semanal ou quinzenal, em grupo, dos trabalhadores garis da empresa concedente do estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Uma vez reunidos, os trabalhadores foram convidados à realização de relatos sobre sua vida profissional, seu cotidiano de trabalho e suas relações interpessoais, com pares, líderes e população de um modo geral. Tratou-se, portanto, do oferecimento de uma escuta qualificada aos trabalhadores que, de tão invisíveis do ponto de vista da imagem, sentiam-se também inaudíveis, no sentido de não serem escutados no contexto de sua inserção profissional.

O procedimento se deu em duas etapas, a primeira consistiu em fazer atividades com os trabalhadores, durante as reuniões dos grupos, onde eles pudessem expressar como se sentiam em relação a sua função. E vale dizer: este processo de escuta envolveu também a construção de confiança na imagem da discente de Psicologia (estagiária) e de construção de uma visão em torno “do que é” e “do para que serve” a Psicologia no ambiente de trabalho, precisando ficar claro que estagiária e a Psicologia, diferentemente de outras experiências e relações tidas no passado dentro deste contexto organizacional, não estavam ali com o objetivo de vigiar, avaliar e punir. Só depois de muita escuta e de muitos encontros realizados foi que se pode perceber o ganho de qualidade e de profundidade nos relatos, com cada vez mais o emprego, por parte dos trabalhadores, da criticidade individual e da sinceridade.

Depois de uma média de quatro encontros com duração de uma hora e meia cada, é que o recurso fotográfico começou a ser utilizado; este foi, portanto, a segunda parte do trabalho. Com o projeto/proposta de trabalho aprovado por boa parte dos líderes dos setores da empresa, e ainda mais, com o respaldo da direção local, no sentido de autorizar a intervenção junto aos trabalhadores, foram agendadas visitas da estagiária aos campos de trabalho.

O espaço físico que estes ajudantes gerais/garis ocupam e onde, portanto, atuam variou em uma média de cinco setores diferentes e geograficamente bem espalhados pelo município. Alguns deles foram encontrados em espaços bem mais distantes, como o Aterro Sanitário, outros

em espaços mais centrais, como no caso as mulheres da varrição de ruas, calçadas e praças públicas.

Resultados e discussão:

Diante da câmera fotográfica, as reações de cada grupo foram bem distintas. A espontaneidade foi evidente para aqueles que, conhecedores da proposta de trabalho, eram também já conhecidos da estagiária de Psicologia.

Os trabalhadores tinham muita curiosidade em entender “por que eu?” (sic), e afirmavam quase que jocosamente: “logo um ajudante geral/gari vai ser modelo de uma foto?” (sic), “um gari no caminhão de lixo?” (sic), “isto não digno de um registro!” (sic).

Se por um lado, trabalhar na rua fornece um espaço maior para que o trabalhador não se sinta preso (como registrado nos relatos de alguns participantes), eles se sentem vigiados por todos os munícipes. Pode parecer contraditório pensarmos nessa vigilância, afinal, são ou não invisíveis? Mas devemos nos lembrar que a sociedade controla e observa, o desprestígio social é simbiótico a um controle que é capaz de ser altamente punitivo quando necessário.

A observação participante da discente de Psicologia no cotidiano de trabalho dos garis, além de prática interventiva e fator de relevante diferenciação ou quebra da rotina e mesmice dos dias dos trabalhadores observados e fotografados, representou uma busca ou um novo modo de acesso à subjetividade e ao imaginário do sujeito, pois conforme explica Meneses (2005), o visível (com, naturalmente, sua contrapartida, o invisível) representa o domínio do poder e do controle, o ver/ser visto, dar-se/não se dar a ver, objetos de observação obrigatória, assim como os tabus e segredos, as prescrições culturais e sociais e os critérios normativos de ostensão e descrição, em suma, de viabilidade e invisibilidade; assim, os trabalhadores foram no momento do registro das imagens, foco, alvo, objeto de atenção. Visitados e vistos em seu exercício profissional cotidiano, ganharam um lapso de representativo interesse em torno do “quem são”, do “que fazem”, do “como fazem” e do “para que fazem”.

Nos encontros realizados, antes dos registros fotográficos, quando foram convidados a falar sobre suas representações acerca do trabalho que realizam, foi possível constatar que muitos não encontram sentido nele, ou por não serem vistos ou por não sentirem um suporte tanto da empresa como da sociedade. A invisibilidade é tão interiorizada para estas pessoas, que elas mesmas são capazes de dizer “somos invisíveis” aos olhos da população e dos governantes.

Antunes (2000) destaca a importância do trabalho com sentido, sendo que somente assim, a vida fora do trabalho também ganha sentido. Portanto, e considerando a essência dos relatos registrados, pensando num trabalho sem sentido (como tantas vezes dito), corre-se o risco de se viver uma vida também desprovida de sentido; eis uma realidade com a qual nos deparamos por meio deste trabalho: no encontro entre “a vida privada dos garis” e aquilo que poderíamos chamar de “a vida profissional dos garis”, um sentido não se presentifica (pelo menos não para além da ideia de contribuir para a manutenção da cidade limpa), mas, pelo contrário, se apresenta ausente; uma síntese perfeita do que se denomina trabalho alienado.

Nos grupos de reflexão realizados, alguns trabalhadores relataram sobre o fato de que conhecidos deles (membros da mesma comunidade ou bairro, parentes, amigos, etc.) não os reconhecem quando estão de uniforme e em atividade nas diferentes localidades do município para as quais são designados em missão. Parece que as pessoas quando andam não os vêem como seres humanos (COSTA, 2004), além de muitas vezes provocá-los jogando o lixo ao lado para que estes varram. Aqueles que se dizem por satisfeitos são minoria (mas isso é resultado de nossa percepção e análise dos conteúdos relatados nos grupos), e normalmente são pessoas que tiveram um histórico de vida tão prejudicado ou sofrível, resultante de uma já vulnerabilidade social vivida na infância e juventude, que se sentir invisível ali, torna-se satisfatório, uma vez que como um dos estímulos, tais trabalhadores têm a segurança garantida pela estabilidade de emprego e maior probabilidade de acesso a uma aposentadoria.

Considerações finais:

Certos de que o sujeito de nossa ação/intervenção é um sujeito histórico e social, agente transformador e produtor de cultura e história; certos também de que o fenômeno da invisibilidade social desse profissional ainda será realidade em nossa sociedade por um longo tempo, até que uma nova cultura e uma forma de significação do trabalho se apresentem, ficam-nos ainda essas perguntas após o trabalho realizado: como podemos intervir na realidade concreta destes trabalhadores, contribuindo para uma mais significativa construção de sentido? É possível demonstrar que estes trabalhadores são dignos de olhares atentos? De algum respeito e admiração? De algum reconhecimento relativo a seu papel social?

Verificamos que esta forma de intervenção e, em especial para este público – os garis, este procedimento (1. reuniões em grupo; 2. escuta qualificada; 3. discussão das experiências coletivamente; 4. observação participante; 5. registro fotográfico do trabalhador em atividade; 6. exposição fotográfica dos resultados) pode trazer bons resultados, a saber: um olhar analítico e crítico sobre si, no sentido de ser trabalhador; um olhar analítico e crítico sobre seu trabalho e o contexto em que ele acontece (condições de qualidade de vida no trabalho, possibilidade de realização profissional e pessoal ou não, etc.); o início de um processo reflexivo que pode gerar melhoria na autoestima do trabalhador – antes invisível para si mesmo também; reconhecimento de seus pares como iguais em direitos, deveres, necessidades e, portanto, a formação de um senso de coletividade que pode gerar uma melhor organização da categoria profissional, entre outras.

Conforme Maheire et al. (2005) “trabalhar com Psicologia objetivando-se o bem estar psicossocial dos sujeitos requer que, primeiramente, pesquisemos a existência e o modo como se objetiva o sofrimento que estes se encontram”. O sofrimento, no caso, é trazido das relações interpessoais abarcadas pela sociedade para/com eles, assim como de dentro para fora, em outras palavras, a empresa também interioriza uma visão que desvaloriza a base da pirâmide hierárquica, então, nos deparamos com um desprestígio vindo de duas esferas muito determinantes da maneira que o sujeito irá se enxergar. Se todos não me olham, será que eu existo como sujeito? Às vezes o “buraco” é tão profundo, tão repleto por não ditos, que estes sujeitos mesmos se tratam como indivíduos não existentes, não merecedores de um olhar atento.

Então, coube a Psicologia, sobretudo por meio de trabalhos como este, fazer o caminho inverso, não apenas escutá-los, como também olhá-los de maneira atenta e única, demonstrar que são sujeitos dignos e singulares.

O registro por meio da imagem abarca um significado histórico e cultural, não somente por ser um produto visual que registra um acontecimento, mas também por, conforme retoma Gomes (1996), a fotografia poder ser provocativa de percepções, registrando um momento em toda sua singularidade e tornando-o uma imagem da realidade impressa. A foto do indivíduo é histórica e traz expressões que se tornarão históricas também.

Fotografar também é uma ação geradora de reflexões, afinal, que imagem queremos registrar? Aquela que condiz com a realidade ou um momento raro num dia cotidiano? Tais questões promovem a reflexão do sujeito sobre sua função ali. Se estão sendo registrados, logo, existem. O recurso das fotos também é um recurso que permite ao sujeito se enxergar naquilo que ele faz, sendo ele também um agente que pode se valorizar e dar um sentido ao que ele mesmo faz.

Referências:

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, SP: Boitempo, 2000.
- BRAGA, R. Decifrando o enigma brasileiro: novas pistas - Resenha de A construção social da subcidadania: para uma sociologia política da modernidade periférica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 56, p. 139-143, 2004.
- _____. **Homens invisíveis:** relatos de uma humilhação social. São Paulo: Globo, 2004.
- CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 21-40.
- COSTA, F. B. **Garis:** Um estudo de psicologia sobre invisibilidade pública. 2002. 230p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- GOMES, P. **Da escrita a imagem:** da fotografia à subjetividade. Porto Alegre: UFRGS, 1996. (Projeto de dissertação de mestrado).

MAHERIE, K.; BOEING, P.; PINTO, G. C. Pesquisa e intervenção por meio da imagem: o recurso fotográfico no cotidiano de varredores de rua. **Psico**, v. 36 , n. 2, p. 213-219, 2005.

MENESES, U. T. B. Rumo a uma “história visual”. In: MARTINS; J. S.; ECKERT, C.; NOVAES, S. C. (Orgs.), **O imaginário e o poético nas ciências sociais**. Bauru: Edusc. 2005. p. 33-56

MURTA, I. B. D. et al. O significado do trabalho para os garis: um estudo sobre representações sociais. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 5, n. 10, p. 41-69, jul./dez., 2012.

RAMALHO, C. W. N. **A Natureza da Natureza em Marx**. Revista Tomo, n. 17, jul./dez. São Cristóvão, SE, 2010. p. 154-181.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre , v. 19, n. Spe, 2007.

Eixo temático 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: f. Projetos de Pesquisa em POT

PERCEPÇÃO DE ESTRESSORES OCUPACIONAIS: AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À IDADE, NÚMERO DE FILHOS E TEMPO DE ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.

SOUSA, Denise Francioni Amorim, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), denise.interage@gmail.com

GOULART JÚNIOR, Edward, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), edward@fc.unesp.br

CARDOSO, Hugo Ferrari, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), hfcardoso@fc.unesp.br.

GARCIA, Raíssa Calcini, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), raissacalcini@yahoo.com.br

SOUSA, Rosemberg Jônatas Gomes, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), rosemberg.psicologia@fc.unesp.br

Resumo: O estresse ocupacional é derivado de um complexo conjunto de fenômenos e não consequência de apenas um fator externo que age sobre o trabalhador, estando relacionado à incapacidade do mesmo em lidar com as pressões existentes no contexto do trabalho, ocasionando, assim, problemas de saúde física e mental. A presente pesquisa teve como objetivo verificar diferenças nas médias de respostas, em relação à percepção de estressores ocupacionais, com base em variáveis sociodemográficas, de uma amostra de funcionários de organizações públicas e privadas. Para isso, participaram 288 colaboradores que responderam a um questionário de 157 itens, agrupados em oito categorias relacionadas a possíveis estressores ocupacionais, sendo elas: Fatores relacionados às tarefas de trabalho (Categoria A), Fatores relacionados às normas da organização (diretrizes, regulamentos, políticas, instruções, formais ou informais (Categoria B), Fatores relacionados às relações interpessoais no trabalho (Categoria C), Interface Trabalho/Família (Categoria D), Relação Superior x subordinado (Categoria E), Políticas e Práticas de

Gestão de Pessoas (Categoria F), Ambiente/Condições de Trabalho (Categoria G), e Outros fatores relacionados ao trabalho (Categoria H). Dos resultados, no que tange à idade dos participantes, houve diferenças de médias nas categorias B, G e H (tendo o grupo entre 18 e 29 anos o que apresentou maior média de respostas nas mesmas). Com relação à variável número de filhos, houve diferença significativa apenas na categoria H (sendo o grupo, cujos participantes possuíam de três a quatro filhos, o que apresentou maior média de respostas em relação aos estressores ocupacionais). Por fim, em relação à variável tempo de atuação na empresa, houve diferenças estatisticamente significativas em três categorias do instrumento (A, C e H). Na categoria A, o grupo que apresentou maior média de resposta em relação aos estressores foi o de participantes que estavam empregados em um período de 16 a 20 anos, o grupo que estava empregado no período entre três a cinco anos apresentou maior média na categoria C, ao passo que o grupo de 11 a 15 anos obteve maior percepção de estressores ocupacionais na categoria H. Com base nos resultados, o psicólogo pode intervir em questões relacionadas na interface trabalho/família, bem como em relação ao ambiente/condições de trabalho e questões relacionadas a normas da organização e fatores como satisfação com o trabalho, e percepção da qualidade de vida.

Palavras-chave: Estressores ocupacionais. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Introdução

A Psicologia Organizacional e do Trabalho tem como propósito investigar os diversos elementos inseridos no contexto organizacional, isto é, utilizar ferramentas que proporcionem o bem-estar dos colaboradores e conhecer seu espaço de atuação. Consentindo nas contribuições de Robbins (2002), torna-se importante destacar que nos dias atuais o comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo investigado, principalmente no que tange às formas de como os aspectos emocionais podem interferir no desempenho das funções dos colaboradores no âmbito organizacional.

Segundo Sato e Bernardo (2005), a relação entre a saúde e o trabalho está ganhando espaço nas discussões e estudos, sobretudo na área da

Psicologia, e essa maior ênfase ao assunto é de suma importância para a compreensão de patologias provocadas pelo trabalho. O estresse configura-se atualmente enquanto um fenômeno muito presente em todas as sociedades, atingindo o indivíduo independente de sua condição econômica e social. A presença do estresse nas organizações de trabalho pode ser considerada como um dos fatores responsáveis por acidentes de trabalho, licença saúde, faltas, diminuição da qualidade de vida no trabalho, aumento de conflitos interpessoais, etc., ocasionando acentuados prejuízos, tanto para os trabalhadores como para as próprias organizações. Certas pessoas estão mais sujeitas ao estresse por características pessoais como predisposição genética ou por fatores ambientais como aprendizagens inadequadas para lidar com determinados eventos, por exemplo.

O estresse pode ter efeitos positivos e negativos, podendo levar ou não a um desgaste geral do organismo, dependendo de sua intensidade, habilidade da pessoa para administrá-lo e vulnerabilidade. O processo de estresse abrange três fases: de alarme (pessoa se defronta com o estressor – curta duração – e o organismo se prepara para “luta ou fuga”); de resistência (estressor é de longa duração e o organismo tenta restabelecer o equilíbrio, perdido na fase de alarme); de exaustão (quando a resistência não é suficiente para lidar com o estressor). Há ainda uma quarta fase, identificada por Lipp (2000), mediante estudos e trabalhos clínicos, denominada quase exaustão que se encontra entre as fases de resistência e exaustão. Nessa fase, o indivíduo não é mais capaz de resistir, mas ainda não alcançou a exaustão; o organismo oscila entre momentos de tranquilidade e desconforto, podendo surgir algumas doenças. O estresse é desencadeado por estressores que se caracterizam por situações que geram reações orgânicas ou comportamentais vinculadas a mudanças psicofisiológicas no organismo, exigindo adaptação.

Os estressores podem ser acontecimentos positivos ou negativos, e de acordo com Murta (2004), o trabalho pode ser visto de forma positiva, pois é uma das fontes de satisfação de muitas das necessidades do ser humano, como a autorrealização, manutenção de relações interpessoais e sobrevivência, mas também ele pode ser visto de forma negativa, quando este contribui para o desgaste da saúde do trabalhador e gera adoecimento. Canova e Porto (2010) destacam que o estresse ocupacional é resultante de

um complexo conjunto de fenômenos e não consequência de apenas um fator externo que age sobre o trabalhador. De acordo com Cooper e Kelly (1993) e Paschoal (2003), o estresse ocupacional está relacionado à percepção que resulta da incapacidade do trabalhador em lidar com as pressões existentes no contexto do trabalho, ocasionando assim problemas de saúde física e mental.

Objetivos

A presente pesquisa teve como objetivo verificar diferenças nas médias de respostas, em relação à percepção de estressores ocupacionais, com base em variáveis sociodemográficas, quais sejam, idade, número de filhos e tempo de atuação na empresa.

3. Método

Participantes

A amostra desse estudo foi composta por 288 colaboradores, sendo 191 (66,3%) pertencentes a organizações de iniciativa pública e 97 (33,7%) da iniciativa privada. Em relação aos dados sociodemográficos, a maior parte dos colaboradores, 181 (63,1%), apresentava idade variando entre 18 e 39 anos, com maior frequência de pessoas solteiras, 128 (44,4%), sem filhos, 168 (58,3%) e que estavam empregados na organização no período de até cinco anos, 164 (57,1%).

Instrumento: Escala de Estressores Ocupacionais (EEO)

Os participantes responderam a um questionário de 157 itens, os quais foram assinalados por meio de uma escala do tipo *Likert* de quatro pontos (Nunca, Raramente, Frequentemente, e Sempre). Os itens foram agrupados em oito categorias relacionadas a possíveis estressores ocupacionais, sendo eles: Fatores relacionados às tarefas de trabalho (Categoria A), Fatores relacionados às normas da organização (diretrizes, regulamentos, políticas, instruções, formais ou informais (Categoria B), Fatores relacionados às relações interpessoais no trabalho (Categoria C), Interface Trabalho/Família (Categoria D), Relação Superior x subordinado (Categoria E), Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (Categoria F), Ambiente/Condições de

Trabalho (Categoria G), e Outros fatores relacionados ao trabalho (Categoria H).

4. Resultados:

Por intermédio do teste estatístico ANOVA verificou-se as diferenças de médias de respostas significativas, em relação às variáveis idade, número de filhos e tempo de atuação na empresa. No que tange à idade dos participantes (TABELA 1), houve diferenças de médias nas categorias B, G e H (tendo o grupo entre 18 e 29 anos o que apresentou maior média de respostas).

Tabela 1 – Diferenças de médias de respostas dos participantes em relação à variável idade.

Idade	Categoria	Média	ANOVA	p
18 – 29 anos	A	66,68	1,264	0,287
30 – 39 anos		67,14		
40 – 49 anos		67,14		
+ de 50 anos		68,92		
18 – 29 anos	B	32,65	3,160	0,025
30 – 39 anos		31,32		
40 – 49 anos		31,12		
+ de 50 anos		30,13		
18 – 29 anos	C	43,29	0,285	0,837
30 – 39 anos		42,71		
40 – 49 anos		43,28		
+ de 50 anos		42,93		
18 – 29 anos	D	27,02	2,274	0,080
30 – 39 anos		26,55		
40 – 49 anos		25,98		
+ de 50 anos		24,53		
18 – 29 anos	E	56,55	0,617	0,605
30 – 39 anos		55,62		
40 – 49 anos		56,08		
+ de 50 anos		56,08		
18 – 29 anos	F	65,55	0,740	0,529
30 – 39 anos		66,19		
40 – 49 anos		64,78		
+ de 50 anos		65,15		
18 – 29 anos	G	20,55	7,276	0,000
30 – 39 anos		19,03		
40 – 49 anos		19,33		
+ de 50 anos		19,12		
18 – 29 anos	H	57,63	3,805	0,011

30 – 39 anos	59,77
40 – 49 anos	59,56
+ de 50 anos	60,56

Com relação à variável número de filhos (TABELA 2), houve diferença significativa apenas na categoria H (sendo o grupo, cujos participantes possuíam de três a quatro filhos, o que apresentou maior média de respostas em relação aos estressores ocupacionais).

Tabela 2 – Diferenças de médias de respostas dos participantes em relação à variável número de filhos.

Número de Filhos	Categoria	Média	ANOVA	<i>p</i>
Não tem filhos	A	66,68	2,550	0,080
1 a 2 filhos		67,57		
3 a 4 filhos		70,00		
Não tem filhos	B	31,95	0,889	0,412
1 a 2 filhos		31,39		
3 a 4 filhos		30,46		
Não tem filhos	C	42,73	1,669	0,190
1 a 2 filhos		43,74		
3 a 4 filhos		42,91		
Não tem filhos	D	26,32	0,430	0,651
1 a 2 filhos		26,26		
3 a 4 filhos		27,61		
Não tem filhos	E	56,00	0,329	0,720
1 a 2 filhos		56,45		
3 a 4 filhos		56,00		
Não tem filhos	F	65,33	0,474	0,623
1 a 2 filhos		65,52		
3 a 4 filhos		66,83		
Não tem filhos	G	19,91	2,355	0,097
1 a 2 filhos		19,31		
3 a 4 filhos		20,38		
Não tem filhos	H	58,14	4,656	0,010
1 a 2 filhos		60,14		
3 a 4 filhos		60,33		

Por fim, em relação à variável tempo de atuação na empresa (TABELA 3), houve diferenças estatisticamente significativas em três categorias do instrumento (A, C e H). Na categoria A, o grupo que apresentou maior média de resposta em relação aos estressores foi o de participantes que estavam

empregados em um período de 16 a 20 anos, o grupo que estava empregado no período entre três a cinco anos apresentou maior média na categoria C, ao passo que o grupo de 11 a 15 anos obteve maior percepção de estressores ocupacionais na categoria H.

Tabela 3 – Diferenças de médias de respostas dos participantes em relação à variável tempo de atuação na empresa.

Tempo de atuação na empresa	Categoria	Média	ANOVA	<i>p</i>
0 a 2 anos	A	65,71	2,738	0,020
3 a 5 anos		67,01		
6 a 10 anos		68,26		
11 a 15 anos		67,75		
16 a 20 anos		72,33		
mais de 20 anos		67,94		
0 a 2 anos	B	31,78	0,267	0,931
3 a 5 anos		31,76		
6 a 10 anos		32,21		
11 a 15 anos		31,66		
16 a 20 anos		31,33		
mais de 20 anos		31,12		
0 a 2 anos	C	41,62	2,678	0,022
3 a 5 anos		44,03		
6 a 10 anos		43,44		
11 a 15 anos		42,72		
16 a 20 anos		43,40		
mais de 20 anos		43,45		
0 a 2 anos	D	26,68	0,724	0,606
3 a 5 anos		26,72		
6 a 10 anos		26,36		
11 a 15 anos		27,18		
16 a 20 anos		26,16		
mais de 20 anos		25,32		
0 a 2 anos	E	55,67	0,511	0,767
3 a 5 anos		56,30		
6 a 10 anos		57,00		
11 a 15 anos		55,50		
16 a 20 anos		56,66		
mais de 20 anos		56,17		
0 a 2 anos	F	64,56	1,216	0,302
3 a 5 anos		65,85		
6 a 10 anos		67,13		
11 a 15 anos		65,80		
16 a 20 anos		65,66		

mais de 20 anos		65,02		
0 a 2 anos	G	19,77		
3 a 5 anos		20,10		
6 a 10 anos		19,52	1,010	0,412
11 a 15 anos		19,91		
16 a 20 anos		19,50		
mais de 20 anos		19,20		
0 a 2 anos	H	57,64		
3 a 5 anos		58,58		
6 a 10 anos		59,41	2,946	0,013
11 a 15 anos		61,08		
16 a 20 anos		56,66		
mais de 20 anos		60,68		

5. Discussão dos resultados

Há diferentes definições e fontes relacionadas ao estresse ocupacional, já que essas podem sofrer mudanças ao longo do tempo, acompanhando o contexto laboral, bem como influenciadas pela variação na percepção que o trabalhador tem com relação ao fenômeno. Nesse sentido, à medida que foram surgindo novas demandas, como por exemplo, necessidade de levantamentos para a realização de treinamentos, avaliação de desempenho, trabalho relacionado à saúde do colaborador, dentre outras, os psicólogos foram se adequando às mesmas no intuito de criar técnicas para avaliá-las e intervir nos contextos (MORELLO FILHO, 2008). Em relação à amostra estudada, de forma geral, percebeu-se que houve diferenciação de médias de respostas entre os participantes nas categorias relacionadas às tarefas de trabalho, às normas da organização (diretrizes, regulamentos, políticas, instruções, formais ou informais), às relações interpessoais no trabalho, bem como fatores relacionados ao ambiente e condições de trabalho. Apesar dessas informações, Zanelli (2010) argumenta que dentre os agentes estressantes no contexto de trabalho, destacam-se, por exemplo, as seguintes demandas: pouco reconhecimento profissional; reduzida participação dos trabalhadores nas decisões da organização; longas jornadas de trabalho; dificuldades de promoção; pressão de tempo, excesso de burocracia, entre outros.

Para Fiorelli (2001), os estressores podem ser analisados em relação aos fatores relacionados às tarefas, às normas da organização, ao processo de trabalho e às relações interpessoais. Os fatores relacionados às tarefas dizem

respeito à necessidade do trabalhador estar atualizado, e, quando essa atualização não ocorre, a carga psíquica do trabalhador é afetada e, conseqüentemente, sua motivação é reduzida. Os fatores relacionados às normas da organização estão ligados ao grau de sintonia entre as exigências da organização e os conteúdos do trabalhador, bem como suas características de personalidade, e, quando essa sintonia é baixa, o equilíbrio emocional do trabalhador pode ser afetado. Quanto aos fatores relacionados ao processo de trabalho, é dever da organização disponibilizar todas as informações necessárias para que o trabalhador possa executar suas tarefas de maneira satisfatória e a falta das informações precisas pode colaborar para o indivíduo se tornar estressado. Para finalizar, os fatores relacionados às relações interpessoais dizem respeito aos conflitos que podem existir no ambiente de trabalho, devido à falta de treinamentos, de informações, fatores inerentes às pessoas ou até mesmo despreparo dos líderes.

5. Considerações finais

Levando em consideração o estresse ocupacional, cabe às organizações atuarem no sentido de diagnosticar e intervir em condições disfuncionais de trabalho. Condições essas que, de certa forma, influenciam na saúde e bem-estar do trabalhador e devem receber a devida atenção, demonstrando o cuidado que a organização tem com as condições humanas das relações de trabalho, assumindo uma posição importante de responsabilidade social perante a comunidade que, de uma forma ou de outra, a mantém.

Com base nos resultados obtidos na presente pesquisa, cabe ao destacar a pertinência do psicólogo intervir, nessa amostra, em específico, em ações relacionadas à interface trabalho/família, bem como em relação ao ambiente/condições de trabalho e questões relacionadas a normas da organização e fatores como satisfação com o trabalho, e percepção de qualidade de vida.

6. Referências

- CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 4-31, 2010.
- COOPER, C. L.; KELLY, M. Occupational stress in head teachers: a national UK study. **British Journal of Educational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 130-143, 1993
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- LIPP, M. E. N. **O Stress Está Dentro de Você**. São Paulo: Contexto 2000.
- MORELLO FILHO, O. Os estágios em Psicologia Organizacional e Psicologia do Trabalho tal como acontecem: com a palavra os supervisores de estágio. In: CAMPOS, D. C. (Org.). **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- MURTA, S. G. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, 2004.
- PASCHOAL, T. **Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional**. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SATO, L.; BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 10, n. 4, p. 869-878, 2005.
- ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: b. Diferentes abordagens teóricas e metodológicas.

PSICODRAMA NAS ORGANIZAÇÕES

VANIN, Maria Regina Corrêa Lopes– IBAP, mreginalopes@ig.com.br

VANIN, Marielle Letícia Ottonicar – IBAP, marielle_vanin@hotmail.com

Síntese da proposta de trabalho

Objetivos: O minicurso pretende mostrar a aplicabilidade do Psicodrama nas organizações, e como as técnicas de ação podem causar sensibilização e provocar mudanças, estimulando constantemente a capacidade de criar de quem a utiliza.

Metodologia: A metodologia utilizada será teórico-vivencial, com a utilização de exposição dialogada, recursos multimídia, e jogos dramáticos.

Número máximo de participantes: 50

Resumo da proposta

I - Introdução:

No começo do século XX, em Viena, Jacob Levy Moreno, médico romeno, descobriu a partir de experiências com teatro espontâneo (sem script), o poder terapêutico da dramatização; essa descoberta levou ao desenvolvimento do Psicodrama e suas aplicações na Psicoterapia, e no contexto sócio-educacional. Criador também do Sociodrama, da Sociometria e da Psicoterapia de Grupo, Moreno era de origem judaica, e viveu uma parte da sua vida em Viena, tendo emigrado depois para os Estados Unidos. Moreno partiu de uma busca religiosa, formou-se em Medicina e lançou novas propostas para o teatro. Desse encontro entre Religião, Ciência e Arte nasce seu trabalho voltado ao tratamento psicológico dos indivíduos e dos grupos.

Toda a sua obra é um incentivo à criatividade.

Aos seus seguidores, Moreno deixou um princípio: “Sê espontâneo! Anima-te a criar! Não tomes a minha obra como dogma, porque estarás traíndo a sua essência, toma-a como encontro, transforma-a, não deixes morrer nas garras da conserva cultural!”.

À primeira vista isso parece paradoxal: tomar Moreno como referência significa exatamente não copiá-lo, mas transformar o que ele nos deixou. Contudo esse princípio, é bastante coerente com as ideias morenianas de um

mundo aberto à mudança. Toda produção humana, que é mantida inalterada através dos tempos torna-se uma conserva cultural, que para Moreno representava um obstáculo à criatividade. Cada momento novo exige novas respostas. Para o psicodramatista seguir o princípio de Moreno representa um compromisso e um desafio; significa utilizarmos o seu legado frente às exigências de uma nova época, com os novos recursos que ela nos oferece. Isso exige de nós um contínuo exercício de espontaneidade e criatividade.

A ênfase de Moreno está no homem que cria, que transforma, que usa a espontaneidade (do latim *sponte* – de livre vontade), que se revela nas respostas novas, originais e transformadoras.

Para Moreno, o sistema social acarreta a automatização do ser humano, valorizando padrões estereotipados de conduta.

Um dos objetivos do Psicodrama é criar condições para a recuperação da espontaneidade, sensibilidade e criatividade inatas, tornando as pessoas mais aptas a transformarem condições insatisfatórias de vida e a viverem relações de compreensão mútua, livres de distorções transferenciais.

O resgate desses recursos inatos é feito tanto de forma terapêutica como educativa, o que coloca o Psicodrama e o Sociodrama na categoria de métodos de grande valor preventivo, ainda mais quando consideramos a sua aplicabilidade em grandes comunidades.

A visão otimista de Moreno se estende ao modo como ele vê o nascimento. Para ele, esse evento não é traumático ou angustiante; pelo contrário, é o primeiro ato espontâneo do bebê.

No momento em que o meio intrauterino já cumpriu a sua finalidade, a criança está apta para um momento novo, e nascer é uma reação espontânea da qual ela participa ativamente.

No decorrer do seu processo de desenvolvimento a criança vai se diferenciando e estabelecendo vínculos, sendo capaz de incluir cada vez mais pessoas no seu universo afetivo, tornando-se capaz da convivência grupal. Num processo saudável de desenvolvimento, no ápice do processo de maturação, o homem consegue ser capaz de inverter papéis, colocar-se no lugar do outro, tornando-se apto para o Encontro, um acontecimento especial descrito por Moreno numa poesia que se tornou célebre:

“Um encontro entre dois: olho no olho, cara a cara.
e quando estiveres próximo tomarei teus olhos
e os colocarei no lugar dos meus,
e tu tomarás meus olhos
e os colocará no lugar dos teus,
então te olharei com teus olhos
e tu me olharás com os meus”.

Esse homem capaz de um verdadeiro encontro com o seu semelhante é também capaz de criar uma nova ordem social.

Moreno acreditava nas possibilidades sociátricas do seu método, que poderia contribuir para a criação de um mundo mais justo e fraterno.

Partindo do pressuposto que as relações afetivas são mensuráveis, ele criou a Sociometria que permite a análise e a reorganização dos grupos em função dos vínculos afetivos, tornando-se instrumento de mudança social.

A partir das experiências com teatro espontâneo, Moreno observou que a dramatização tem poder terapêutico, e essa descoberta levou ao desenvolvimento do Psicodrama Terapêutico, e posteriormente à aplicação do método com objetivos pedagógicos nas instituições. A dramatização significa a possibilidade de o homem expressar as suas emoções, representando o seu drama interno, libertando-se assim de padrões repetitivos, e conseguindo dar novas respostas para as situações de sua vida.

Moreno, diante dos horrores da guerra, não desacreditou do potencial humano; ele achava que a única saída para a humanidade era a sobrevivência do “homem criador”, talvez porque acreditasse que através da espontaneidade o homem revela a sua essência divina.

Moreno moldou a sua obra em função de sua crença religiosa e da sua concepção de Deus, e os anseios místicos de sua juventude nunca o abandonaram.

Nas raízes do seu pensamento convergem as influências dos valores cristãos e do hassidismo, seita judaica derivada da Cabala.

Essas influências explicam em grande parte a visão moreniana do homem. Tanto o hassidismo como o existencialismo, que também influenciou

Moreno, demonstram a insatisfação com o racionalismo e a busca de uma vida pessoal mais autêntica.

O hassidismo enfatiza a piedade, o amor, e a alegria de viver, valorizando a comunicação humana; o mundo é belo e harmônico e o corpo é incluído nas orações através da música e da dança.

Chega-se a Deus por meio do encontro com o mundo e os semelhantes. O homem no hassidismo é ativo, dinâmico, otimista, espontâneo.

Embora Moreno tenha nascido em fins do século XIX e falecido na década de 1970 do século XX, o seu pensamento atende às necessidades e preocupações da nossa época, às vésperas de um novo milênio. As recentes descobertas da Física nos mostram a possibilidade de convergência entre Ciência e Religião, caminho apontado por Moreno no começo do século.

II - Desenvolvimento:

Atualmente, o Psicodrama é bastante utilizado no processo de desenvolvimento de pessoas e de organização do trabalho.

Se de início causa estranheza às pessoas mais racionais ou mais tímidas, trabalhar de forma lúdica e participativa, logo os efeitos dessa metodologia derrubam as resistências. É muito mais gratificante para o facilitador trabalhar de forma dinâmica. O Psicodrama parece ter muitas vezes algo de mágico: as coisas fluem quando o grupo está aquecido, de uma forma que frequentemente supera as expectativas.

Em relação ao trabalho grupal, o Psicodrama pode nos proporcionar:

- um instrumento eficaz de diagnóstico e de pesquisa do clima grupal, dos conflitos e dificuldades que podem estar ocorrendo dentro de um grupo.

- uma maneira lúdica e ativa de “aquecer” um grupo, propiciando interação entre os seus membros, criando condições ótimas para a aprendizagem e fazendo com que as coisas aconteçam num clima descontraído.

- sensibilização para reflexões, favorecendo o autoconhecimento e a expressão de emoções.

- condições para relacionamentos mais verdadeiros, aprofundando a capacidade de comunicação tanto verbal quanto não verbal.

- o desenvolvimento da espontaneidade, e da capacidade de se dar respostas mais criativas às mais diferentes situações.

Na empresa, o Psicodrama se insere em processos de treinamento e desenvolvimento, na análise e reorganização de grupos, na formação de equipes e escolhas de líderes, facilita o diagnóstico organizacional, oferece inúmeras ferramentas nos processos de seleção e treinamento, por meio de *role-playing*, na discussão de temas coletivos, por meio do sociodrama, na abertura de cursos e seminários, mediante os jogos dramáticos. Atualmente a importância do Psicodrama tem se destacado em projetos relativos à saúde do trabalhador, e também nos processos de *coaching* – tanto individuais como grupais.

Em todas as áreas, percebe-se que o Psicodrama resgata a espontaneidade e a capacidade de dar respostas mais criativas e eficazes nas mais diversas situações.

Na psicoterapia psicodramática, por exemplo, os conflitos são vivenciados através da dramatização e técnicas de ação, obtendo-se assim a catarse integração. Libertado de algo que o aprisionava o indivíduo torna-se capaz de novas respostas. Enxerga novas possibilidades para sua vida, percebe-se atuando de modo mais espontâneo e criativo.

Vivenciando situações passadas, ele exorciza os seus fantasmas, vivenciando situações futuras que o atemorizam ele se torna mais apto e forte para enfrentá-las.

Na escola, o Psicodrama vem de encontro com a necessidade que a criança tem de trabalhar com situações concretas e lúdicas e com a inquietação e necessidade de ação do adolescente. Torna-se mais fácil aprender ludicamente, mais agradável e mais produtivo. Quando se utiliza o Psicodrama pedagógico em sala de aula, o clima é de interesse e participação.

III - Considerações finais:

O pensamento de Moreno atende às necessidades e preocupações da nossa época. A globalização, a preocupação com a ecologia, com a espiritualidade, a concepção holística em todos os campos, revelam um movimento evolutivo que mostra a necessidade de uma mudança de valores

para a sobrevivência do homem, que está muito próxima da proposta sociátrica de Moreno no seu sentido mais amplo.

Moreno acreditava no homem capaz de utilizar a espontaneidade, centelha divina que cada um carrega ao nascer, para ser cocriador de um mundo novo.

Em todas as áreas percebe-se que o Psicodrama resgata o homem espontâneo, capaz de abandonar os estereótipos e de dar uma direção mais criativa para as situações de vida.

Moreno acreditava que o ser humano, tornando-se capaz de se colocar no lugar do seu semelhante, estaria apto para um verdadeiro encontro, e também para a criação de novos modelos sociais.

Referências

- AGUIAR, M; **Teatro espontâneo e Psicodrama**. Editora Ágora, 1988.
- ALMEIDA et al. **Lições de Psicodrama**. Editora Ágora, 1988.
- ALVES, L. F. **O Protagonista e o tema protagônico**, in Grupos e proposta de Psicodrama. Editora Ágora, 1999.
- BAPTISTA M. C. (Org.). **O Palco da Espontaneidade: O Psicodrama Contemporâneo**. Editora Roca
- BLATNER, A. **Uma visão Global do Psicodrama**. São Paulo, Ágora 1996.
- BRITO, V. Um convite à pesquisa: epistemologia qualitativa e psicodrama in Monteiro A.M. **Pesquisa Qualitativa e Psicodrama**. Ágora, 2006.
- CASTANHO, G.P. **O Jogo no Psicodrama**. Ágora, 1995.
- CONTRO, L. **Psicossociologia Crítica e Intervenção Psicodramática**; Curitiba, Editora CRV, 2011.
- CUKIER, R. **Palavras de Jacob Levy Moreno vocabulário das citações**. Ágora, 2002.
- DATNER, Y. B. **Jogos para Educação Empresarial**.
- DATNER, Y. B. in Linhas Críticas revista da UNB (Brasília) volume 4, 1998 (capítulo Datner sobre Papel profissional)
- DRUMOND, J. et al. **Sociodrama nas Organizações**, São Paulo, Editora Ágora, 2000.

- DUPAS, H. **Estratégias de Direção** in Revista Brasileira de Psicodrama Vol 4 Fascículo I; 1996 .
- Fava, s.r.s. ET ALII, **Educação em cocriação – Perspectivas Sociopsicodramáticas in Intervenções Grupais na Educação**, São Paulo, Ágora, 2005
- GERSHONI, J. (ORG) **Psicodrama no século 21** parte III pag 243
- KAUFMAN, Artur **Teatro Pedagógico**
- MARINEAU, R.F., **JL Moreno 1889-1974**. São Paulo, Editora Ágora, 1989
- MARINO, M. J. **O Grupo no processo educativo in Linhas Críticas**. Revista da UNB (Brasília), volume 4, 1998.
- MARRA &F, org. **GRUPOS: Intervenções socioeducativas e método sociopsicodramático** (capítulo Datner).
- MONTEIRO, R. F. (Org) **Técnicas Fundamentais do Psicodrama**, Editora Ágora, 1998.
- _____. **Jogos Dramáticos**, 1994.
- NERY, P. ORG **Intervenções Grupais**. Editora Ágora, 2012. (capítulo Datner)
- PUTTINI, E. **Ações educativas – vivências educativas na prática do psicodrama pedagógico**.
- ROMAÑA, Maria Alicia. **Psicodrama Pedagógico**. Papirus, 1995.
- _____. **Pedagogia do Drama**, Casa do Psicólogo, 2004.
- YOZO, R.Y. **100 Jogos para grupos**. Editora Ágora, 1996.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Projetos de Extensão em POT

SANTOS, Jéssica dos, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), jessica.interage@gmail.com

GONÇALVES, Bruna, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), brunag.interage@gmail.com

Resumo: No curso de Psicologia da Unesp/Bauru existe apenas duas disciplinas semestrais sobre a Psicologia Organizacional do Trabalho (POT I e II) que são ministradas no quarto ano do curso. Posterior a isso, há no quinto ano a prática na área anual por meio de estágio para alunos interessados. Visualiza-se que em função da grade curricular, estabelecida no curso em questão, o contato com a área de POT ocorre de maneira mais tardia do que outras áreas da Psicologia que já são apresentadas aos alunos logo no primeiro ano. Assim, alunos que têm interesse na POT buscam outros meios para contato com a mesma, sendo (dentro da universidade) em projetos de extensão e pesquisa e grupos de estudo, como nas demais áreas de estudo. No tema em questão temos como exemplos: iniciações científicas e o ingresso em projetos de extensões relacionados ao POT. A Interage Jr. – Empresa Júnior do Curso de Psicologia da Unesp/Bauru – configura-se em um projeto de extensão, formada por alunos de graduação de todos os anos do curso e orientada por professores do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências ligados à área de POT. A experiência para os integrantes é proporcionada por meio da prestação de serviços e desenvolvimento de projetos relacionados à Psicologia Organizacional e do Trabalho para empresas de micro, pequeno e médio porte, entidades e sociedade em geral. A participação na Interage Jr. permite contato prévio da teoria e da prática da POT, além de desenvolver o profissionalismo e experiência de seus integrantes. Como a maior parte dos alunos participantes da Interage Jr. nunca teve contato anterior com essa área, o auxílio dos professores é essencial; estes orientam e auxiliam no desenvolvimento dos projetos e no aprimoramento de técnicas e capacitações dos membros, com aulas teóricas e reuniões individuais sobre assuntos direcionados à POT, sendo relacionadas com os serviços prestados pela Interage Jr. e com os interesses e demandas apresentados pelos alunos que compõem o grupo, como: Recrutamento e

Seleção, Pesquisa de Clima Organizacional, Análise e Descrição de Cargos, Orientação Profissional.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Projeto de Extensão. Formação.

Introdução

A Interage Empresa Júnior é uma associação civil sem fins econômicos e com fins educacionais, sem cunho político ou partidário, gerida exclusivamente por alunos do Curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Unesp de Bauru. Tem como finalidades, dentre outras, aprimorar a formação acadêmica, cultural e social dos alunos desse curso; proporcionar a seus membros as condições necessárias à aplicação prática do conhecimento teórico em sua formação profissional; prestar serviços de alta qualidade através de futuros profissionais da área de Psicologia; promover atividades de caráter instrutivo, científico, social e cultural, de acordo com os preceitos de estudo, pesquisa e extensão universitária da instituição de ensino em que se insere; promover a inserção social e profissional de seus membros, segundo princípios de ética, cidadania e justiça.

A empresa foi fundada a partir do conhecimento dos bons resultados obtidos por outras empresas juniores deste e outros seguimentos, da inexistência de outra empresa júnior de Psicologia atuante na mesma área na região de Bauru, presença de pessoas capacitadas para exercer as tarefas às quais esta empresa se propõe, bem como de profissionais para supervisão dos trabalhos e apoio do corpo docente dentro da universidade que a abriga. Assim, de acordo com as diretrizes da Instituição Unesp, a Interage Empresa Júnior, bem como as demais empresas juniores, enquadram-se enquanto atividade de Extensão Universitária, pois viabilizam a relação transformadora entre a universidade e a sociedade por meio da prestação de serviços de qualidade.

A Interage Jr., como uma empresa, possui CNPJ regularizado, mas enquanto Empresa Júnior não possui fins lucrativos. Seus membros não são remunerados em razão dos serviços prestados, independente do tipo de

participação ou projeto realizado. Porém, em razão de gastos ocorridos em projetos e de materiais necessários para a existência da Empresa, é cobrado pelos serviços de qualidade prestados a empresas, sendo este valor referente a 15% do valor mínimo da hora de um profissional consultor em Psicologia Organizacional e do Trabalho (de acordo com a tabela do Conselho Federal de Psicologia). Em relação aos clientes atendidos, a Interage Jr. trabalha com empresas de micro e pequeno porte e outras empresas juniores.

Todos os seus projetos realizados pelo projeto de extensão são orientados por professores do Departamento de Psicologia da Unesp de Bauru, garantindo a excelência nos serviços prestados.

Objetivos

O trabalho tem como objetivo apresentar o ensino teórico-prático da Psicologia Organizacional do Trabalho nas universidades do Centro-Oeste Paulista.

Objetivo específico

Apresentar o ensino teórico-prático da Psicologia Organizacional do Trabalho por meio da Interage Jr. – Empresa Junior de Psicologia –, como projeto de extensão, que através de suas atividades permite o contato com a área aos alunos do curso de Psicologia da Unesp/Bauru.

Dados

Organização da Empresa

A empresa é composta, em sua Diretoria Executiva, pela Diretoria Presidencial e mais cinco Diretorias: Administrativo-Jurídico, Finanças, Projetos, Marketing e Eventos e Gestão de Pessoas. Cada diretoria tem funções específicas a serem seguidas e é a partir da coesão do trabalho conjunto entre elas que a empresa funciona de forma adequada. Apesar da divisão burocrática, não há hierarquia entre as diretorias e seus membros, uma

vez que a Interage opera dentro de uma organização horizontal na qual todos membros tem voz e poder de decisão.

Abaixo segue o organograma da empresa:

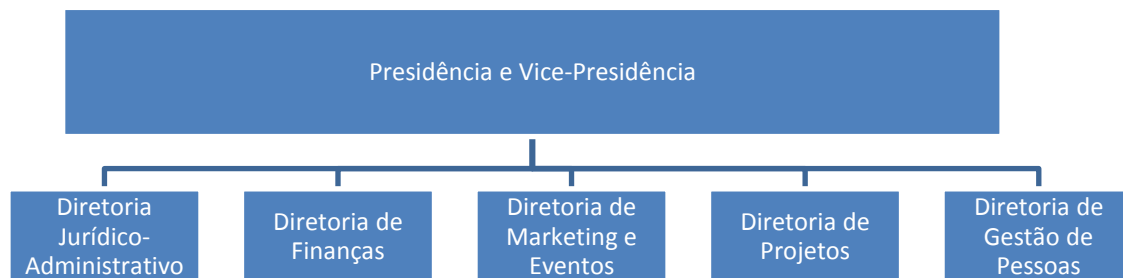


Figura 1 – Organograma da Interage Jr.

A Diretoria de Presidencial é composta por dois membros da empresa que ocupam o cargo de presidente e vice-presidente. Ambos atuam como representantes da empresa em reuniões do núcleo de empresas juniores do campus, congressos entre outros eventos. Além disso, é responsável por coordenar as reuniões e assembleias, confeccionar relatórios finais e planejamentos.

A Diretoria Administrativo-Jurídica é responsável por quase todas as questões burocráticas da empresa, pelo armazenamento de seus documentos, da confecção de atas e de contratos, entre outras tarefas.

A Diretoria de Finanças é responsável por todos os bens materiais, físicos e financeiros da Interage Jr. Cabe a ela cuidar do caixa da empresa, das entradas e saídas e dinheiro, bem como da saúde financeira da organização.

A Diretoria de Marketing e Eventos é responsável por todos os contatos externos da empresa, bem como a manutenção do e-mail, prospecção de clientes, realização do primeiro contato e *feedbacks* finais com o cliente.

A Diretoria de Projetos é responsável pela elaboração de todos os projetos dos serviços solicitados a Interage Jr. Dentro disso, os diretores e trainees da Diretoria devem realizar o estudo sobre o trabalho que será feito para o cliente, organizar instrumentos, cronogramas, treinamentos e relatórios referentes à demanda apresentada.

A Diretoria de Gestão de Pessoas atua como o setor de Recursos Humanos da Interage Jr. Dentre as funções dessa diretoria encontram-se o trato com os membros, organização das listas presenças e controle de horas,

acompanhamento de diretorias e comissões para avaliar o clima de trabalho, entre outras tarefas.

Áreas de Atuação

A Interage trabalha, basicamente, com Consultorias nas Organizações, podendo realizar os seguintes serviços: Recrutamento e Seleção de Pessoal, Análise e Descrição de cargos, Diagnóstico Organizacional/Pesquisa de Clima Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento, Orientação Profissional.

Considerações Finais

Como foi relatado durante o resumo, fazer parte da Interage Jr. é um dos modos de se aproximar da teoria da POT e trazer um contato com a própria prática profissional da mesma. A empresa a partir das composições dos projetos até a execução de fato dos trabalhos traz esse aprendizado e ajuda a desenvolver o profissionalismo e experiência de seus membros, sendo para esses uma experiência única e engrandecedora, tanto pessoal quanto profissionalmente.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: d. Relato de Experiência do Estagiário e Profissional em POT.

ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO REALIZADO EM EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SETOR DE ELETRODOMÉSTICOS.

GASPAR, Bárbara Barcellos, Unesp, barbarabgaspar@gmail.com

Resumo: O seguinte texto descreve a trajetória de uma discente do curso de Psicologia da Unesp/Bauru, desde o primeiro ano até o atual. São apresentadas suas experiências pessoais e profissionais, com enfoque maior para a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e os estágios realizados nessa área. Com ênfase no atual estágio que vem sendo realizado em uma multinacional de grande porte no ramo de linha branca, este artigo fundamenta suas críticas sobre o mercado de trabalho, o papel do psicólogo e a formação desse profissional dentro da universidade.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Estágio. Papel do psicólogo.

Introdução

Gostaria de introduzir ressaltando que o texto é um breve relato da trajetória de vida profissional/ pessoal de uma discente do curso de Psicologia, suas experiências passadas e presentes e seus questionamentos a cerca da sua visão sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho em suas várias formas.

Objetivos

Contribuir para o debate da mesa redonda a partir da trajetória descrita e as experiências apresentadas.

Desenvolvimento

Atualmente sou discente do 6º ano do curso de Psicologia da Unesp/Bauru. Entrei no curso em 2009 com o anseio de trabalhar com

peessoas, para promover o seu bem estar, ou o seu desenvolvimento nas mais diferentes formas. Minha mãe sempre trabalhou com desenvolvimento infantil em uma escola de arte-educação e, por estar bastante presente na minha rotina temas voltados à escola e educação infantil, sempre tive interesse na área de Psicologia Escolar. No início da graduação procurei entender o contexto do curso, o papel do psicólogo na atualidade (naquela do ano de 2009 e em todas as outras dos anos seguintes...) e as funções que o psicólogo poderia e pode exercer. Fiz cursos pontuais sobre educação e participei de muitos congressos de psicologia, que abriram bastante a minha visão do papel desse profissional no mercado. Durante o segundo e o terceiro anos participei de grupos informais dentro da faculdade, como bateria e torcida organizada da faculdade, e comissão de formatura, que contribuíram bastante para meu crescimento pessoal, afinal estava promovendo o meu desenvolvimento também.

No quarto ano optei por seguir um caminho que sempre me interessou, o desenvolvimento infantil; e durante todo o ano participei de um projeto que visa o aconselhamento de pais e familiares de bebês até 12 meses de vida a respeito de seu desenvolvimento em relação a aspectos como: coordenação motora fina, global, socialização, linguagem, etc. Os atendimentos aconteciam semanalmente e os pais/familiares eram, geralmente, de classe média e média baixa. O trabalho foi bastante significativo para minha história de vida, e contribuiu imensamente com a minha formação profissional e pessoal, e eu continuava me desenvolvendo enquanto discente e pessoa.

Nesse mesmo ano comecei a ter aulas de Psicologia Organizacional e do Trabalho na universidade. Nunca havia me interessado por essa área da Psicologia por sempre ter tido contato com métodos, instrumentos e técnicas que eu julgava ultrapassados que, a meu ver, não correspondiam às demandas da sociedade moderna. Apesar disso, desde o início das aulas o conteúdo apresentado e a forma com que foi ministrado me chamaram a atenção para uma Psicologia Organizacional e do Trabalho moderna, voltada para as reais necessidades dos trabalhadores brasileiros, com técnicas e processos que realmente faziam sentido para a cultura do nosso país. Com isso, comecei a me interessar pelo assunto e buscar mais informações na internet. Aprendi bastante com o conteúdo apresentado e, principalmente, com o professor que

sempre me encorajou e me abriu os olhos para uma Psicologia Organizacional e do Trabalho que não está nos livros, mas sim nas pessoas que formam e que trabalham em uma organização.

Nesse mesmo ano procurei mais informações sobre a Interage, a Empresa Junior de Psicologia, projeto de extensão do curso que trabalha com Psicologia Organizacional e do Trabalho sendo um elo entre a faculdade (que promove debates de teorias), o mercado externo, as diversas organizações, além de ser um espaço de desenvolvimento dos alunos. Participei do processo de seleção e dentre as diretorias oferecidas para o desenvolvimento de atividades, optei pela diretoria de *marketing*. A área de comunicação sempre me agradou bastante e fazer o contato entre a Empresa Junior, o corpo de docentes, de discentes, e os clientes externos foi bastante interessante. O conhecimento técnico adquirido foi de grande valia, bem como as habilidades de trabalho em grupo, organização, técnicas de oratória, entre outras habilidades desenvolvidas na experiência.

Fiquei na diretoria por um ano, e no ano seguinte (o quinto ano da faculdade) fui para a diretoria de finanças. Um grande desafio para quem nunca foi muito amiga da matemática, um ano de muitas conquistas. Dentro da interage participei de projetos de recrutamento e seleção, de treinamentos, de organização de eventos e até de reestruturação do estatuto da empresa, ou seja, continua me possibilitando desenvolver, descobrir novos horizontes.

No quinto ano de faculdade, por algumas razões pessoais, optei por fazer o curso em seis anos e me dedicar mais para o estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho que chegou tão tardiamente na minha formação. Durante esse ano, além de continuar na Interage, fiz dois estágios: em Psicologia Clínica e Psicologia Organizacional e do trabalho. A Clínica era voltada para o atendimento infantil com abordagem comportamental, enquanto o segundo não tinha abordagem definida, mas a visão do estágio privilegiava a teoria sistêmica.

Em meu estágio, optei por realizá-lo em uma empresa de pequeno porte de Bauru do ramo de venda de automóveis. E nela foi possível acompanhar e posteriormente aplicar os processos de recrutamento e seleção de pessoas, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, reelaboração do organograma da empresa, treinamento e desenvolvimento técnico e pessoal de

funcionários, e participação nos Processos de Auditoria Internada marcados. Esses processos contribuíram para a construção de um conhecimento crítico e sólido. Durante todo o processo houve a assistência e orientação dos supervisores de campo e do estágio que passaram conhecimentos e experiências de grande valia para o desenvolvimento tanto dos projetos quanto do estágio de um modo geral, e para o meu aprimoramento pessoal e profissional.

Ao término do ano percebi que me apropriei não apenas de conhecimentos práticos acerca dos processos realizados, mas também de técnicas de investigação, comunicação assertiva, relacionamento interpessoal, entre outros. Bem como aprofundei o conhecimento sobre a cultura, a missão, a visão e os valores da empresa na qual realizei o estágio.

Além disso, pude perceber como sendo de extrema importância o papel do psicólogo dentro das organizações, não apenas na aplicação de processos como recrutamento e seleção, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho, mas no acompanhamento rotineiro dos funcionários, das suas demandas e do contexto geral da organização. Depois de meses de estudo e dedicação percebi a mudança de extrema relevância no meu olhar para a organização quando me atentei a dinâmica dos indivíduos, suas demandas, o modo como eles desempenham suas funções e se inter-relacionam. Percepção que me faz concluir que esse olhar é parte fundamental para uma gestão de pessoas que agregue valor à organização e que busque tanto o desenvolvimento da organização quanto de seus funcionários. O estágio foi fundamental para o meu processo de amadurecimento profissional, e foi a primeira experiência externa à faculdade que tive. Desde o início, o estágio contou com uma carga enorme de responsabilidades vinculada a um conhecimento técnico e prático.

Atualmente estagio na Whirlpool Latin America, negócio de eletrodomésticos da Whirlpool S.A., uma subsidiária da Whirlpool Corporation, empresa centenária e maior fabricante de eletrodomésticos do mundo, presente em praticamente todos os países. No Brasil, a Empresa possui 3 fábricas (Manaus, Rio Claro e Joinville), 2 escritórios administrativos, 4 centros de tecnologia, 23 laboratórios e 3 centros de distribuição; e está presente com

as marcas Brastemp, Consul e KitchenAid. A empresa é de grande porte e conta com mais de 15 mil colaboradores.

A Empresa possui um Departamento de Recursos Humanos setorizado. Ou seja, subdividido em suas especificidades e produtos, com times específicos e qualificados para cada área. As práticas de RH dessa empresa seguem três diretrizes: Atração, Retenção e Desenvolvimento de Talentos; Gestão de Pessoas; e Qualidade de Vida. A primeira delas abrange os times de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de talentos: para atrair e reter talentos, a empresa dá preferência ao recrutamento interno. Os colaboradores possuem visibilidade sobre as vagas em aberto, tendo a oportunidade de crescimento de carreira e movimentações entre áreas de negócio. O desenvolvimento de profissionais é acompanhado de perto por meio de ferramentas que garantem um processo contínuo de sucessão de líderes para a empresa. A diretriz de Gestão de Pessoas abrange processos mais pontuais como remuneração, folha de pagamento, e toda a estruturação de admissões, desligamentos, transferências, entre outros. Já a terceira diretriz citada está focada no time de benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. O meu papel aqui é fazer o elo entre os meus clientes e esses times.

A área em que realizo o estágio é chamada de *Business Partner* – parceiro do negócio – nome utilizado para o analista de recursos humanos que tem função estratégica dentro da empresa. A essa função é concedida um papel que eu exerço, de consultor com suporte a liderança para carreira, desenvolvimento e gestão estratégica de pessoas. O Business Partner, trabalha de forma mais generalista. Não é especializado em um único assunto, seu foco é a área de negócio em que está inserido – seus “clientes”. Ali, tenho como missão entender as demandas de gestão de pessoas daquela divisão e fazer a ponte com o departamento de RH, solicitando treinamentos específicos, remunerações, transferências, benefícios, planos de carreira, fazendo o controle orçamentário, etc.

A minha principal atuação durante esses meses de estágio tem sido a interface com as lideranças de áreas clientes para processos de gestão de pessoas, como: Recrutamento e Seleção, gestão de *performance* e potencial,

carreira e sucessão, gestão do engajamento, movimentações salariais e promoções, e projetos específicos das áreas.

Durante esse período tenho atendido as áreas de Tecnologia, Design Industrial e Liderança de Projetos; áreas com processos, dinâmicas e demandas muito diferentes entre si, o que enriquece meu aprendizado, e me apresenta o dinamismo do mercado e do papel do *Business Partner*. Em suma, estou bastante contente não apenas com os resultados do meu trabalho, que já aparecem, mas também com o rumo que posso dar a Psicologia Organizacional e do Trabalho dentro do meu local de atuação.

Considerações

Considero de grande importância o RH estratégico e o foco no colaborador para a busca do desenvolvimento da organização; assim como afirmam Baraldi e Mañas (2010) o novo modelo de Organização traz consigo processos horizontalizados, a valorização do conhecimento, da aprendizagem e da capacitação, além da constante inovação. Assim, dentro desse RH estratégico é fundamental o papel do Business Partner que analisa profundamente e atua efetivamente diante de demandas reais e atuais de suas áreas clientes.

A formação do Psicólogo, a meu ver, vai ao encontro com este papel do *Business Partner* no que tange a pluralidade e dinamicidade das demandas dos seus clientes em interface com as necessidades apresentadas pela organização. A formação multifacetada do Psicólogo pode enriquecer um RH à medida que estratégias técnicas e financeiras, o capital, a tecnologia e a matéria prima não são mais vantagens competitivas de uma empresa no mercado; devemos então, apostar nas pessoas, essas sim fonte inesgotável de conhecimento, descobertas, e competências; as pessoas sim é que são o diferencial.

Baseando-se nessa visão, notamos que o mercado tem se aberto ao psicólogo organizacional e do trabalho, mas em contrapartida os cursos de graduação demoram a acompanhar essa tendência do mercado atual. Como afirma Bastos e Galvão (1978, apud BATITUCCI, 1990) existe a real necessidade de uma formação mais abrangente e integrada dos processos

organizacionais. Formação com atuação e práticas mais presentes durante todos os anos de curso.

Para finalizar, um dos fatores que me fez optar por fazer a faculdade em seis anos foi a busca por conhecimento específico da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Considero, portanto, que mesmo com o empenho dos professores da área o curso ainda é restritivo a certa Psicologia Organizacional. Quem sabe não é chegada a hora de voltarmos nossa visão não só para os recursos humanos, mas para a pessoa que trabalha? É o que estou tentando.

Referências

BARALDI, A. A. S.; VICO MAÑAS, A. **Principais contribuições das teorias da organizações para as empresas com estratégia em inovação**. VII Convibra Administração. Disponível em: <www.convibra.com.br>.

BASTOS, A. V. B.; GALVÃO, A. H. C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 10, n. 1, 1990.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: d. Relato de Experiência do Estagiário e Profissional em POT.

O ENSINO TEÓRICO-PRÁTICO DA POT NAS IES DO CENTRO-OESTE PAULISTA: AS EXPERIÊNCIAS DOS EGRESSOS E DOS FORMADORES

CAMPOS, Dinael Corrêa de, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp-Bauru, dinaelcampos@fc.unesp.br

Estamos já há no meio da segunda década dos anos 2000, e as transformações ocorridas em nossa sociedade só nos fazem refletir se de fato a Psicologia acompanhou efetivamente tais transformações. Digo isso pelo fato de que tenho a exata sensação que nós, psicólogos, estamos ainda muito aquém do verdadeiro papel a que nos cabe: a compreensão da “alma” humana nas diversas formas de manifestação deste existir humano.

Falar então sobre o ensino teórico-prático da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é para mim ainda mais desafiador, e por vezes me causa o sentimento de ineficiência. Respondi à pergunta (Campos 2008): “o que você faz quando percebe que está em um buraco”, com uma colocação simples: pare de cavar, e quero crer que esta mesa seja então, mais uma parada para que possamos pensar a POT como uma disciplina que muito ainda tem a dar, muito ainda tem para construir, muitos desafios a serem enfrentados por nós sem, contudo, perpetuarmos ideias do devir: ainda tem a dar, a construir, desafios... Não! precisamos tornar presente esse futuro. Então, vamos a mais uma “parada”.

A prática psicológica ainda está muito aquém de se articular com outros saberes para propor um atuar diferente, ousado; e com isto, as competências delegadas a nós (segundo o CFP, e descritas abaixo) podem ficar comprometidas quando partirmos para a atuação.

O Psicólogo, dentro de suas especificidades profissionais, atua no âmbito da educação, saúde, lazer, trabalho, segurança, justiça, comunidades e comunicação com o objetivo de promover, em seu trabalho, o respeito à

dignidade e integridade do ser humano. Contribui para a produção do conhecimento científico da psicologia através da observação, descrição e análise dos processos de desenvolvimento, inteligência, aprendizagem, personalidade e outros aspectos do comportamento humano e animal; analisa a influência de fatores hereditários, ambientais e psicossociais sobre os sujeitos na sua dinâmica intrapsíquica e nas suas relações sociais, para orientar-se no psicodiagnóstico e atendimento psicológico; promove a saúde mental na prevenção e no tratamento dos distúrbios psíquicos, atuando para favorecer um amplo desenvolvimento psicossocial; elabora e aplica técnicas de exame psicológico, utilizando seu conhecimento e práticas metodológicas específicas, para conhecimento das condições do desenvolvimento da personalidade, dos processos intrapsíquicos e das relações interpessoais, efetuando ou encaminhando para atendimento apropriado, conforme a necessidade. Participa da elaboração, adaptação e construção de instrumentos e técnicas psicológicas através da pesquisa, nas instituições acadêmicas, associações profissionais e outras entidades cientificamente reconhecidas. Realiza divulgação e troca de experiência nos eventos da profissão e comunidade científica e, à população em geral, difunde as possibilidades de utilização de seus recursos. O psicólogo desempenha suas funções e tarefas profissionais individualmente e em equipes multiprofissionais, em instituições privadas ou públicas, em organizações sociais formais ou informais, atuando em: hospitais, ambulatórios, centros e postos de saúde, consultórios, creches, escolas, associações comunitárias, empresas, sindicatos, fundações, varas da criança e do adolescente, varas de família, sistema penitenciário, associações profissionais e/ou esportivas, clínicas especializadas, psicotécnicos, núcleos rurais e nas demais áreas onde as questões concernentes à profissão se façam presentes e sua atuação seja pertinente.

No que diz respeito à atuação do psicólogo do trabalho, o documento do CFP especifica ainda que atuamos:

Individualmente ou em equipe multiprofissional, onde quer que se deem as relações de trabalho nas organizações sociais formais ou informais, visando à aplicação do conhecimento da Psicologia para a compreensão, intervenção e desenvolvimento das relações e dos processos intra e interpessoais, intra e

intergrupais e suas articulações com as dimensões política, econômica, social e cultural.

Para tornar ainda mais clara a atuação do psicólogo nas organizações, permitam-me listar as vinte atribuições – a título de descrição de ocupação do psicólogo que nas organizações:

1- Planeja, elabora e avalia análises de trabalho (profissiográfico, ocupacional, de posto de trabalho etc.) para descrição e sistematização dos comportamentos requeridos no desempenho de cargos e funções, com o objetivo de subsidiar ou assessorar as diversas ações da administração.

2- Participa do recrutamento e seleção pessoal, utilizando métodos e técnicas de avaliação (entrevistas, testes, provas situacionais, dinâmica de grupo, etc.), com o objetivo de assessorar as chefias a identificar os candidatos mais adequados ao desempenho das funções.

3- Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de treinamento e formação de mão de obra, visando à otimização de recursos humanos.

4- Participa, assessora, acompanha e elabora instrumentos para o processo de avaliação pessoal, objetivando subsidiar as decisões, tais como: promoções, movimentação de pessoal, planos de carreira, remuneração, programas de treinamento e desenvolvimento, etc.

5- Planeja, coordena, executa e avalia, individualmente ou em equipe multiprofissional, programas de treinamento, de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos.

6- Participa do processo de movimentação pessoal, analisando o contexto atual, os antecedentes e as perspectivas em seus aspectos psicológicos e motivacionais, assessorando na indicação da locução e integração funcional.

7- Participa de programas e/ou atividades na área de segurança do trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais.

8- Participa e assessora estudos, programas e projetos relativos à organização do trabalho e definição de papéis ocupacionais: produtividade, remuneração, incentivo, rotatividade, absenteísmo e evasão em relação à integração psicossocial dos indivíduos e grupos de trabalho.

9- Promove estudos para a identificação das necessidades humanas em face da construção de projetos e equipamentos de trabalho (ergonomia).

10- Participa de programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental, com vistas a assegurar a preservação da saúde e da qualidade de vida do trabalhador.

11- Encaminha e orienta os empregados e as organizações, quanto ao atendimento adequado, no âmbito da saúde mental, nos níveis de prevenção, tratamento e reabilitação.

12- Elabora diagnósticos psicossociais das organizações.

13- Emite pareceres e realiza projetos de desenvolvimento da organização no âmbito de sua competência.

14- Realiza pesquisas visando à construção e ampliação do conhecimento teórico e aplicado ao trabalho.

15- Coordena e supervisiona as atividades de Psicologia do trabalho, ou setores em que elas se inserem, em instituições ou organizações em que essas atividades ocorrem.

16- Desenvolve ações destinadas as relações de trabalho no sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos, intervindo na elaboração de conflitos e estimulando a criatividade na busca de melhor qualidade de vida no trabalho.

17- Acompanha a formulação e implantação de projetos de mudanças nas organizações, com o objetivo de facilitar ao pessoal à absorção das mesmas.

18- Assessora na formação e na implantação da política de recursos humanos das organizações.

19- Participa do processo de desligamento de funcionários, no que se refere à demissão e ao preparo para aposentadoria, visando à elaboração de novos projetos de vida.

20- Participa como consultor, no desenvolvimento das organizações sociais, atuando como facilitador de processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos das estruturas formais.

Falar então sobre o ensino da POT, quer teórico como prático, exige que, primeiro, paremos para pensar que POT queremos “ensinar”. O que tenho observado é que nossos currículos ainda estão alicerçados em práticas que

foram, no século passado, o bastião da nossa atuação: recrutamento, seleção e treinamento de pessoas, e aqui uma primeira reflexão se faz presente, uma vez que devemos estar mais “atenados” com o cotidiano que nos impõe. Recrutar, selecionar e treinar não se configuram hoje, como práticas estratégicas ao psicólogo que nas organizações trabalham, pois as organizações estão cada vez mais necessitando compreender o homem que nelas trabalham. Um parêntese antes de continuar nossa reflexão: temos antes que definir organização, e me utilizo de Daft (2014) para fazê-lo: organizações são: “(1) entidades sociais, (2) orientadas por metas, (3) projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas e (4) ligadas ao ambiente externo.” Portanto, todos os seres humanos convivem com organizações, trabalham em organizações, ou sendo mais direto, as organizações existem porque são formadas por pessoas.

A outra questão preliminar é a prática da gestão estratégica que devemos ter em nossa atuação. E outra definição se faz necessária: a da gestão estratégica, que segundo Costa (2007) é um “processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, com a colaboração da média gerência, dos supervisores, dos funcionários e demais colaboradores.” Coloco então nossa atuação, a nossa prática nas organizações como estratégica, uma atuação que deve ser preventiva, profilática, de antevisão, e daí uma questão torna-se inevitável: nosso ensino teórico privilegia tais questões? Nossos currículos capacitam nossos egressos a atuarem frente ao exposto? Será que verdadeiramente proporcionamos aos nossos futuros profissionais que sejam líderes, pratiquem a alteridade? Que possam promover mudanças autênticas? Que sejam como propõe Segalen (citado por Enriquez), um exota? Não creio.

Nossos currículos são pensados (e postos para “funcionarem”) com a mentalidade de quem se formou no século passado, tendo estudado teorias do século XIX, e que muitas vezes não contemporizou tais teorias de sua formação, ou seja, pensa-se que a POT ainda apoiada no que o Homem foi, mas não observo um exercício para estudarmos o Homem no que ele pode-vir-a-ser. A sociedade contemporânea que ai está apresenta questões que vão aparecer nas organizações, e que, do meu ângulo de vista, não são

contempladas nos temas de debates propostos pelos e nos currículos acadêmicos, que ainda se pautam no recrutamento, seleção e treinamento de pessoas. Não observo que os currículos pautem questões sobre visão estratégica, o futuro do trabalho, os paradoxos contemporâneos, pós-modernidade (ou modernidade tardia, modernidade líquida), educação corporativa, visão micro e macroeconômica e tantos outros temas presentes na sociedade atual, que ajudam a constituir o homem contemporâneo e que merecem ser pensados e debatidos nas organizações. Sinto falta de mais interdisciplinaridade, de mais debates di-e-convergentes.

Muitos colegas de academia, quando propomos tal pauta de debate, argumentam que esses temas pertencem aos administradores, economistas ou a qualquer outro profissional, menos ao psicólogo, mas penso justamente o contrário; tais temas são pertinentes também à Psicologia, ao psicólogo. Penso que não devemos mais nos excluir de questões que formam o homem histórico-social-subjetivo que se apresenta em todas as organizações; daí a importância de uma Psicologia Organizacional e do Trabalho ainda mais humana.

A crítica que apresento é a de que nossos currículos são conservadores por demais, deixando à margem da formação teórica (e, por conseguinte, a formação prática), temas relevantes à compreensão do homem contemporâneo que como sabemos é fragmentado. O fato é que a prática que observamos (a desse homem fragmentado), também a praticamos na formação do psicólogo, com teorias e abordagens que mantêm essa fragmentação. Não sei se conseguimos pensar o homem integrado, não sei se conseguimos propor a promoção da saúde a esse homem, pois penso que mais promovemos a compreensão desse homem por meio da doença que o mesmo possa vir a manifestar, à promoção de um sujeito que pensa, que sente e precisa falar, mas mais ainda, precisa ser ouvido.

É seguro que sabemos muito bem diagnosticar a doença, mas o que quero defender é que o nosso ensino e nossas práticas sejam a da promoção da saúde antes da doença e não a promoção da saúde após o diagnóstico da doença. Minha argumentação é que a POT ainda está presa à cura imposta pela clínica quando, a meu ver, deveria propor justamente o contrário: a

prática, o oferecimento da saúde ao trabalhador para que o mesmo não precise adoecer para ser visto pelos profissionais da saúde, por nós.

O papel das IES está se tornando cada vez mais importante e fundamental para difundir essa nova forma de pensar e ver o homem contemporâneo, o que exigirá certamente quebra de paradigmas e mudanças na forma de pensar e ver o mundo e o homem que aqui se apresenta. É preciso, cada vez mais, que a universidade possibilite a universalidade de pensamentos e visões de mundo, e não fique apenas (mediante seus debates e acadêmicos) defendendo o que julga certo e correto referente às suas ideias. Penso que o centro deva ser ocupado por nosso desafio primeiro, qual seja, o resgate do homem, através dos nossos futuros egressos que também precisam repensar o que são e o que querem se tornar.

Outro desafio às IES é capacitar seus egressos à prática da inovação, da negociação, do empreendedorismo e da ousadia, sabendo que as organizações embora queiram tal profissional, não estão preparadas para eles. O encurtamento entre teoria e prática há de ser praticado primeiro pelo debate de qual profissional queremos formar, de qual cidadão queremos propor ao mundo, que visão de homem queremos difundir.

A POT como vem sendo praticada está ainda muito aquém do que deva ser. Proponho um exercício: será que estamos preparando (e preparados) para traçar planos de atuação no que se refere às cinco forças, propostas por Gratton (2011) que mudarão o futuro do trabalho? Será que saberemos como agir frente à “força tecnológica, a força da globalização, a força da demografia e da longevidade, a força da sociedade e da força dos recursos energéticos”? Como podemos trabalhar com os temas: a tecnologia substituirá cada vez mais os empregos, ou ainda, o mundo se tornando cada vez mais urbano, a longevidade maior, o declínio da felicidade ou mesmo, as catástrofes ambientais deslocando pessoas? Posso parecer pessimista, mas não creio que o ensino da POT esteja problematizando tais questões... e pergunto: tais questões não são importantes?

Creio ser chegada a hora de nós os educadores, pensarmos “fora da caixinha” para que a POT possa ser vista como uma disciplina que possa sim, hoje, pensar a organização e mais ainda no homem que trabalha. Cada vez mais se faz urgente resgatarmos o conceito de trabalho nas organizações,

cada vez mais o homem precisa redescobrir seu valor, não apenas como mero recurso humano, mas como sujeito de suas ações, e como tal, redescobrir sua força e valor. Penso ser este o papel da POT, de uma Psicologia nas organizações e no trabalho, afinal, é o homem quem faz e participa das organizações, e se faz necessário o surgimento, então, de um novo modelo de estudo e atuação.

É certo, como afirma De Masi (2014), que “um novo modelo não surge por acaso e de repente: surge em cima dos escombros de todos os modelos anteriores e requer um sério esforço de análise, de fantasia e de concretude, isto é, de criatividade coletiva”. Esse é o papel que propomos nesta mesa, dessas nossas colocações e reflexões para que essa sensação de não fazer, não atuação que pode estar habitando em nós, não nos impeça de planejar um outro futuro para a POT, outras atuações aos psicólogos nas organizações e de nossos egressos.

Na figura abaixo (A importância das organizações), Daft (2014) ilustra muito bem os campos de atuação que nossos egressos podem trabalhar e que a POT pode ser a base para tal intento, afinal é o trabalhador, o homem quem faz (ou não) acontecer cada uma das esferas a seguir:

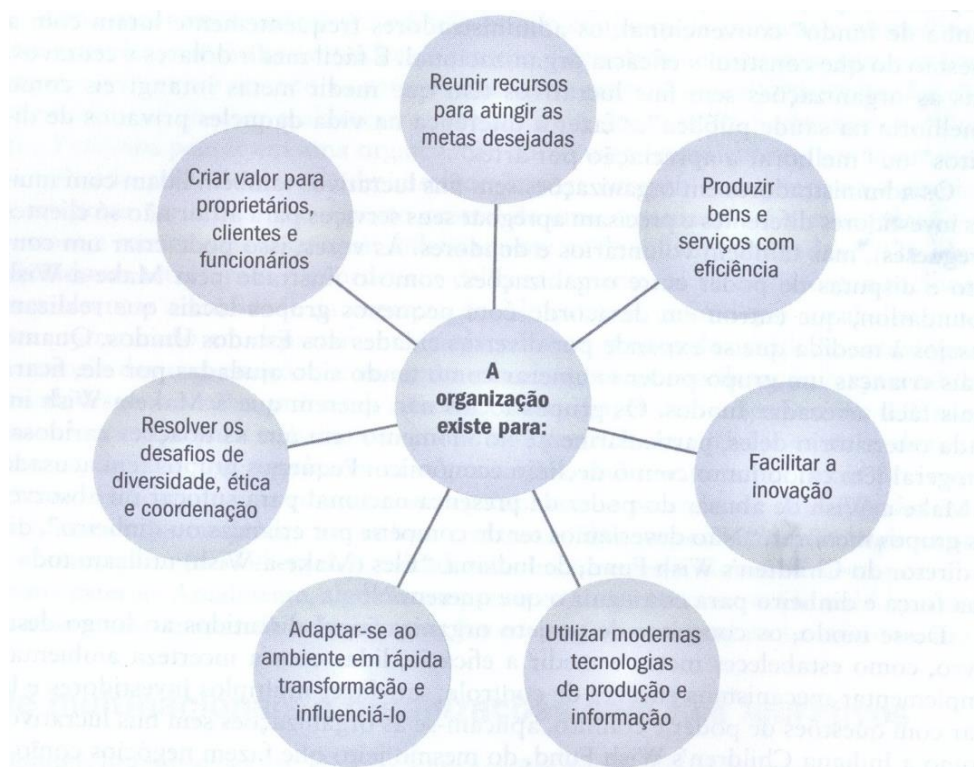


Figura 1 – A importância das organizações

Fonte: Daft, 2014.

Antes de minhas considerações finais, uma última resposta se faz necessária, e Hall (2002) é quem me auxilia. Por que temos organizações? “Temos organizações para realizar tarefas que indivíduos não podem desempenhar sozinhos”, e dentre tantos outros argumentos, eis aqui uma necessidade da atuação da Psicologia nas organizações, a despeito do que muitos falam: cuidamos sim de gente, de pessoas que têm nas organizações a oportunidade de realização de muitas dimensões humana.

Por fim, instigado pelas palavras de Clot (1999) ao dizer que “quem escreve sobre as relações entre trabalho e psicologia (...) deve enfrentar um duplo problema: o das transformações do próprio trabalho na sociedade e na vida pessoal, por um lado, e o do conjunto das contribuições da psicologia em termos de análise do trabalho, por outro”, quero propor que:

- 1) os currículos de POT sejam repensados tendo em vista um conjunto de temas mais contemporâneos (sem se ater a modismos);
- 2) que os docentes possam pensar a Psicologia como disciplina atuante nas organizações e propor ações preventivas em relação ao trabalho;
- 3) que os estágios possam contemplar ações além dos subsistemas recrutamento, seleção e treinamento;
- 4) que nos debates na construção dos cursos de Psicologia, se busque a equidade das demais áreas de atuação, afinal a formação do aluno deve ser plural, como deve ser uma universidade, e não monoteórica e,
- 5) nosso egresso deve ser formado no aqui-agora (privilegiando a sociedade atual), mas com visão de homem e mundo no futuro.

Penso ser chegada a hora de pessoalmente e propormos em nossas atuações, que se concretizem as palavras de François-René de Chateaubriand (*apud* KRZNARIC, 2012):

um mestre na arte de viver não faz distinção nítida entre trabalho e diversão; trabalho e lazer; mente e corpo; instrução e recreação. Ele dificilmente sabe qual é qual. Simplesmente segue sua visão de excelência em tudo o que está fazendo e deixa os outros determinarem se ele está

trabalhando ou se divertindo. Para si mesmo, ele sempre parece estar fazendo as duas coisas.

Finalizando, quero que na atuação nas organizações possamos disseminar nosso talento, exercer nossa liderança, sermos ágeis em nossas ações, capazes de conexões entre a comunidade e a organização e criadores de pontos de vista compartilhado. Assim, creio eu, que o psicólogo possa cumprir efetivamente as premissas de nossa profissão.

Referências

- CAMPOS, D. C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2008.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Trad. de Adail Sobral. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica – da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DE MASI, D. **O futuro chegou: modelos de vida para uma sociedade desorientada**. Trad. de Marcelo Costa Sievers. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014.
- ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: MACHADO, M. N. M. et al. (Orgs.). **Psicossociologia – análise social e intervenção**. BH: Autêntica, 2001.
- DAFT, R. L. **Organizações teoria e projetos**. Trad. de Ez2 Translate. 11. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- GRATTON, L. **A mudança – o futuro do trabalho já chegou**. Trad. de Eda Lyra. Alfragide: Texto, 2011.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Trad. de Roberto Galvam. 8. ed., SP: Pearson & Prentice Hall, 2004.
- KRZNARIC, R. **Como encontrar o trabalho da sua vida**. Trad. de Daniel Estill. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relato de Experiência de Estágio em POT

O ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO E A BUSCA DA INSERÇÃO DO ALUNO NO MERCADO DE TRABALHO

ZANARDO, Marilza Delpino, Anhanguera, mdelpi.zanardo@terra.com.br

RESUMO: O presente estudo retrata o resultado de mais de 10 anos como supervisora de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado em duas faculdades de Psicologia na cidade de Bauru, no interior de São Paulo. Hoje, mais do que nunca, busca-se formar o novo profissional com um perfil adequado a um mundo globalizado. A inspiração para iniciar este estudo partiu da experiência como educadora e profissional da Psicologia, que nesse sentido tem tido como ação formar futuros profissionais do curso de Psicologia, mais especificamente na Psicologia Organizacional e do Trabalho, em que professor e alunos buscam construir uma visão sobre a concepção do homem inserido num contexto de trabalho. **OBJETIVOS:** Proporcionar ao estudante experiências práticas que complementem o seu aprendizado, de forma a aperfeiçoar o seu processo de formação profissional e humana; Desenvolver uma visão reflexiva e crítica na formação e no desenvolvimento das atividades profissionais que irão proporcionar as condições adequadas para a formação do futuro profissional; Possibilitar ao estagiário que atue em diferentes contextos do mundo do trabalho com ações de caráter preventivo e/ou remediativo. **MÉTODO:** A experiência aqui relatada ocorreu primeiramente na Universidade do Sagrado Coração, onde a atuação profissional teve início como docente da disciplina Psicologia Organizacional e do Trabalho e posteriormente, foi assumido a disciplina que justifica esse relato, ou seja, Supervisão de Estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho, o fato de ter iniciado primeiramente com a disciplina teórica facilitou muito a caminhada com os estagiários. A outra experiência vem da prática atual na Faculdade Educacional Anhanguera, que está localizada na Avenida Moussa Nakhal

Tobias, 3-33. RESULTADOS: Esta prática do estágio supervisionado muito tem ajudado a melhorar as organizações e as condições de trabalho para os funcionários. O que levam os próprios alunos e futuros profissionais a acreditar que a Psicologia Organizacional e do Trabalho tem muito ainda a oferecer para a operação das organizações e o bem-estar dos funcionários, o futuro da Psicologia nesta área tem se mostrado promissor, pois as organizações continuam necessitando de ajuda nas questões relativas aos funcionários. CONSIDERAÇÕES FINAIS: O estágio tem se mostrado enriquecedor, não apenas no lado profissional do estagiário, que tem oportunidade de ir a campo, conhecer a realidade das organizações e atuar como psicólogo nessa área, mas também no seu próprio desenvolvimento pessoal, pois, lidar com essas novas situações, permite que ele possa acreditar mais nas suas capacidades e vencer o natural medo do desconhecido.

Palavras-chave: Estágio. Psicologia Organizacional. Trabalho.

1. INTRODUÇÃO: Trabalhar num campo universitário é estar frente a frente com pessoas que estão em busca de conhecimento, percorrendo as áreas do saber, do conviver e do lidar com o outro. Pessoas que buscam também, além de projetar-se profissionalmente, a prática do exercício da sua cidadania, como ser humano que possui um papel ativo na sociedade, pois é para ela que se busca o melhor numa universidade. Assim, cada vez mais, cresce a demanda nos centros universitários à procura dos conhecimentos necessários para enfrentar as constantes transformações sociais e econômicas no país. Hoje, mais do que nunca, busca-se formar o novo profissional com um perfil adequado a um mundo globalizado. As inúmeras reformas do ensino superior brasileiro ainda não conseguiram alcançar essa condição ideal, pois os cursos, na maioria das vezes, dão ao aluno uma formação específica e fragmentada, até mesmo distante da realidade em que o novo profissional atuará.

A inspiração para iniciar este estudo partiu da experiência como educadora e profissional da Psicologia, que nesse sentido tem tido como ação formar futuros profissionais do curso de Psicologia, mais especificamente na Psicologia Organizacional e do Trabalho, onde professor e alunos buscam

construir uma visão sobre a concepção do homem inserido num contexto de trabalho. Enquanto profissionais da Psicologia tem-se a preocupação com a qualidade de vida dos mesmos, alicerçada no desenvolvimento de uma prática segura e digna de seres humanos, trabalhando com seres humanos. O trabalho e a vida humana estão tão intimamente relacionados que, em seus estudos, Engels (1984, p. 9) afirmou que o “trabalho é o fundamento da vida humana e, sob determinado aspecto, o trabalho criou o próprio homem”. Com o trabalho, o homem passou a produzir mais do que o necessário para o seu próprio sustento, produzindo um excedente, algo que acontece mais claramente no modo de produção capitalista. Trabalho “é a atividade desenvolvida pelo homem, sob determinadas formas, para produzir riqueza” (OLIVEIRA, 1987, p.5). A atuação do psicólogo ainda é vista como um profissional restrito à seleção de pessoal ou, quando muito, ao treinamento e avaliação de desempenho (ZANELLI; BASTOS, 2004, p.489). O psicólogo deve estar envolvido em um processo de desenvolvimento contínuo, em projetos que envolvam início, meio e fim, em que seja possível uma mensuração de resultados, além de um acompanhamento da gestão de conhecimento baseada em Conhecimento (Saber), Habilidade (Saber Fazer) e Atitude (Querer Fazer). Para Zanelli; Bastos (2004), as atividades de trabalho são fatores fundamentais na construção das interações humanas, nas suas formas de subjetivação, de constituição de agrupamentos humanos e da sociedade e no que afeta seus valores e projetos de vida. Nesse sentido, a atuação do psicólogo organizacional deve acompanhar as transformações do contexto e o desenvolvimento da organização. Para começar a desenvolver um trabalho dentro da organização, primeiramente é necessário que se faça um Levantamento de Necessidades, com o objetivo de identificar quais fatores que necessitam de intervenção. A análise dessas necessidades favorece o entendimento de causas, consequências e a identificação de possíveis melhorias, permitindo ao psicólogo organizacional criar projetos específicos para as necessidades da organização. Zanelli (1994) acredita que o psicólogo organizacional deve estar preparado para discutir o referencial científico-metodológico que sustenta sua prática e os resultados que obtém, mas deve estar preparado, também, para discutir os valores que sustentam diferentes direcionamentos do trabalho. Cada vez mais ele vem conquistando seu espaço

nas organizações, demonstrando sua importância para qualidade de vida dos colaboradores, desenvolvendo projetos, que favoreçam o crescimento da organização.

O Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho propicia um conhecimento dos métodos organizacionais, práticas essenciais para a atuação do psicólogo organizacional. Na presente experiência, o objetivo foi, ao longo desses anos de atuação profissional enquanto docente universitária, supervisionar os projetos dos alunos estagiários a implantar e oferecer os serviços de Recursos Humanos na Organização. Mais especificamente, levantar referenciais sobre Recursos Humanos; diagnosticar necessidades da empresa na área; elaborar a Descrição e Análise dos Cargos; elaborar e aplicar o Manual de Integração; criar o Projeto de Recrutamento e Seleção de Pessoal; elaborar pesquisa de clima organizacional e criar treinamentos específicos, como de motivação, liderança, entre outros, de acordo com as necessidades. Para a prática da Psicologia Organizacional, é fundamental um reconhecimento estrutural da empresa e um diagnóstico de possíveis problemas, obtendo assim dados estratégicos para o planejamento de procedimentos de mudanças e de melhorias no ambiente empresarial. A experiência aqui relatada ocorreu primeiramente na mesma universidade de formação da autora deste relato que é a Universidade do Sagrado Coração (USC), instituição de ensino superior de Bauru, cidade localizada na região centro-oeste e distante 350 km da capital do Estado de São Paulo. A Universidade do Sagrado Coração desenvolve suas atividades à Rua Irmã Arminda, nº 10-50, Jardim Brasil, onde abriga as atividades administrativas e acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão).

Nessa universidade, a atuação profissional teve início como docente da disciplina Psicologia Organizacional e do Trabalho e posteriormente, foi assumido a disciplina que justifica esse relato, ou seja, Supervisão de Estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho, o fato de ter iniciado primeiramente com a disciplina teórica facilitou muito a caminhada com os estagiários. A outra experiência vem da prática atual na Faculdade Educacional Anhanguera de Bauru, que é uma instituição de ensino superior particular, mantida pela Anhanguera Educacional Ltda. A IES está localizada na Avenida Moussa Nakhal Tobias, 3-33, Parque Residencial do Castelo. A Anhanguera,

por entender a dinâmica do mundo do trabalho e a dificuldade do estudante iniciar essa atividade quando ingressa na vida acadêmica, apoia a realização dos estágios não obrigatórios, além dos obrigatórios. Nesse caso as horas desenvolvidas podem ser convalidadas como Atividades Complementares. Em ambos os Estágios são disponibilizados ao estudante, por meio da coordenação competente, a documentação necessária que regulamenta os direitos e deveres do estagiário, dando suporte, analisando, acompanhando e supervisionando as atividades desenvolvidas pelo estagiário de acordo com as disposições legais da Lei 11.788 de 25 de setembro de 2008.

Hoje é possível nesta instituição contar com três semestres de estágio na área de Gestão de pessoas, sendo o primeiro intitulado Estágio Básico em Psicologia Organizacional e do Trabalho com duração de um semestre, em que o aluno deve obrigatoriamente cumprir 80 horas de prática em campo e 60 horas de supervisão; o segundo acontece por identificação e, é intitulado Estágio Específico em Processos de Gestão. Esse estágio só é desenvolvido por aqueles alunos que, nessa fase do curso, já se identificaram com a área da Psicologia que querem atuar profissionalmente. Ele ocorre em dois semestres e exige o cumprimento de 100 horas de prática e de 80 horas de supervisão.

2. OBJETIVOS: Proporcionar ao estudante experiências práticas que complementem o seu aprendizado, de forma a aperfeiçoar o seu processo de formação profissional e humana.

2.1. Objetivos específicos: Desenvolver uma visão reflexiva e crítica na formação e no desenvolvimento das atividades profissionais que irão proporcionar as condições adequadas para a formação do futuro profissional; Trabalhar a capacidade de integrar a teoria e a prática profissional subsidiando-o na construção da SUA visão de mundo e de homem; Possibilitar ao estagiário que atue em diferentes contextos do mundo do trabalho com ações de caráter preventivo e/ou remediativo.

3. RESULTADOS: As principais atividades desenvolvidas pelos estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho, em mais de 10 anos de experiência como supervisora de estágio nas duas faculdades, podem ser

assim listadas: 1. Seleção e Colocação de Pessoal – elaboração de perfil profissiográfico; elaboração de análise de tarefa; realização de análise e descrição de função; aplicação de testes psicológicos em seleção; elaboração e aplicação de provas situacionais; emprego de dinâmica de grupos com fins seletivos; uso de entrevista psicológica para fins seletivos; elaboração de provas técnicas para seleção; 2. Planejamento de Recursos Humanos – realização de estudos sobre *turnover* e absenteísmo; realização de análise da entrevista de admissão; elaboração de histórico de empregados; pesquisa de cultura organizacional; pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho; realização e análise de entrevistas de desligamento; elaboração e gestão de programas de incentivos; aconselhamento na movimentação de pessoal; elaboração de estudos sobre qualidade de vida no trabalho; 3. Treinamento de Pessoal – Realização de levantamento de necessidades de treinamento; planejamento de treinamento; realização de avaliação de treinamento (avaliação de reação, avaliação de conteúdos e avaliação de serviço); 4. Saúde Mental no Trabalho – implantação de programas preventivos de saúde mental no trabalho; realização de psicodiagnóstico de trabalhadores; elaboração e implantação de programas de reabilitação com equipe multidisciplinar; realização de estudos de estresse ocupacional; 5. Avaliação de Desempenho – implementação de programas de avaliação de desempenho nas organizações; elaboração de propostas de mudança organizacional baseadas nos resultados do programa de avaliação de desempenho; análise de potencial dos empregados; 6. Condições de Trabalho – participação em equipe multidisciplinar de intervenção ergonômica no trabalho; treinamento de empregados em prevenção de acidente de trabalho com o técnico de segurança do trabalho; realização de campanha educacional relacionada à melhoria das condições de trabalho; identificação de aspectos psicossociais ligados à segurança no trabalho; 7. Plano de Cargos e Salários – descrição e especificação de cargos; realização de análise de cargos;

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: Essa prática do estágio supervisionado muito tem ajudado a melhorar as organizações e as condições de trabalho para os funcionários. O que levam os próprios alunos e futuros profissionais a acreditar que a Psicologia Organizacional e do Trabalho tem

muito ainda a oferecer para a operação das organizações e o bem-estar dos funcionários; o futuro da Psicologia nessa área tem se mostrado promissor, pois as organizações continuam necessitando de ajuda nas questões relativas aos funcionários. O processo de consultoria e assistência técnica em gestão de pessoas pode contribuir para o aperfeiçoamento da organização, conduzindo-a a níveis melhores de eficiência e eficácia, por meio de uma atuação apropriada nos processos intervenientes ou mediadores que modificam os insumos organizacionais determinando o desempenho da organização. O estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho é dirigido aos alunos que buscam iniciar ou que já possuam experiência em gestão de pessoas. Mediante o desenvolvimento de projetos em gestão de pessoas, o aluno participa de atividades em consultoria em gestão de pessoas e também é orientado em sua prática nas organizações onde realiza o estágio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: Pode-se dizer que a relevância social da prática do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho é a aproximação da Universidade com a sociedade, exercitando a responsabilidade social, a partir do compartilhamento de conhecimentos entre as organizações, movimentos sociais e academia. E, a relevância acadêmica (ensino/pesquisa/extensão) é que os profissionais têm buscado formas alternativas de atuar nas organizações. Uma das possibilidades de inserção no mercado de trabalho é a atuação em consultoria. Portanto, novas habilidades estão sendo exigidas daqueles que desejam dar emprego a suas competências. Assim sendo, o estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho torna-se relevante na medida em que busca a inserção do aluno no mercado, tanto no que tange aos vínculos formais de trabalho quanto a uma atuação autônoma. O psicólogo está ampliando suas formas de atendimento e de contribuições à sociedade e sua presença está sendo bem aceita. Os alunos, como futuros psicólogos, por meio do estágio, tem a possibilidade de conhecer ambientes como esses, ainda dentro da faculdade, capacitando-os para futuras contribuições e ampliando sua visão sobre o Psicólogo em sua atuação organizacional. É um projeto que enriquece, não apenas o lado profissional do estagiário, que tem oportunidade de ir a campo, conhecer a realidade das organizações e atuar como psicólogo nessa

área, mas também o seu próprio desenvolvimento pessoal, pois, lidar com essas novas situações, permite que ele possa acreditar mais nas suas capacidades e vencer o natural medo do desconhecido. Os objetivos vêm sendo atingidos de uma maneira satisfatória, para as organizações, para os colaboradores e para a instituição de ensino. É muito gratificante e isso os motiva a buscar o aprimoramento, para melhor atender a organização e suas demandas. Pesquisas indicam que as empresas estão percebendo a importância de investir na participação e na capacitação dos seus colaboradores e encontrando, no Psicólogo Organizacional, o profissional capacitado para fazer o diagnóstico e a implantação de estratégias de melhorias, tanto para a organização como para a qualidade de vida do colaborador, o que é um ganho significativo para dar continuidade à prática do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, além da conquista da efetivação por alguns alunos, que acabam ganhando o seu espaço no mercado de trabalho graças ao reconhecimento das ações desenvolvidas no estágio.

6. REFERÊNCIAS:

- ENGELS, F. **O papel do trabalho na transformação do macaco em homem.** São Paulo: Global, 1984.
- OLIVEIRA, C. R. **História do trabalho.** São Paulo: Ática, 1987.
- ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de trabalho:** formação e atividades profissionais. Florianópolis: Paralelo, 1994.
- ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE; J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: d. Relato de Experiência do Estagiário e Profissional em POT.

O ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO PONTE PARA PRÁTICA PROFISSIONAL ATENDENDO AS NECESSIDADES DO MERCADO DE TRABALHO

BEZERRA, Sandra Marquezi Pirola, USC, sandrapirola@hotmail.com.br

Resumo: O presente estudo visa relatar experiência de 20 anos de atuação no mercado de trabalho, da autora deste artigo, como psicóloga organizacional, a partir da realização do estágio supervisionado de psicologia organizacional, exigência da Universidade do Sagrado Coração (USC), localizada na cidade de Bauru, interior de São Paulo, para formação na referida área. Este estudo possibilitou uma reflexão em torno dos avanços que a psicologia organizacional conquistou no mercado de trabalho, o respeito ao profissional que passou a ser função imprescindível para a sistematização de rotinas na área de administração de recursos humanos, bem como no estímulo ao desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores, alavancando melhores resultados para a organização. Percebeu-se também que a realização do estágio supervisionado propicia a integração da teoria e da prática, garantindo resultados favoráveis na atuação do psicólogo. **Objetivos:** Praticar os conceitos da psicologia organizacional por meio de experiência vivenciada e bem sucedida; apresentar a relevância do papel do psicólogo que atua na área organizacional; valorizar a integração da teoria e da prática profissional e apresentar a importância da psicologia organizacional para o mercado de trabalho. **Método:** o estágio de psicologia organizacional foi realizado em 1995, pela Universidade do Sagrado Coração, como exigência da grade curricular. O referido estágio foi realizado na gráfica Coletta, localizada na cidade de Bariri, com carga horária semanal de 16 horas; o objetivo deste estágio tratava-se da implementação do setor de recursos humanos, desde atividades de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, planejamento estratégico e demais ações motivacionais inerentes à área. **Resultados:** A realização deste estágio possibilitou a minha inserção no mercado de trabalho, no qual me encontro atuando como consultora em diversas empresas da

cidade de Bauru e região, divulgando o importante papel do psicólogo organizacional. Muitas ações implementadas facilitaram a administração de recursos humanos e valorizaram o papel dos colaboradores que desempenharam sua função de maneira mais efetiva e comprometida.

Considerações Finais: A psicologia organizacional ultrapassou os limites dos consultórios e ganhou espaço, respeito, além de agregar valor no mercado de trabalho. Com isso, tal profissão passou a atuar junto na formação do ser humano, nos aspectos relacionados à responsabilidade social e a implementação de padronizações que favorecem a administração de pessoal.

Palavras-chave: Estágio Psicologia Organizacional. Mercado de trabalho. Prática profissional.

1. Introdução: Desde o ingresso do século XX, conhecimentos da psicologia no apoio a prática administrativa recebem crescente utilização, graças ao trabalho de muitos cientistas e profissionais, no plano individual e no coletivo. A Psicologia é muito utilizada na administração de empresas para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade vida e do trabalho. O curso de psicologia hoje muito tem contribuído para a formação de profissionais capacitados que implementam ações para garantir a qualidade da prestação de serviços no país. A psicologia organizacional tem sido a área que, depois da clínica, absorve maior contingente de psicólogos, consoante levantamento realizado pelo Conselho Federal de Psicologia, uma média de 23,6%, o que a torna a segunda maior área da psicologia. A psicologia organizacional auxilia desde o bem-estar de cada colaborador e de suas emoções dentro do ambiente de trabalho até a gestão empresarial. Muitas atividades são pertinentes ao psicólogo organizacional como: analisar cargos e salários; realizar seleção e recrutamento interno e/ou externo; aplicação de testes psicológicos; realizar pesquisas de necessidades e indicadores; organizar o treinamento de habilidades técnicas e também habilidades voltadas ao desenvolvimento humano; organizar um clima organizacional mais eficaz; resolver situações de conflitos e negociações diversas; implementar sistema de avaliação de desempenho, dentre outras atividades pertinentes. Em 2007, Chiavenato fala sobre os principais objetivos da administração de recursos

humanos e aponta que estes são: criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos; alcance dos objetivos individuais; e alcançar eficiência e eficácia por meio dos recursos humanos disponíveis. Essas atividades passaram a ter uma importância relevante para as organizações, quando os resultados demonstraram eficácia na gestão de pessoas. Com isso, a área de recursos humanos criou vagas, dando espaço aos profissionais que buscaram na teoria os subsídios para implementar ações práticas. A busca da teoria contribuiu para uma prática mais coerente, segura e planejada. Segundo Chiavaro, Reichert e Cunha (2008) "abordar a temática de gestão de pessoas na prática do psicólogo é essencial, sendo que este campo de trabalho vem, gradativamente, (re)pensando sua atuação, (re)construindo o seu espaço e fortalecendo as necessidades de suas ações para o alcance tão esperado de resultados positivos no mundo dos negócios". José Osmir (2006) diz que "a pessoa traz à organização sua "bagagem psicológica", conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. A visão de mundo que desenvolveu acompanha-a no teatro organizacional, onde representará seus papéis". Sabe-se que os ambientes organizacionais, como os demais ambientes, tornam-se desagradáveis e improdutivos a partir de práticas de administração de recursos humanos que não levam em conta o aspecto humano do negócio, como também valoriza em primeiro lugar apenas a produtividade esquecendo-se do trabalhador, ou seja, de suas características e necessidades humanas. Em meados de 2003, Chiavenato afirma que: "tendo em conta a evolução do ambiente empresarial, o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano". Portanto, com uma prática agregadora, voltada para o desenvolvimento do capital humano, o papel do psicólogo conquistou mais respeito e credibilidade no mundo organizacional. As ações ampliaram sua complexidade e seu escopo de participação, agindo de forma interdepartamental. Recursos humanos foi interagindo com as demais áreas, contribuindo com os resultados e agregando valor ao negócio, tornando o RH estratégico. Ser um RH Estratégico é fazer parte do negócio, é fazer parte das decisões cruciais da empresa, é conhecer o mercado (clientes, fornecedores,

concorrentes), é atuar como parceiro dos clientes internos, entendendo a necessidade de cada um e provendo soluções que gerem valor para eles, por meio de pessoas preparadas, motivadas e engajadas, em todos os níveis. Contudo, atuar como psicólogo organizacional depois de uma formação que possibilita a vivência e a experiência de estagiar, integrando teoria e prática, contribui para que as ações de recursos humanos/ gestão de pessoas sejam mais valorizadas e, mais que isso, tornam-se essenciais para o sucesso dos negócios no mundo corporativo.

2. Objetivos: Numa visão geral, este artigo visa a praticar os conceitos da psicologia organizacional através da experiência bem sucedida de estágio supervisionado, mostrando o quanto a realização deste pode interferir na formação do profissional.

2.1. Objetivos específicos: Apresentar a relevância do papel do psicólogo que atua na área organizacional; valorizar a integração da teoria e da prática profissional; apresentar a importância da psicologia organizacional para o mercado de trabalho.

3. Resultados: Durante 20 anos de atuação na área da psicologia organizacional, muitas atividades foram desenvolvidas, sendo algumas delas realizadas com mais frequência do que outras; no entanto, faz-se importante destacar que todas são de extrema importância, e que este vai variar de acordo com a organização, pois se faz necessário considerar a missão e os objetivos dela. Algumas atividades desenvolvidas ao longo destes 20 anos são: 1- descrição de cargos; 2- pesquisas de clima organizacional; 3- pesquisa de satisfação, necessidade e indicadores; 4- entrevistas de desligamento; 5- elaboração e gestão de programas de incentivos; 6- elaboração de projetos sobre qualidade de vida no trabalho; 7- treinamento técnico e desenvolvimento de pessoas; 8- implementação de programas de avaliação de desempenho nas organizações; 9- plano de cargos e salários; 10- implantação das políticas, rotinas e procedimentos relacionados ao departamento de recursos humanos; 11- elaboração do planejamento estratégico: visão, missão, valores e princípios da organização; 12- implantação de recrutamento e seleção de pessoal na área

pública (concurso público); 13- implantação da Escola de Governo Municipal; 14- sistematização da admissão na administração pública; 15- realização de palestras, cursos e aulas na área de psicologia organizacional; 16- avaliação psicológica entre outras atividades condizentes com a área da psicologia.

4. Discussão dos Resultados: Essas ações relacionadas aos subsistemas de recursos humanos muito tem ajudado as organizações públicas e privadas, por meio de padronizações, estabelecimentos de critérios claros, objetivos e transparentes que garantem a qualidade na administração de pessoal. Pode-se perceber que as empresas que possuem um trabalho de psicologia organizacional têm colaboradores mais motivados e dispostos a vivenciar o verdadeiro sentido do trabalho, favorecendo lucros ou prestação de serviços com mais qualidade. A psicologia organizacional passou a atuar junto com a sociedade no que diz respeito à educação, à responsabilidade social e à formação do ser humano. Com a concretização do estágio na área organizacional a relação teoria e prática ficaram mais congruentes e sistematizadas e o profissional mais habilitado para uma prática coerente, fundamentada e embasada em princípios sólidos e éticos. A psicologia organizacional ganhou espaço no mercado de trabalho, pois as ferramentas implantadas deram apoio, subsídios e segurança às rotinas organizacionais.

5. Considerações Finais: Pode-se dizer que a profissão do psicólogo organizacional passou a agregar valor no mercado de trabalho. Dos consultórios, ganhou espaço no mundo corporativo estimulando os trabalhadores a compreender sua mente e amadurecer suas emoções. Os valores humanos adentraram as organizações e passaram a fazer parte de um ambiente de competitividade e lucro. Quando se fala hoje em desenvolvimento de pessoas se fala também em treiná-las e prepará-las para que a competência técnica e as habilidades exigidas pelas funções sejam implementadas por um psicólogo organizacional. Quando o estagiário termina sua graduação o mercado de trabalho, já deposita nele a esperança de implementar ações que contribuirão para o desenvolvimento da organização. Hoje, estágio e mercado de trabalho caminham em parceria absorvendo profissionais capacitados com os interesses das organizações

6. REFERÊNCIAS:

- BASTOS, A.V.B. Áreas de atuação — em questão nosso modelo profissional. In: CFP. **Quem é o Psicólogo Brasileiro?** São Paulo: Edicon/Educ, 1988.
- CHIAVARO, A. C. M.; REICHERT, C.B.; CUNHA, T. R. S. Recrutamento e Seleção: um enfoque estratégico no processo de desenvolvimento e gestão de pessoas. **Ciência e Conhecimento – Revista eletrônica da Ulbra São Jeronimo**. v. 3, 2008, Psicologia, A.1.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações básicas. 7.^a ed. ver. e atual. 3.^a reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6.^a ed. 2.^a reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia). In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Orgs.). **Psicologia Social — o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SANTOS. I. **Psicólogo nas Organizações**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/o-psicologo-nas-organizacoes-4405606.html>>. Acesso em 15 mar. 2011.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: d. Relato de Experiência do Estagiário e Profissional em POT.

GESTÃO DE PESSOAS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS: RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

SILVA, Pâmela Dinato Pereira e, USC, e-mail: pameladinato@yahoo.com.br
ZANELATO, Luciana Silva, USC, e-mail: luciana.zanelato@gmail.com

Resumo: Este trabalho consiste no relato de uma experiência profissional vivenciada em uma empresa do segmento de varejo, rede de supermercados de grande porte, abrangendo a cidade de Bauru e região, conta com aproximadamente 2.600 colaboradores, distribuídos entre matriz, oito filiais, um centro administrativo, uma unidade de distribuição de cesta básica e um depósito central. O relato tem como objetivo apresentar a ascensão desta referida empresa no que diz respeito ao seu crescimento e desenvolvimento empresarial, desde a fundação da empresa, até os dias atuais; bem como apontar a experiência do egresso no mercado de trabalho no que tange a gestão e a administração de pessoas, com destaque aos projetos de atração, retenção e qualificação de pessoal, sendo um diferencial de trabalho desta organização. As ações desenvolvidas no supermercado surgem da necessidade em reter talento profissional devida à competitividade e significativo índice de rotatividade presentes nas organizações de trabalho, tais projetos visam à motivação e a qualidade de vida dos colaboradores. Conclui-se que os resultados das ações na área de gestão de pessoas contribuem para o crescimento profissional, maior comprometimento dos colaboradores, melhorias na qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente maior retenção de pessoal. Porém, vale ressaltar a importância de ater-se de forma constante ao diagnóstico organizacional e setorial, pois o ser humano é dinâmico e vive em busca de satisfação pessoal e profissional, sendo imprescindível também um “olhar contínuo” na formação do egresso de Psicologia Organizacional e inserções em cursos de capacitações na área, bem como comprometimento com as ferramentas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Retenção de talentos. Gestão de pessoas. Relato de experiência.

1. Introdução: Este relato de experiência tem como propósito apresentar o desenvolvimento organizacional de uma empresa no ramo de varejo, a qual possui várias redes de supermercados em Bauru e região, bem como mostrar o trabalho realizado pelo setor de Recursos Humanos (RH) desta referida empresa e reflexões sobre a formação do egresso em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

A rede de supermercados conta com aproximadamente 2.600 colaboradores, distribuídos entre matriz, oito lojas filiais, um centro administrativo, uma unidade de distribuição de cesta básica e um depósito central, além de três restaurantes e duas pizzarias, instalados em suas dependências de loja, que completam as necessidades de seus clientes, pois oferecem requinte e satisfação em sua prestação de serviços.

Para este supermercado, a década de 80 foi considerada de muito trabalho árduo, sendo inaugurada sua primeira em 1983, na cidade de Bauru, no Estado de São Paulo. Na década de 1990 veio o reconhecimento da rede, pois neste período, a empresa entregou outra loja em Bauru, expandiu sua área e inseriu no mercado uma distribuidora de cestas de alimentos.

Em 1993, a primeira loja da rede foi transferida para a Avenida Getúlio Vargas. Inaugurada em uma área nobre de Bauru, a loja inovou com horário de atendimento diferenciado, sala de entretenimento, além de um ambiente climatizado e som ao vivo. No ano seguinte, foi edificado o Centro Administrativo da empresa, oferecendo todo suporte técnico-administrativo e projetos na área de RH para as demais lojas.

O século XXI foi marcado pela expansão da rede, pois já em 2004, a diretoria anunciou a expansão da empresa para os próximos anos, incluindo a região de Bauru. Em 2005, foi inaugurado em grande estilo uma loja “atacarejo” com objetivo de atender clientes de atacado e varejo no mesmo ambiente, com a mesma qualidade e conforto.

Em 2006 a rede entregou mais uma loja e dois anos depois, mais dois supermercados foram inaugurados: situado em uma das principais avenidas de Bauru, e uma loja na área nobre de Marília. Em 2012, inauguraram duas novas

lojas sendo uma em Pederneiras e outra localizada em uma área nobre da cidade de Jaú.

Esta rede de supermercados possui uma área de RH que atende a matriz e todas as filiais, atuante em processos relacionados à contratação e integração de novos colaboradores, treinamento/desenvolvimento e gestão de pessoas, buscando melhorias contínuas para a empresa e para o colaborador, sendo este o foco principal do relato de experiência.

Para Zanelli (1994), o objetivo do psicólogo na organização é identificar, analisar e intervir nas necessidades derivadas das atividades de trabalho, servindo como mediador entre interesses organizacionais e dos colaboradores. O psicólogo, ao se inserir em uma empresa, deverá levar todo seu repertório acadêmico e as práticas adquiridas na sua vivência no campo de estágio, bem como compreender a estrutura, a dinâmica e os traços culturais que regem as normas e diretrizes de determinada empresa, os valores compartilhados, os processos administrativos e os vários sistemas e políticas de Recursos Humanos para ter uma melhor visibilidade de sua atuação e contribuir de forma positiva para uma organização saudável.

2. Objetivos: Relatar a experiência profissional através dos projetos desenvolvidos na área de gestão de pessoas em uma rede de supermercados.

2.1 Objetivos específicos: Mostrar a importância dos projetos na área de Recursos Humanos e seus reflexos no comportamento humano e resultados organizacionais.

3. Resultados: Os dados apresentados fazem parte da construção de práticas desenvolvidas pelo setor de RH do referido supermercado, que possui a intenção de refletir sobre a importância de retenção de talentos no que tange aos colaboradores da empresa e as contribuições do psicólogo organizacional.

Tabela 1 – Projetos na área RH

Nome do projeto	Objetivos	Principais resultados
Integração de	Compartilhar com os novos	Assegurar através das

novos colaboradores	colaboradores informações sobre a missão, visão e valores da empresa. Esse espaço também é utilizado para entregar ao novo colaborador seu contrato de trabalho, seus uniformes e crachá.	informações que o colaborador está ciente sobre a cultura da empresa, bem como, também sobre seus direitos e deveres.
Jovem aprendiz	Contratação de jovem aprendiz com faixa etária entre 14 a 24 anos incompletos, com intuito de capacitar o jovem para o mercado de trabalho.	Inclusão social no mercado de trabalho.
Contratação PcD - Pessoa com deficiência	Realizar a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, visando contribuir com sua interação social e profissional.	Inclusão da diversidade no mercado de trabalho.
Recrutamento Interno	Proporcionar aos colaboradores da empresa a possibilidade de plano de carreira através da mudança de função e/ou de setor.	Perspectiva de carreira e motivação profissional.
Recrutamento Externo	Oferecer vagas de emprego e possibilidades de adquirir experiência profissional no ramo de varejo (supermercados)	Inserção de novos colaboradores, agregando valores à empresa.

Tabela 2 – Qualificação profissional

Nome do projeto	Objetivos	Principais resultados
Lideranças x inserção de colaboradores com deficiência (Projeto desenvolvido durante o estágio em POT da referida autora)	Orientar os líderes de como inserir os colaboradores com deficiência, auxiliando-os no desenvolvimento de competências e habilidades profissionais e relacionais.	Conhecimento dos tipos de deficiências e melhor resultado no desempenho profissional e interpessoal entre deficiente e equipe de trabalho.
Treinamento e Desenvolvimento de lideranças	Capacitação de líderes operacionais e administrativos, através de treinamentos comportamentais, realizado por uma consultoria externa.	Desenvolvimento pessoal e profissional aos líderes da empresa, maior maturidade para mediação de conflitos profissionais, e melhor desempenho da liderança frente a seus liderados.

Treinamento técnico comportamental para colaboradores	Desenvolver treinamento <i>in loco</i> , visando oferecer aos colaboradores informações técnicas voltadas as rotinas de trabalho.	Melhorar o desempenho das funções e a qualidade dos atendimentos aos clientes.
--	---	--

Tabela 3 – Retenção de talentos

Nome do projeto	Objetivos	Principais resultados
Pesquisa de clima para colaboradores com deficiência (Projeto desenvolvido durante o estágio em POT da referida autora)	Analisar a percepção dos colaboradores com deficiência em relação a vários aspectos da empresa e o processo de inclusão no supermercado	Traçar planos de melhorias quanto à inserção do deficiente no mercado de trabalho.
Projeto veteranos	Homenagear colaboradores com mais de 5 anos de empresa. É realizado um evento de “gala”, que proporciona ao colaborador homenagens pelo tempo de empresa e premiações. É autorizado um acompanhante por colaborador.	Retenção de talentos, satisfação profissional, orgulho por ser reconhecido pela empresa e por toda sua diretoria.
Projeto premiação para frente de caixa	Mensalmente, os colaboradores mais produtivos da frente de caixa são premiados com um cartão alimentação, com valor previamente definido pela empresa.	Aumentar a produtividade dos operadores de caixa
Projeto em análise: creche para filho colaborador	Proporcionar tranquilidade para o colaborador alocando seu filho em local seguro e de sua confiança, durante seu horário de trabalho.	Maior desempenho da função e redução no índice de absenteísmo.
Copa premiada	Durante o mês de julho/14, a empresa sorteou dentre seus colaboradores, 01 TV 47' por loja.	Retenção de talentos e motivação pessoal/ profissional.
Domingo premiado	A empresa disponibiliza mensalmente uma bonificação em dinheiro aos colaboradores que não apresentarem absenteísmo.	Combater o absenteísmo.

4. Discussão dos resultados: A Tabela 1 mostra os projetos de RH com ênfase na atração de talentos humanos através de processo de recrutamento interno e externo, que visa atrair candidatos à vaga em aberto, buscando conciliar o perfil do cargo com as características do candidato (CHIAVENATO, 2009), também faz menção ao programa de integração de pessoal, que constitui numa forma de apresentar ao funcionário recém-contratado seu novo ambiente de trabalho e propiciar um espaço aberto para que expressem suas expectativas com relação ao novo contexto de trabalho (CARNEIRO; GOULART JÚNIOR, 2008).

Os projetos sobre qualificação profissional foram apresentados na Tabela 2 e diz respeito aos treinamentos técnicos e comportamentais oferecidos para todos os colaboradores logo após a integração de pessoal, com o intuito de ensinar os fazeres técnicos de cada cargo, por exemplo: setor açougue, os novos integrantes aprender cada tipo de carne, como deve ser cortada, etc. Também neste item merece destaque o treinamento para lideranças; um deles foi desenvolvido durante o estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho, que sistematizou e aplicou um programa de orientação para os líderes, com o objetivo de conhecerem os tipos de deficiências como visual, auditiva, física e intelectual, e aprenderem a gerenciar as diversidades humanas em sua equipe de trabalho. O outro treinamento que está em fase de andamento, inclui conteúdos sobre aspectos fundamentais para a formação de um líder e está sendo realizado por um consultor externo, com duração de três meses.

No que se refere ao programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, Chiavenato (2006), apresenta três divisões: formação (educação profissional), desenvolvimento (aperfeiçoamento) e treinamento profissional (técnica). O autor menciona ainda que os conteúdos do treinamento dividem-se em quatro vertentes:

Transmissão de Informações – objetiva aumentar o conhecimento das pessoas, por meio de informações sobre a organização, seus clientes, seus produtos e serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos da empresa.

Desenvolvimento de Habilidades – desenvolver as potencialidades e destrezas, habilitando os clientes internos para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas.

Desenvolvimento de Atitudes – visa desenvolver e/ou modificar comportamentos, mudando de atitudes negativas para atitudes favoráveis, na conscientização das relações e melhoria da sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.

Desenvolvimento de Conceitos: trata-se da elevação do nível de abstração, desenvolvendo ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e estratégicos, atualmente muito requisitado pelas empresas.

E, por fim, a Tabela 3 aborda sobre os programas de Retenção de Talentos que visam manter os colaboradores motivados na empresa, através de lideranças mais preparadas para gerenciar e desenvolver equipes de trabalho, análise do clima organizacional destinado aos colaboradores com deficiência para criar estratégias de retenção de pessoal e programas de reconhecimento profissional como “projeto veterano”, “copa premiada”, “domingo premiada”, “funcionário em destaque” (frente de caixa), entre outros.

Tendo em vista estas ações, o autor Xavier (2006) aponta que a sinergia de uma organização é vital ao bom relacionamento entre os indivíduos, ou seja, para qualquer gestor o grande desafio é lidar com as pessoas, buscando reconhecer e motivar sua equipe de trabalho por meio de um aprendizado contínuo.

5. Considerações finais: Por meio dos projetos apresentados na área de gestão de pessoas, nota-se sua importância na retenção de talentos humanos percebidos pelo comprometimento e motivação e desempenho profissional dos colaboradores. Porém, essas ações não esgotam a possibilidade no investimento e reconhecimento humano, havendo necessidade de rever constantemente, mediante diagnósticos, quais são as necessidades pertinentes a cada momento vivenciado pelos colaboradores da empresa.

Também se sugere, para o fortalecimento da cultura organizacional e retenção de talentos, a implantação de outros projetos, tais como práticas de avaliação de desempenho institucional, pesquisa de clima organizacional, planos de cargos e salários, transporte noturno próprio da empresa, comemoração dos colaboradores aniversariantes do mês, dentre outras.

E finalizo o trabalho apontando a importância da formação em Psicologia e realização do estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho na Universidade Sagrado Coração (USC), que muito me auxiliou em sistematizar e relacionar a teoria com a prática, e desenvolvimento de habilidades e competências significativas para atuar na área de gestão de pessoas, facilitando minha inserção no mercado de trabalho.

6. Referências

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.
- CHIAVENATO, I **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.
- ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho: Formação e Atividades Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 1994.
- CARNEIRO e GOULART JÚNIOR. Processo de ambientação profissional: proposta de integração para estagiários de uma organização pública municipal. In: CANÊO, L. C; GOULART JÚNIOR, E. LUNARDELLI, M. C. F. **Práticas de gestão de pessoas nas organizações: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Bauru: Unesp/FC, 2008. p. 149-159.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: d. Relato de Experiência do Estagiário e Profissional em POT.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA EMPRESA GRÁFICA

SOUZA, Simone Pires, USC, monapires@hotmail.com

BARRILE, Bruna Camargo, USC, bruna.barrile@gmail.com

MARTINS, Liege de Lourdes, USC, liegelmartins@gmail.com

ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@gmail.com

CARDOSO, Aline Agreste, ITE, aagreste@gmail.com

Resumo: O presente trabalho faz parte de uma prática de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho que teve como foco a realização de uma pesquisa de clima organizacional, compreendida como um instrumento de diagnóstico que fornece informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação a diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho no trabalho. Objetivou-se neste estudo diagnosticar o clima organizacional de uma empresa, bem como verificar o nível de satisfação dos colaboradores e sugerir intervenções de acordo com os aspectos críticos identificados. Participaram da pesquisa aproximadamente 300 colaboradores de uma indústria gráfica localizada no interior paulista. Para a realização do estudo, foram feitas várias reuniões com a diretoria e setor de Recursos Humanos, bem como foi elaborado um questionário de pesquisa de clima com 38 questões objetivas e uma questão aberta. Também foi realizado um teste piloto para validar o instrumento e após os ajustes necessários, o projeto foi divulgado por meio de cartazes e intranet, sendo o questionário aplicado de forma coletiva e preservada a identidade do respondente. Os resultados foram agrupados em tabelas e distribuídos em categorias para melhor visualização dos dados, sendo que na categoria: a) Indivíduo, que se refere à motivação, reconhecimento profissional houve satisfação de 53,80%; b) Relacionamento com setor, empresa e RH, 69,31% de satisfação; c) Comunicação interna e *feedback* com 54%%; d) Benefícios e progressão na carreira, 35,84%; e)

Melhorias (treinamentos e capacitações), 48,98%; f) Postura empresarial 40,63% e g) Políticas de RH, 36,92%. Portanto, sugerem-se ações de melhorias na comunicação interna, marketing da empresa junto à comunidade, valorização profissional, necessidade de pesquisa salarial, investimento em treinamento técnico e comportamental, melhorias na *performance* da liderança, implantação de programa de meritocracia e fortalecimento das ações do setor RH. Conclui-se que a pesquisa de clima permitiu um espaço de escuta e mapeamento das percepções dos colaboradores, bem como um melhor direcionamento sobre as ações de melhorias, buscando mudanças e ajustes na cultura organizacional, contribuindo dessa forma para um ambiente de trabalho mais saudável.

Palavras-chave: Clima organizacional. Diagnóstico. Plano de intervenção.

1. Introdução: O Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho foi desenvolvido em uma empresa gráfica, localizada no interior paulista, e conta com aproximadamente 300 colaboradores distribuídos em cargos operacionais, administrativos e estratégicos. Foi realizado um levantamento de necessidades de projetos e identificada como prioridade a análise do clima organizacional, uma vez que a empresa vem passando por mudanças organizacionais devido ao avanço tecnológico. Um exemplo disso é a substituição da nota fiscal manuscrita pela eletrônica; tais ajustes vêm alterando o cenário brasileiro e impactando as empresas de modo geral. Por mais que a empresa em questão tenha se planejado e se antecipado na implantação de novas estratégias como investimento em embalagens e rótulos, ainda não foi possível um ponto de equilíbrio financeiro. A empresa precisou reduzir alguns benefícios empregatícios (como comissões) e aumentou o custo do plano de saúde para que pudessem manter todos os colaboradores; porém, houve grande insatisfação por parte deles, sendo traduzidos em comportamentos desmotivacionais, falta de comprometimento e reconhecimento profissional, ameaças de abandono do trabalho, distorção da comunicação interna, queda de produtividade, retrabalho, entre outras atitudes inadequadas.

Portanto, tendo em vista o presente contexto, notou-se a necessidade de implantar o projeto de pesquisa de clima organizacional, compreendido como um importante instrumento para avaliar as percepções coletivas dos colaboradores quanto a vários aspectos estruturais, dinâmicos, políticos e relacionais da empresa, bem como para subsidiar decisões estratégicas sobre o futuro organizacional.

De acordo com Chiavenato (2002), clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. O clima organizacional é uma variável que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, pois o grau de salubridade da mesma depende diretamente de sua atmosfera psicológica. Dessa forma, um ambiente favorável, onde se encontra um clima de colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, é condição fundamental para que as pessoas se sintam mais satisfeitas e motivadas com o trabalho que realizam.

Para Gomes (2009), a pesquisa de clima é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, pois, além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e de comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, mediante estratégias e ações, o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando à consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela organização.

Este trabalho se justifica pela necessidade de ouvir os colaboradores que sentem diretamente o avanço tecnológico e impacto no modelo de gestão, havendo necessidade de mudanças e reposicionamento organizacional.

2. Objetivos: Integrar os conhecimentos teóricos por intermédio da vivência das atividades de Psicologia Organizacional e, de forma específica, colaborando para a implantação do projeto de clima organizacional.

2.1 Objetivos específicos: Identificar o nível de satisfação dos colaboradores no que se refere aos aspectos organizacionais da referida

empresa, buscando fornecer subsídios para ações de melhorias para os pontos percebidos como críticos.

3. Resultados: Os dados apontados neste estudo se referem à aplicação do questionário de pesquisa de clima organizacional que partiu das necessidades levantadas pela diretoria e pelo setor de recursos humanos. Para tanto, este foi elaborado com 38 questões objetivas e uma questão aberta, tendo como referência as ideias do autor Luz (2009). Também foi feito um comitê composto pelas três estagiárias, professora supervisora do estágio, diretoria, bem como gestores de RH e financeiro. Esse grupo serviu também para classificar as categorias de análises, que resultaram em: 1) Indivíduo, 2) Relacionamento, 3) Comunicação 4) Benefícios e gestão de carreira, 5) Melhorias e treinamento, 6) Postura empresarial e 7) Políticas de Recursos Humanos.

Antes da aplicação foi realizado um teste piloto para validar o instrumento e após os ajustes necessários, o projeto foi divulgado por meio de cartazes e da intranet, sendo o questionário aplicado coletivamente em 300 colaboradores e preservada a identidade do respondente.

A tabela 1, de modo geral, mostra os resultados, em percentuais, sobre o clima organizacional da indústria gráfica, a partir das percepções dos colaboradores.

Tabela 1 – Resultados percentuais do índice de satisfação por categorias

CATEGORIAS	SATISFAÇÃO	INSATISFAÇÃO	BRANCOS NULOS
Indivíduo	53,00%	46,00%	1%
Benefício	35,84%	63,00%	1,16%
Comunicação	54,00%	46,00%	0%
Relacionamento	68,96%	30,33%	0,71%
Melhorias / Treinamento	48,98%	50,02%	1%
Postura empresarial	40,63%	58,37%	1%
Políticas de RH	36,92%	62,26%	0,82%

4. Discussão dos resultados: Verificou-se, de modo geral, que os índices de insatisfação merecem atenção especial, sendo importante analisar os resultados a partir de cada categoria.

Na categoria indivíduo, as questões foram referentes à satisfação do colaborador com o trabalho em si, motivação e realização profissional, sendo o índice de satisfação (53%). No item benefício, foi indicado como menor nível de satisfação (35,84%), refletindo o momento atual da empresa e necessidade de uma política de redução de custos e benefícios. Quanto à categoria comunicação com 54% de satisfação, está relacionada com a comunicação interna da empresa, ou seja, qualidade e clareza com as informações que dizem respeito à empresa como um todo. O fator relacionamento interpessoal teve maior nível de satisfação de 68,96%, porém, nas questões abertas notou-se qualidade nos relacionamentos entre os colegas de trabalho, porém com o supervisor nem sempre isto ocorria. Já os itens melhorias e investimentos em capacitações e treinamentos profissionais ou comportamentais tiveram 48,98% de respostas positivas. Já os quesitos postura empresarial e políticas de RH tiveram percentuais semelhantes, 40,63% e 36,92% de satisfação, indicando a necessidade de um reposicionamento no modelo de gestão organizacional e de pessoas.

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional pode ser ressignificada e ampliada a partir de mudança de mentalidade de seus dirigentes, conforme o defendido por Silva e Zanelli (2004), é fundamental que a empresa estudada repense suas estratégias e políticas organizacionais para alcance de seus objetivos e motivação. Segundo Davis (1992), uma organização, para ser eficaz e inovadora, precisa de funcionários que queiram ampliar as suas experiências e que possam aumentar as suas contribuições. O melhor clima para que isso aconteça é aquele que cria oportunidade para crescimento, dando ênfase à colaboração, comunicações abertas, confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva.

5. Considerações finais: A aplicação do instrumento de pesquisa de clima organizacional permitiu avaliar com realismo o ambiente interno e confirmou as hipóteses levantadas nas reuniões de iniciais de planejamento. Sugere-se à empresa elaborar um planejamento estratégico com o objetivo de identificar potencialidades e fraquezas, tanto externas como internas; analisar o concorrente e tecnologia utilizada; aplicar pesquisa de satisfação com os clientes externos; fortalecer a imagem organizacional e os vínculos

profissionais com os colaboradores, por meio de treinamento e desenvolvimento das lideranças, formação de equipes de trabalho, melhorias nos processos de RH e benefícios, programa de reintegração de pessoal, meritocracia, motivação para o trabalho, ouvidoria, entre outros. Vale ressaltar que esse estágio também contribuiu para a formação acadêmica das estagiárias, propiciando associar teoria e prática, bem como desenvolver competências profissionais para atuar de forma qualitativa nas organizações de trabalho.

6. Referências:

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 2002.

DAVIS, K; NEWSTRON, J. W. **Comportamento no trabalho: Uma abordagem psicológica**. Trad. Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Leaning, 1992.

GOMES, A. V. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>>. Acesso em: 01 de março de 2014.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: d. Relato de Experiência do Estagiário e Profissional em POT.

ESTÁGIO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: RELATO DE EXPERIÊNCIA NA UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@usc.br

Resumo: O presente estudo teve como propósito relatar sobre as diretrizes e procedimentos do Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, de caráter obrigatório na grade curricular do curso de Psicologia, pertencente à Universidade Sagrado Coração (USC), localizada em Bauru, no Estado de São Paulo. Também se objetivou proporcionar reflexões sobre o aprendizado dos conteúdos teórico-práticos da Psicologia Organizacional e do Trabalho por meio da inserção em campo de estágio, podendo ser instituições públicas ou privadas, e da vivência dos estagiários em múltiplos fazeres do psicólogo organizacional. Para tanto, foram apresentadas discussões sobre a lei do estagiário (Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008), informações contidas no PPC (Projeto Pedagógico do curso de Formação em Psicologia) e no Manual de Estágio Curricular Obrigatório de Psicologia da USC. O estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho é realizado semestralmente, com carga horária mínima de 54 horas, sendo supervisionado por um professor supervisor da USC e um profissional da instituição concedente. O aluno é orientado sobre a documentação inicial de estágio, que consiste no formulário de requerimento de estágio, contrato de estágio, plano de estágio, ficha de registro de horas; mensalmente o aluno apresenta o registro de suas atividades em um diário de campo e no final do estágio é solicitado o formulário de avaliação de desempenho do aluno, relatório de estágio, declaração de horas do estágio e um artigo sobre o campo de estágio, sendo apresentado na Mostra de Psicologia da USC e em diversos congressos, simpósios, entre outros eventos. Como resultados obtidos notam-se: a) oportunidade do aluno no desenvolvimento de atividades práticas, exercidas mediante fundamentação teórica prévia ou simultaneamente adquirida; b) oportunidade de vivenciar a cultura organizacional, valores e rotinas de uma instituição de trabalho; c) conhecer os diversos fazeres do psicólogo no contexto de trabalho e os

aspectos éticos envolvidos na profissão; d) possibilidade de inserção do aluno-estagiário no mercado de trabalho. Portanto, considera-se que o Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho concentra estudos e ações na busca da melhor relação entre o homem, trabalho e organizações, bem como na formação ético e profissional do futuro psicólogo inserido dentro deste contexto.

Palavras-chave: Estágio organizacional. Relato. USC.

Introdução: O estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho: orientação e supervisão possui caráter obrigatório, sendo proporcionada esta experiência a todos os alunos do quinto ano da Universidade Sagrado Coração. Outros estágios obrigatórios também foram incorporados na grade curricular e destinam-se a áreas de Triagem, Psicodiagnóstico, Estágio Básico, Psicologia Escolar, Psicologia Clínica e Plantão Psicológico. A Universidade também incentiva os estágios não obrigatórios e a participação dos alunos nos diversos projetos de extensão e pesquisa.

Este ano, o estágio em POT na USC teve alguns ajustes, de anual passou a ser semestral, ocorrendo no nono ou décimo semestre do curso de Psicologia, devida às reformulações na grade curricular do curso, buscando contemplar também outras áreas emergentes como Psicologia do Trânsito, Psicologia Jurídica, Psicologia do Esporte, Políticas Públicas e Saúde Pública, entre outras.

O estágio tem como base teórica, as disciplinas Psicologia do Trabalho e Metodologias de Avaliação e Intervenção em Psicologia Organizacional, nas quais são discutidas sobre os pressupostos históricos, teóricos, metodológicos e éticos da POT e inserção do psicólogo em atividades de recrutamento e seleção de pessoal, descrição e análise de cargo, programa de integração de pessoal, treinamento e desenvolvimento humano, cultura e clima organizacional, planejamento estratégico, avaliação de desempenho, ética profissional e temas atuais como consultoria interna e externa, empresa familiar e processo sucessório, *coaching*, *home office*, *workaholic*, geração Y, lideranças, desemprego, a mulher e o trabalho, ergonomia, responsabilidade social, entre outros.

A ementa da disciplina de estágio constitui como tema central, a elaboração e desenvolvimento de projetos na área de gestão de pessoas, que contemple ações preventivas, avaliativas e ou interventivas no contexto organizacional e do trabalho, tendo como objetivos: A) Integrar os conhecimentos teóricos por intermédio da vivência prática das atividades de Psicologia Organizacional e do Trabalho; B) Elaborar e desenvolver programas preventivos, avaliativos e interventivos na área de gestão de pessoas; C) Desenvolver competências e habilidades que capacitem os alunos para uma qualitativa atuação nas organizações de trabalho; D) Relacionar os aspectos constituintes das diferentes estruturas organizacionais e dinâmicas do trabalho com o comportamento humano.

Também serão descritos nos resultados, a estrutura e funcionamento do estágio em POT na USC fundamentada na lei dos estagiários, (Lei nº 11.788/2008), no Projeto Pedagógico do Curso de Formação em Psicologia (PPC) e no Manual de estágio obrigatório da USC – que estabelecem diretrizes e normas para as práticas de estágio.

2. Objetivos: Relatar sobre a prática do Estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho desenvolvido na Universidade Sagrado Coração.

2.1 Objetivos específicos: Proporcionar reflexões sobre o aprendizado dos conteúdos teórico-práticos da Psicologia Organizacional e do Trabalho por meio da inserção em campo (instituições públicas e privadas de Bauru e região) e da vivência dos alunos em múltiplos fazeres do psicólogo organizacional, durante o período de vigência do TCE – Termo de Compromisso de Estágio, celebrado entre a USC e a instituição concedente.

3. Resultados: Quanto à prática de estágio, os alunos são orientados de acordo com as normas de estágio que regulamenta a Lei 11.788/2008, que aborda os deveres de ambas as partes, a saber: a instituição de ensino e a instituição concedente do estágio, desde a documentação, carga horária, contrato, etc. Também se encontram no PPC e no manual de estágio da USC as diretrizes do estágio que serão apresentados recortes destes documentos, nos parágrafos abaixo.

A USC possui convênio com várias instituições e empresa de Bauru e região, e em diversos ramos de negócio: indústria de produção (gráfica, alimentícia, peças automotivas, celulose, usinas de cana de açúcar, etc), como está presente também em hospitais, instituições educacionais, bases policiais, ONGs; empresas no ramo de prestação de serviço, supermercados, agências de emprego, consultorias, etc. Dentro dessas diversidades também encontramos empresas familiares, públicas, multinacionais, como também empresa de pequeno, médio e grande porte; o que resultam em várias configurações organizacionais e aprendizados diferenciados.

O professor divulga o perfil das empresas conveniadas e as atividades de Recursos Humanos (RH) que são desenvolvidas ou quando esgotadas as empresas, inicia-se o recrutamento de novas parcerias. Os alunos encaminhados participam de uma entrevista com o responsável do campo concedente, que segundo, Ritter (1994), este profissional deve orientar o estagiário na empresa, respondendo suas dúvidas, aconselhando-o quanto a melhor forma de agir – ressaltando que nem sempre poderá ser um psicólogo, devido às particularidades de cada empresa. Gomes e Lunardelli (2005, p.95) mencionam que “caso seja um psicólogo, essas contribuições aumentam à medida que ele exerce melhor o seu papel educativo em relação ao estagiário, entende as dificuldades enfrentadas pelo aprendiz e possui o conhecimento teórico que embasa a prática do estagiário”.

O aluno deve cumprir 36 horas de supervisão em sala de aula, orientado pelo professor, sendo este responsável por acompanhar a documentação de estágio e desenvolvimento de habilidades e competências do aluno-estagiário. No campo de estágio, o aluno deve cumprir um mínimo de 54 horas de práticas destinadas à elaboração e desenvolvimento de projetos na área de gestão de pessoas acordados entre a empresa concedente e o estagiário.

Primeiramente é realizado um diagnóstico organizacional, buscando identificar as necessidades da empresa quanto aos projetos na área de Gestão de Pessoas, podendo ser realizadas atividades relacionadas à: a) descrição e análise de cargos / Plano de cargos e salários; b) recrutamento, seleção e integração de pessoal; c) diagnóstico organizacional, análise da cultura e clima organizacional, d) Programa de treinamento e desenvolvimento humano; e) Planejamento Estratégico em RH; f) Avaliação de desempenho; g) Reabilitação

Profissional; h) Programa de inclusão de pessoas com deficiência; i) Gerenciamento de conflitos e aconselhamento psicológico; j) Organização de eventos comemorativos; l) Participação em reuniões de equipes multiprofissionais; m) Realização de entrevista de desligamento, n) Saúde e Segurança no trabalho, entre outros.

Após a definição do campo de estágio, preenchimento do requerimento e análise diagnóstica da empresa, o aluno estagiário deverá elaborar um plano de estágio que sistematizará suas ações na área de POT, descrevendo uma breve introdução, justificativa, objetivos, diagnóstico da empresa concedente, atividades planejadas, cronograma, carga horária e referências. Esta primeira etapa é finalizada com a assinatura do contrato de estágio entre Universidade e empresa concedente.

Semanalmente, o aluno relata sobre sua prática de estágio ao professor supervisor e socializa aos demais colegas estagiários, ou seja, as supervisões são realizadas de forma coletiva para propiciar troca de vivências em diferentes realidades organizacionais, bem como buscam subsídio nas leituras prévias de artigos científicos ou livros indicados pelo professor. O estudante também conta com o apoio do responsável pela empresa que acompanhará e propiciará aprendizado nas práticas de RH.

Mensalmente, o aluno tem o compromisso de descrever as atividades desenvolvidas no seu diário de campo e relacionar com a teoria, apresentando ao professor supervisor, bem como se responsabiliza pelo registro de sua carga horária em uma ficha de frequência, não podendo ultrapassar 6 horas diárias ou 30 horas semanais. No final do semestre, ele deverá descrever um relatório final, analisando toda sua trajetória na empresa e entregar para fim de comprovação de estágio, bem como deverá entregar a ficha de horas de estágio, avaliação de desempenho do estagiário realizado pela empresa, pelo estagiário e pelo professor supervisor, como também a empresa providenciará uma declaração das horas realizadas pelo estagiário.

5. Discussão dos resultados: No estágio de POT são disponibilizados aos alunos desenvolvimentos de práticas como descrição e análise de cargo, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento humano e

avaliação de desempenho, formação de líderes, diagnóstico e pesquisa de clima organizacional, mediação de conflitos, entre outros.

Vale ressaltar, porém, que a prática de recrutamento e seleção de pessoal ainda tem sido a mais utilizada nos campos de estágios, seguidas de programas de treinamento e desenvolvimento humano, formação de lideranças e práticas de descrição e análise de cargos.

Nos relatos dos alunos estagiários e na descrição dos relatórios também se observam resultados referentes a: a) oportunidade do aluno no desenvolvimento de atividades práticas, exercidas mediante fundamentação teórica prévia ou simultaneamente adquirida; b) oportunidade de vivenciar a cultura organizacional, valores e rotinas de uma instituição de trabalho; c) conhecer os diversos fazeres do psicólogo no contexto de trabalho e os aspectos éticos envolvidos na profissão; d) aprender a relacionar com os demais profissionais que compõe a área de Gestão de Pessoas e a empresa como um todo. Matos (2000) complementa ao mencionar que o estágio proporciona uso criativo do conhecimento psicológico e articulação entre teoria e prática.

Outro dado importante é o egresso de alunos no mercado de trabalho, muitos deles são contratados ao término do estágio, como fruto do seu desempenho e reconhecimento da importância de suas práticas no campo de estágio.

6. Considerações finais: Portanto, considera-se que o Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho possibilita ao aluno relacionar a teoria com a prática, bem como desenvolver habilidades e competências técnicas e éticas para uma atuação qualitativa nas organizações de trabalho.

Vale ressaltar que a prática do psicólogo organizacional e do trabalho concentra estudos e ações na busca da melhor relação entre o homem, trabalho e organizações, e que merece reflexões contínuas sobre sua formação e seus “fazeres” devida às constantes e rápidas mudanças no cenário empresarial, levando-nos a ampliar as discussões sobre as ações preventivas, avaliativas, interventivas e principalmente estratégicas voltadas à formulação de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, nos vários âmbitos: individual (no que tange a habilidades, competências, atitudes, saúde, motivação,

interesses, vínculos, valores e crenças pessoais); grupal (estilos de liderança, desenvolvimento de equipes de trabalho, diversidade humana, conflitos entre gerações, relações de trabalho normas grupais); organizacionais (características estruturais, modelo de gestão, mudança organizacional, aspectos culturais, políticos e relacionais); e atividades científicas (realização de pesquisas, participação em congressos, fóruns, entre outros).

Portanto, este relato de experiências de estágio em POT não esgota o assunto sobre a formação do psicólogo organizacional e do trabalho e abre-se para diversas discussões e possibilidades na construção do conhecimento e inovações de práticas na área de gestão de pessoal, sendo este o foco maior de nossa atuação.

6. Referências

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>.

Acesso em 01 ago. 2014.

GOMES, G. R.; LUNARDELLI, M. C. F. Diretrizes para início do estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho. In: GOULART JUNIOR, E; CÂNEO, L. C.; LUNARDELLI, M. C. F. **Reflexões e ações de estagiários no campo de estágio: psicologia organizacional e do trabalho**. Bauru: Joarte, 2005. p. 93-103.

MATOS, M. A. A definição de diretrizes em uma estruturação curricular em Psicologia e o estágio de formação profissional. **Revista Psicólogo inFormação**. São Bernardo do Campo, ano 4, n. 4, p.11-24, jan./dez, 2000.

RITTNER, C. L. A. Estagiários e trainees. In: BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO. Documento Projeto Pedagógico do Curso de Psicologia. Universidade Sagrado Coração. 2014. Disponível em: <http://orion.iascj.org.br/erptnt/com/tnt/portaldoaluno/documentos/Doc_oficiais/projeto_pedagogico/sintese_projeto_pedagogico_psicologia.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2014.

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO. **Manual de Estágio Curricular Obrigatório** – Formação de Formação em Psicologia. Disponível em: <[http://orion.iascj.org.br/erptnt/com/tnt/portaldoaluno/documentos/Doc_oficiais/estagios/Manual de Estagio Psicologia ultima revisao.pdf](http://orion.iascj.org.br/erptnt/com/tnt/portaldoaluno/documentos/Doc_oficiais/estagios/Manual%20de%20Estagio%20Psicologia%20ultima%20revisao.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2014.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

A IMPORTÂNCIA DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EMPRESARIAL.

CUNHA, Victor Alexandre Barreto da, Anhanguera, victor_comex@hotmail.com
ZANARDO, Marilza Delpino, Anhanguera, mdelpi.zanardo@terra.com.br

O presente estudo retrata o resultado do Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado em uma empresa de Administração de Condomínios e Serviços na cidade de Bauru, no Estado de São Paulo. As pessoas nas organizações tendem a ficar motivadas ou desmotivadas quando seus anseios não estão sendo satisfeitos. O treinamento de pessoal é de suma importância para verificar esses anseios de forma estratégica. O Psicólogo Organizacional mediante um programa de treinamento eficiente desenvolve os colaboradores para determinadas atividades. Este processo, aplicado de maneira sistemática e organizada, faz com que os colaboradores se sintam mais motivados, permitindo que os mesmos possam visualizar suas reais possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. OBJETIVO: Verificar as necessidades de treinamento e melhoria no ambiente de trabalho, e identificar os fatores que motivam os funcionários. MÉTODO: caracterizou-se como um estudo prospectivo de abordagem qualitativa. Participaram da amostra 20 sujeitos, de ambos os sexos, de uma Administradora de Condomínios e Serviços na cidade de Bauru. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com questões fechadas, buscando as necessidades reais de treinamento, importância do treinamento, relacionamento interpessoal, e motivacional. RESULTADOS: A pesquisa mostrou que 45% dos colaboradores entrevistados consideram que o fator de oportunidades de crescimento seja a maior importância como um aspecto motivacional, 40% dos colaboradores necessitam de um programa de treinamento que estimulam as responsabilidades dos colaboradores, 30% que estimulam a motivação. CONSIDERAÇÕES FINAIS: Pode-se inferir que o processo de treinamento de pessoal é de suma importância para os colaboradores e para a organização, pois é um meio de motivar os colaboradores, permitindo que eles possam visualizar suas reais possibilidades

de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. Conclui-se que o programa de treinamento da empresa é feito de forma habitual. A necessidade de treinamento é realizada por meio da análise das deficiências que os colaboradores possuem em relação as suas habilidades, conhecimentos ou capacidades para exibir alguns comportamentos necessários. Os colaboradores necessitam de um programa de treinamento que os integre a diversas funções para obter maiores conhecimentos. Assim, a empresa terá colaboradores mais motivados em seu ambiente de trabalho e poderá colher melhores resultados de aprendizagem dos treinamentos realizados.

Palavras-chave: Recursos humanos. Treinamento. Motivação.

1. INTRODUÇÃO: As pessoas na organização tendem a ficar motivadas ou desmotivadas, quando seus anseios não estão sendo satisfeitos. O treinamento de pessoal visa a verificar a importância estratégica do treinamento nas organizações. Pois, é um meio de estimular os colaboradores, permitindo que eles possam visualizar suas reais possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. As pessoas que participam da organização são sua maior riqueza, visto que é por meio da qualidade de seu trabalho que se obtêm bons resultados. A dedicação e o entusiasmo de todos fazem com que o ciclo de atividades tenha sincronia perfeita.

Uma organização eficaz não é um produto aleatório. Igualmente, não resulta essa eficácia de sua origem, natureza ou objetivos. Uma organização eficaz é, antes de mais nada, o fruto do trabalho humano. Uma cultura organizacional saudável é constituída de um repertório de decisões racionais tomadas para solucionar os problemas e dificuldades do dia a dia (CURY, 2002).

Quando uma pessoa está motivada para o trabalho, significa dizer que ela está disposta a alcançar uma meta ou simplesmente realizar uma tarefa. O homem individualmente possui seu grau de motivação, pois os objetivos e ideais, variam de uma pessoa para outra. Nos dias atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Os colaboradores podem ser vistos como parceiros das organizações, através de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as

organizações a sua inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Organizações não existem sem pessoas. Chiavenato (1997) diz que isso ocorre em função da interação que existe entre ambos e também pelo fato das pessoas passarem a maior parte de seu tempo dentro de organizações. O processo de treinamento da empresa é uma das atividades de recursos humanos de suma importância para o desenvolvimento de pessoas e conseqüentemente da organização. Para que a empresa alcance a eficácia, é preciso que tenha dentro de seu contingente pessoas experientes e treinadas para que possam desenvolver as devidas atividades da empresa. Parte dos profissionais da área de treinamento sabe da importância de um planejamento adequado das atividades, e para que o projeto de treinamento tenha sucesso, é de fundamental importância a fase de diagnóstico de necessidades do treinamento.

De acordo com Chiavenato (2006, p.225), o treinamento é uma responsabilidade de linha e função de *staff*. Do ponto de vista da administração, o treinamento sempre constituiu uma responsabilidade gerencial. Em outros termos, “as atividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treinamento como responsabilidade de cada gerente”. Os gerentes precisam receber assistência especializada que possam assumir essa responsabilidade. Podemos providenciar treinadores de *staff* e divisões de treinamento especializadas. O treinamento tem como objetivo fundamental capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de seus cargos (GIL, 2001). A função treinamento envolve atividades que são imprescindíveis na implantação de programas. Além de prover conhecimentos, atitudes e habilidades, o treinamento conduz a uma mudança de comportamento, conscientização e conseqüente consolidação de sistemas da qualidade. Diante dos desafios que se apresentam as empresas que buscam adquirir competências para competir no mercado atual, o capital humano passa a ser mais importante e diferenciador que o capital físico ou financeiro. Daí a importância de se investigar a estruturação do treinamento e o processo de aprendizagem nas empresas.

A avaliação das Melhores Empresas (EXAME, 1997) mostra que o investimento contínuo no desenvolvimento profissional dos funcionários através de treinamento, tem se revelado um importante diferencial nas economias A

carga média apontada se situa na faixa de 50 horas até 100 horas de treinamento ao ano por funcionário. A problemática explorada foi determinada a partir da seguinte questão: Qual a necessidade de um programa de treinamento na organização? Para o entendimento desta problemática fez-se necessário levantar informações sobre os fatores que influenciam direta e indiretamente o comportamento do colaborador, visando alcançar um resultado satisfatório para o presente estudo. A empresa da qual partiu esse questionamento e que se tornou participante deste estudo foi uma Administradora de Condomínios e Serviços localizada na cidade de Bauru, que está no mercado há 50 anos. A empresa tem como objetivo principal proporcionar segurança, qualidade e confiabilidade transmitindo tranquilidade e despreocupação a todos os clientes, através de um atendimento rápido e eficaz.

A empresa oferece segurança e serviços dentro de normas e padrões de alta qualidade com um atendimento diferenciado e eficiente. Especializada em segurança e vigilância armada e desarmada, eletrônica e monitorada, a Consiste é dotada de equipamentos de última geração e de análise e estrutura de esquema de segurança adequado para cada cliente. Os funcionários são devidamente capacitados, treinados e uniformizados de acordo com as exigências da Polícia Federal. É um serviço pioneiro da empresa e atende todas as necessidades dentro de normas e padrões de alta qualidade. Conta com profissionais treinados e capacitados, devidamente uniformizados e identificados para melhor apresentação em seu posto de trabalho, tendo sempre um acompanhamento técnico supervisionado durante suas atividades. Além disso, a empresa também realiza a terceirização de mão de obra especializada nas mais diversas atividades, como limpeza, recepção, copa, zeladoria, portaria e telefonista. Além da venda e instalação de alarmes, cerca elétrica, CFTV e outros.

2. Objetivo geral: Verificar as necessidades de treinamento e melhoria no ambiente de trabalho bem como identificar os fatores que motivam os funcionários.

2.1 Objetivos Específicos: Levantar as necessidades de treinamento; Identificar a relação existente entre motivação e satisfação dos colaboradores; Identificar a política da empresa; Verificar o perfil dos colaboradores.

3. Resultados: a seguir, serão apresentados os resultados obtidos, por meio da aplicação de um questionário aos colaboradores da administradora de condomínios e serviços.

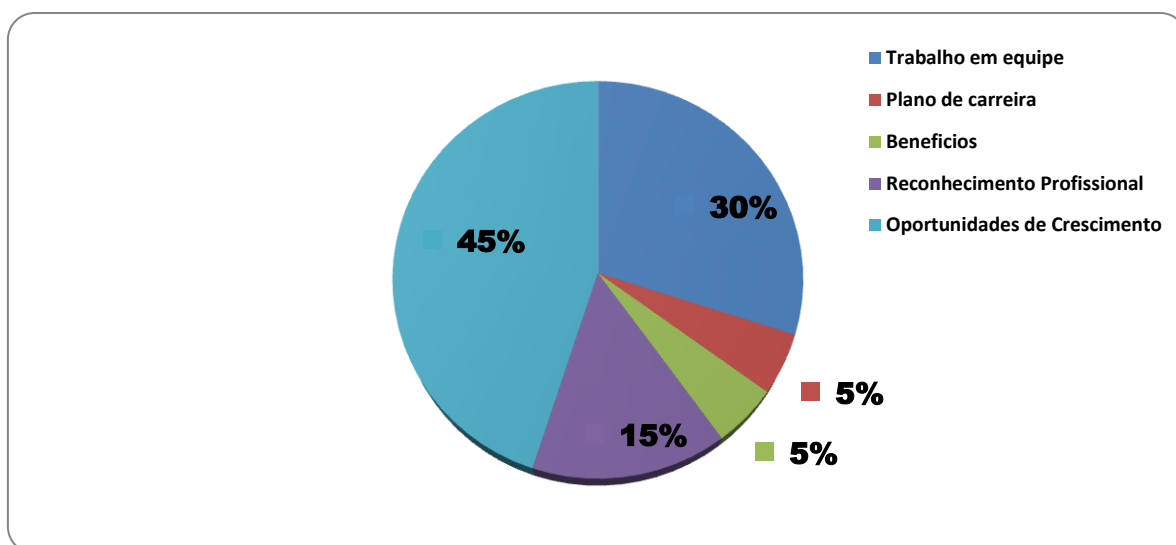


Gráfico 1 – Aspecto Motivacional.
Fonte: Crédito do autor.

Como se observa no gráfico 1, 45% dos colaboradores entrevistados consideram que o fator de oportunidades de crescimento seja de maior importância como um aspecto motivacional para realizar seus respectivos serviços, 15% apontam o reconhecimento profissional, 30% consideram que o trabalho em equipe pode influenciar na motivação. O resultado obtido demonstra que além do salário, existem outros aspectos motivacionais que precisam ser percebidos pela alta administração. A partir dessa informação comprova-se que, conforme as teorias sobre motivação, as pessoas tem diferentes necessidades que as motivam em direção ao alcance de diferentes metas. A satisfação dessas necessidades pode alterar o desempenho e o comportamento do indivíduo na organização; portanto, cabe a Gerência de Gestão de Pessoas conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas a executar suas atividades na empresa. O chefe de Recursos Humanos deve ser a segunda pessoa mais importante da organização, sob o

ponto de vista do CEO – Chief Executive Officer (Chefe do setor executivo), o diretor de Recursos Humanos deve ser pelo menos igual ao diretor financeiro (WELCH, 2005). Motivar colaboradores é buscar que sua força de trabalho se sinta parte da organização faz com que ela se sinta importante. Motivar colaboradores é fazer com que eles se sintam realmente felizes com o que fazem, assim colaborando com 100% da sua capacidade para exercer sua função dentro da organização.

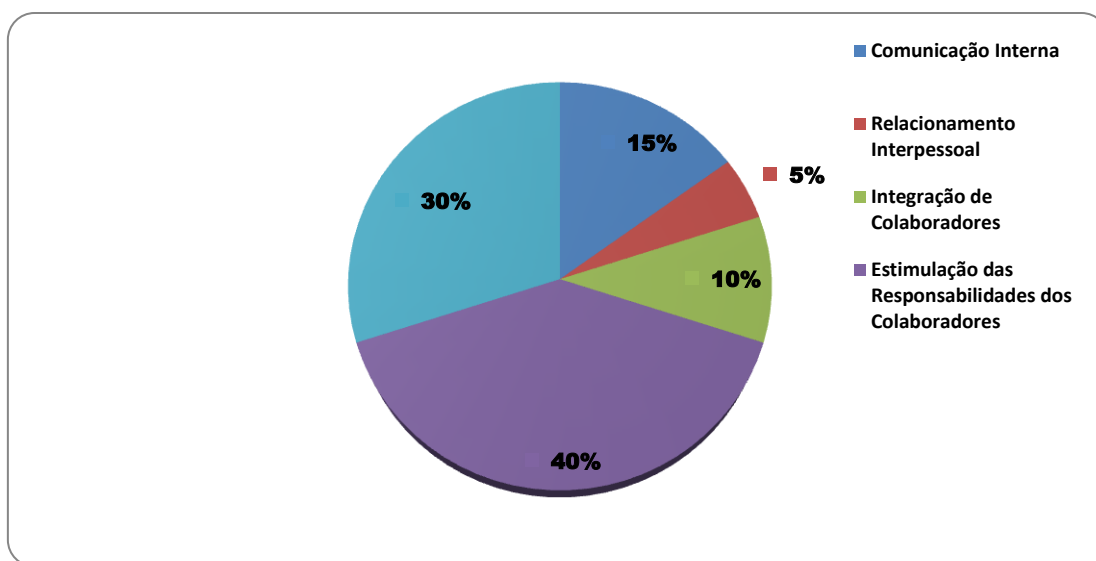


Gráfico 2 – Necessidade Real no Programa de Treinamento.
Fonte: Crédito do autor.

De acordo com o gráfico 2, 40% dos colaboradores necessitam de um programa de treinamento que estimulam as responsabilidades dos colaboradores, 30% que estimulam a motivação, 15% dos colaboradores optaram que a necessidade real é trabalhar com a comunicação interna, 10% a integração dos colaboradores e apenas 5% necessitam de um programa de treinamento que foque o relacionamento interpessoal dos colaboradores. Observou-se que dentre as necessidades reais do programa de treinamento relacionadas, a estimulação das responsabilidades é a mais exigida, demonstrando que os colaboradores procuram ter maiores conhecimentos e integração no meio de outros que exercem funções diferentes, a fim de mostrar afinidade de relacionamento profissional e, possivelmente, quebrar paradigmas existentes contraditórios a cada função e setor. Nesse estudo pode-se verificar que existem duas necessidades reais no programa de treinamento, com valores de porcentagem próximos e que demonstram interesse em aplicação

relevante segundo os colaboradores: a estimulação de responsabilidades e a motivação, que também agrega valores importantíssimos para o desenvolvimento profissional. As necessidades de treinamento se referem à carência do desempenho atual e passado e à possibilidade de alcançar o novo patamar de desempenho futuro que se pretende alcançar (CHIAVENATO, 1999).



Gráfico 3 – Importância na aplicação de treinamentos.

Fonte: Crédito do autor.

Como se observa no gráfico 3, os estudos realizados quanto a importância na aplicação de treinamentos na empresa é de suma importância, sendo que 95% dos colaboradores optaram como essencial que haja algum tipo de treinamento, visando a melhoria no desenvolvimento dos profissionais e, conseqüentemente, no aumento da produtividade. Notou-se que assim como os gerentes, os seus subordinados também necessitam de treinamentos eficazes que causam impacto nas atitudes profissionais de cada pessoa. A necessidade da aplicação de um treinamento deve se basear na determinação das demandas da empresa, em que tipo de trabalho a ser realizado e nas habilidades necessárias para executá-lo. De acordo com Decenzo (2001), as pessoas que se sentem bem no trabalho estão felizes porque estão tendo um bom desempenho. Para que as pessoas tenham um bom desempenho necessita de treinamento adequado, apoio, instruções, para que possam ter condições de desempenhar suas funções adequadamente e, conseqüentemente, se sentirem satisfeitas por ver suas funções sendo desempenhadas com êxito.

4. Considerações finais: Por meio deste estudo, pode-se inferir que o processo de treinamento de pessoal é de suma importância para os colaboradores e para a organização. Pois, é um meio de motivar os colaboradores, permitindo que os mesmos possam visualizar suas reais possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. Considerando que o maior patrimônio da empresa são os seus colaboradores, não é difícil de deduzir onde está o sucesso das organizações, por isso é necessário que se elabore um programa de treinamento e desenvolvimento, estabelecendo as competências desejadas e que contribuirão para alcançar os objetivos e as metas da organização. Na hora da elaboração do programa de treinamento, deve-se atentar para a nova visão de treinamento que está voltada para a educação e a aprendizagem dos colaboradores, sendo que os programas devem estar focados nos resultados, adequados às estratégias da empresa, para que não sejam feitos investimentos que não resultem em retorno financeiro. O que faz uma organização obter sucesso é saber respeitar, ouvir e criar ambiente de trabalho amigável entre seus colaboradores é ter em seus colaboradores não pessoas que estão ali apenas para executar determinadas funções, mas que fazem parte da organização, sendo tratados como colaboradores e como responsáveis pela organização. A motivação é um fator de desenvolvimento. Se crescer faz parte dos planos de uma empresa, não podemos dispensar o investimento na criatividade, lealdade nas parcerias e força de vontade por parte dos colaboradores.

O processo de treinamento deve ser seguido para uma melhor aplicação dessa ferramenta de administração de recursos humanos, gerando-se assim resultados eficazes e satisfatórios. Treinamento é o processo educacional de curto prazo, ampliando de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. (CHIAVENATO, 2002). É necessário que o profissional de recursos humanos seja estratégico dentro da organização, atualizando com as mudanças que ocorrem no mundo e se preparando para aqueles que podem afetar a organização de alguma

forma, devendo estar ligado diretamente ao negócio da organização. Notou-se que o programa de treinamento da empresa é feito de forma habitual. A necessidade de treinamento é realizada por meio da análise das deficiências que os colaboradores possuem em relação as suas habilidades, conhecimentos ou capacidades para exibir certos comportamentos necessários. Os colaboradores necessitam de um programa de treinamento que os integre às diversas funções para obter maiores conhecimentos. Assim, a empresa terá colaboradores mais motivados em seu ambiente de trabalho e poderá colher melhores resultados de aprendizagem dos treinamentos realizados.

Os psicólogos precisam conhecer as necessidades humanas e os objetivos dos colaboradores para compreenderem e utilizarem a motivação como sendo uma ferramenta dentro da organização, buscando fazer com que se sintam capacitado e motivado a desempenhar suas funções. Os colaboradores precisam ser vistos como pessoas que tem expectativas e desejos e não como máquinas que não precisam ser motivadas, a motivação é a energia que leva os colaboradores a atingir os resultados desejados. Portanto, o desenvolvimento deste estudo contribuiu bastante, pois o aprendizado e o conhecimento adquirido foram importantes para que fossem agregados valores a profissão.

5. Referências

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1997.

_____.**Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Campus. Rio de Janeiro, 1999.

_____.**Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____.**Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** Como Incrementar Talentos na Empresa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, A. **Organização & Métodos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos.** 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas; 2001.

REVISTA EXAME. **Guia das Melhores Empresas do Brasil Para Você Trabalhar.** Editora Abril, ed. 647, n. 22, 1997.

WELCH, Jack e WELCH, Suzy. **Paixão por Vencer – A Bíblia do Sucesso.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Resumos expandidos

- Eixo 2: Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: Relações de Poder

A REINSERÇÃO DE EX-DETENTOS NO MERCADO DE TRABALHO

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

CARREIRA, Vinicius de Carvalho, Unesp, vccarreira@gmail.com

MARQUES, Gimenes Bárbara, Unesp, gimenesbarbara@yahoo.com.br

MASSAROLO, Cardoso Verônica, Unesp, vemassarolo@gmail.com

Resumo: Por meio de revisão de literatura, é apurada a relevância do trabalho na reinserção de ex-detentos na sociedade e, verificando se o trabalho durante o tempo de detenção facilita a aquisição de vínculo empregatício após o cumprimento da pena ou de habilidades sociais facilitadas do processo de construção deste vínculo. Nesse contexto, busca-se aferir como o reingresso no mercado de trabalho ocorre para os egressos, identificar as dificuldades da inserção, expor, mediante dados, qual é esta dificuldade e problematizar a questão do sistema penitenciário e da reinserção social. Por fim, mediante pesquisa documental junto aos estabelecimentos prisionais da região de Bauru, no Estado de São Paulo, é avaliada a harmonia entre a teoria e a prática.

Palavras-chave: Mercado de trabalho; Ex-detentos; Sistema prisional; Psicologia Organizacional.

1. Introdução: Em seus artigos 1º, IV, e 6º, a Constituição Federal Brasileira coloca a função social do trabalho como um de seus fundamentos, elevando-o à categoria de Direito Social. O senso comum reconhece a relevância do trabalho, sendo os “desocupados” – aqui entendidos como aqueles que não possuem ocupação – estigmatizados e depreciados. Pode-se dizer, assim, que ser trabalhador é quase um pré-requisito para ser aceito na sociedade.

A espécie humana, de geração em geração, mantém-se viva pelo trabalho, sob a forma de cooperação ou trabalho coletivo, determinando entre os indivíduos participantes, relações sociais que são de ordem econômica, pela produção, distribuição e troca de produtos; de ordem ética, por normas

religiosas morais e jurídicas e que regulam a vida de cada um em meio à corporação, classe ou sociedade (FERRARI, 2002, p.23-24).

Por outro lado, existe a população carcerária. Por imposição do art. 31 da Lei de Execução Penal, o trabalho lhes é obrigatório ou, ao menos, deve estar ao alcance. Detentos e ex-detentos possuem um estigma próprio, em razão do qual a obtenção de trabalho lhes é dificultada, ou seja, para a população, além de “criminosos” são também “desocupados”.

Assim, uma vez desocupados, criminosos e excluídos estão sujeitos a condições que limitam a esfera de possibilidades de aspectos da vida do detento fora do sistema carcerário, proporcionando, então, ínfimas probabilidades de que ele conduza sua vida de maneira harmônica e integrada socialmente. Tal fator vai contra o artigo primeiro da Lei de Execução Penal:

Art. 1º - Execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado do internado.

Lembramos ainda das condições em que se encontram o trabalho dentro e fora das prisões, quando se afirma que o trabalho prisional deve assemelhar-se ao trabalho executado fora das prisões, não se quer dizer que as diferenças marcantes que distanciam os trabalhadores livres dos aprisionados devam ser esquecidas. É através do reconhecimento dessas diferenças que será possível a adequação do trabalho oferecido, às suas aptidões e capacidade, almejando através do ensino técnico, prepará-los para o mercado de trabalho. (ARAÚJO, 2011).

O estado em que se encontra o sistema penal traz dificuldades na superação do estigma que se forma no detento – o que conduz o sujeito a muitas vezes retornar às práticas criminosas depois do cumprimento da pena. Foucault (1985) se referencia a este retorno como um comportamento ilícito conduzido pela sociedade, sendo:

o verdadeiro objetivo do estabelecimento prisional nunca foi a ressocialização, e sim, a manutenção de uma criminalidade útil, o objetivo real e prático do direito penal, em uma sociedade capitalista, não é a proteção dos bens jurídicos, nem a prevenção da criminalidade, mas sim, produzir comportamentos ilícitos.

Segundo tal autor, a sociedade precisa manter a categoria que envolve os criminosos, sendo estes aqueles que ocupam uma camada exclusiva, cujas

classes detentoras de poder se afastam. Ainda mais, Foucault (1997), em suas reflexões dedicadas aos espaços prisionais, analisa a liberdade como sendo um bem pertencente aos merecedores, sendo a ausência desta uma punição do Estado. Esta objetiva-se a disciplinar o sujeito delinquente, coloca o trabalho como agente transformador, uma possibilidade de o detento se ajustar aos aparelhos de produção do Estado. De tal forma, o corpo do detento é transformado para que ele possa realizar o trabalho, deve ser um corpo disciplinado e qualificado a servir sua mão de obra. Disciplinar aqui, conceito definido por Foucault (1997) como uma “fórmula geral de dominação”, envolve o controle do corpo, que impõe uma relação utilidade sobre o outro.

Quanto às disciplinas, o autor também salienta que

o momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente (FOUCAULT, 1997, p. 127).

As disciplinas são colocadas pelo autor como uma maneira de dissociação do poder do corpo, aumentando a força econômica, útil, e diminuindo a força política, pois se tornam corpos obedientes de um sujeito restrito.

Fora o abuso de corpos que servem, devemos acentuar que as condições de organização social que existiam na ocasião do delito são iguais também durante a prisão e após a libertação. Portanto, uma vez que tais condições, bem como os motivos que levaram a exercer o crime continuam presentes, com o agravante de todo estigma que existe em volta da identidade desta pessoa, as chances de reincidência aumentam consideravelmente.

Tal desfecho é inaceitável, principalmente porque o próprio trabalho serve à aquisição de repertório que garanta ao indivíduo uma fonte lícita de sustento.

2. Objetivos: Objetiva-se com o projeto quantificar o universo de detentos na região de Bauru, no Estado de São Paulo, apurando-se qual a porcentagem deste universo que realiza atividades laborerápicas, sejam

internas ou externas. Pretende-se levantar também quantas vezes, em média, os detentos trocam de emprego, entre outros dados abaixo relacionados.

2.1. Objetivos específicos: A partir disto, apurar como isto ocorre, identificar as dificuldades da inserção do ex-detento no mercado de trabalho, expor, por meio de dados, qual é esta dificuldade e problematizar a questão do sistema penitenciário e da reinserção social.

3. Resultados: Como já foi posto, negar trabalho a um ser humano é quase o mesmo que condená-lo a um estigma social e a uma estagnação do ponto de vista do desenvolvimento. Segundo ensina Martins (2011, p. 13) “a atividade vital humana, denominada por Marx como trabalho, é, pois, o nascedouro do homem, de suas propriedades, necessidades, possibilidades e limites”.

Dada a relevância da questão da reinserção dos egressos no mercado de trabalho para a sociedade contemporânea, diversos pesquisadores vêm se debruçando sobre o tema – muitos dos quais se valendo de autores clássicos.

São também expressões da importância conferida ao trabalho neste período histórico as concepções de Hegel e Marx. Em Hegel (1985), o homem, mediante o trabalho, transforma o mundo ao mesmo tempo em que se transforma a si mesmo, humanizando-se. Na concepção de Marx (1983), o trabalho se apresenta como condição básica para a emancipação humana e como atividade fundamental e responsável pelo processo de hominização (JACQUES, 2007, p. 113).

O objetivo das pesquisas modernas varia entre o levantamento das condições concretas e a elaboração de soluções hipotéticas que permitam a reinserção dos egressos no mercado de trabalho. Aplicando tais conceitos ainda à realidade brasileira, partimos do ponto de que, como define muito bem Araújo (2011):

Num país com alto índice de desemprego, como é o caso do Brasil, onde pessoas bem qualificadas sofrem pela falta de trabalho, não é difícil imaginar o que ocorrerá com uma pessoa que é posta em liberdade depois de passar anos na prisão. Além de toda a discriminação sofrida, contará, ainda, com a falta de preparo para enfrentar o mercado de trabalho. A reincidência

nestes casos é certa, pois, quando o indivíduo é posto em liberdade ele volta para o mesmo meio em que vivia antes de ter sido preso, para as mesmas condições. A impossibilidade de se sustentar honestamente acaba com seus propósitos de não praticar crimes para sobreviver, por mais firmes que sejam.

Portanto, reafirmamos um contexto dificultoso ao (ex)detento, que apesar de ter tido sua liberdade do sistema penal, segue preso em muitos outros fatores. Muitas vezes, as condições sociais o condicionam a permanecer no estado de vida que ele conhecia antes do cárcere, exercendo as atividades que conhecia à época – a qual, por vezes, é o crime. Infelizmente, o detento não é o único estigmatizado. Ao próprio cárcere é cercado de preconceitos advindos das mais diversas fontes. Entre os juristas, por exemplo, a execução da pena é o “patinho feio” do Direito Penal, com um irremediável gravame: ela nunca se transmuta num cisne.

Ao ferretar o condenado, marcando-o com o estigma de Caim, esse momento final do Direito Penal é, usualmente, terra dos esquecidos; seara onde princípios comezinhos do Direito e essenciais à preservação da dignidade humana são levianamente olvidados pela grande maioria dos operadores do Direito, a rememorar tempos antigos, distantes do que se tem convencionado chamar “Estado de Direito”. Poucos são aqueles que já entenderam, como Carnelutti, que também a penitenciária está compreendida com o tribunal no palácio da Justiça e que o nosso comportamento diante dos condenados é a indicação mais segura da nossa civilidade (FURTADO apud MARCÃO, 2009).

Não obstante, os revezes do estigma são potencializados por força da mídia, que por vezes atua de forma sensacionalista fazendo da persecução penal e ressocialização verdadeiros espetáculos midiáticos. Ainda que o art. 41, VIII, da Lei de Execução Penal garanta aos presidiários “proteção contra qualquer forma de sensacionalismo”, a televisão aberta nacional insiste em desconsiderar tal guarida, o que consolida o estigma prisional.

De fato, mesmo definitivamente condenados, os sentenciados não podem ser expostos publicamente. Como ensina Vieira (2003, p. 176), a divulgação desmedida pode impor dificuldades na reintegração do reeducando ao convívio em sociedade, notadamente em razão do estigma que ele deverá suportar, e a conseqüente exclusão social.

Importa aludir à valiosa lição de Goffman (1988, p.6), acerca da abrangência do estigma:

Enquanto o estranho está à nossa frente, podem surgir evidências de que ele tem um atributo que o torna diferente de outros que se encontram numa categoria em que pudesse ser – incluído, sendo, até, de uma espécie menos desejável – num caso extremo, uma pessoa completamente má, perigosa ou fraca. Assim, deixamos de considerá-lo criatura comum e total, reduzindo-o a uma pessoa estragada e diminuída. Tal característica é um estigma, especialmente quando o seu efeito de descrédito é muito grande – algumas vezes ele também é considerado um defeito, uma fraqueza, uma desvantagem – e constitui uma discrepância específica entre a identidade social virtual e a identidade social real.

Em tal cenário, segundo Goffman (1974, p. 68-69), o egresso tem como opções apenas a busca por ocultar seu passado, enquanto disputa no mercado de trabalho uma competição que é difícil até mesmo para quem não apresenta tal estigma; infelizmente, atuar no cerne social e alterar o contexto não é algo que possa ser promovido de maneira súbita e pontual. Nessa esteira, o ex-detento acaba preso, por um lado, pela sociedade que não lhe fornece condições necessárias para socialização e, por outro, pela ausência conhecimentos que lhe permitam lidar com a situação. Assim, compete ao Estado atuar como força equilibrante, o qual optou por fazê-lo mediante o trabalho – escolha esta realizada por diversos países no mundo que, segundo Ássaly (1944, p.15), reconhecem o labor como base do processo de ressocialização.

Além disso, como ensina o professor Renato Marcão (2009, p.27-28), o trabalho do preso era originalmente não remunerado e pensado com finalidade não somente produtiva, mas educativa. A própria lei de execução penal, embora torne o labor obrigatório na maior parte das vezes, também fomenta seu exercício.

Conforme o art. 126 do dito diploma legal, a cada três dias de trabalho, a pena do sentenciado será reduzida em um dia, recebendo tão instituto o nome de remição. Vale destacar que, desde 2011, também o estudo passou a receber o fomento, já que a cada doze horas de frequência escolar nos níveis fundamental, médio comum ou profissionalizante, superior ou de requalificação profissional, divididas em pelo menos três dias, também um dia de pena será remido. E, importa dizer, a literatura na área da Psicologia sobre o tema

confirma o acerto da legislação quanto à valorização do labor enquanto instrumento de ressocialização.

Pensando na categoria trabalho, colocamos um adendo, de Borges e Tamayo (2001, p. 13): “O trabalho é rico de sentido individual e social. É o meio de produção da vida de cada um, criando sentidos existenciais ou contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade”. O sujeito trabalhador é um sujeito valorizado, pelo fato de o trabalho ser repleto por significações tanto pessoais quanto sociais. Por meio do trabalho, o sujeito transforma-se, ao mesmo tempo em que transforma a natureza em seu favor.

Como relembra Martins (2011, p. 44), o trabalho é um fator gerador de mudança no psiquismo do ser humano, sendo o trabalho uma atividade coletiva, realizada e reconhecida socialmente, é também altamente complexa por meio das relações interpessoais e intersíquicas que ela mesmo cria, exigindo gradativamente um autocontrole maior do sujeito sobre seu próprio comportamento. Trabalhar auxilia no desenvolvimento das capacidades e habilidades psíquicas, na construção de identidade, criação de sentidos existenciais, na estruturação da subjetividade e da identidade.

Ao longo de suas resignificações na cultura, o trabalho foi adquirindo maior complexidade em suas funções, e, portanto, exigindo mais do psiquismo do sujeito. Lembramos ainda que dizer sentido do trabalho nos remete a refletir sobre as vivências pessoais do indivíduo, pois sentido investiga como a pessoa sente determinado fenômeno, no caso, pensamos como o ex-detento sente o trabalho e/ou o ato de trabalhar (TOLFO; PICCINI, 2007). Considerando que inserir-se no trabalho seja acima de tudo uma conquista, o que torna o processo de inclusão social muito atrelado ao estar trabalhando ou não, ser um ex-detento e estar inserido no mercado de trabalho traz uma bagagem e uma responsabilidade maior para aquele sujeito, pois esta sim é uma chance de reverter o quadro de exclusão em que ele se encontra.

O ex-detento, ao sair da prisão, precisa recomeçar em várias perspectivas, deve retomar em seus grupos e/ou inserir-se de alguma maneira em todos os âmbitos: família, trabalho, religião, e mais aquilo que contemple sua vida. Isso fornece um contexto de realidade àquele permeado por uma capacidade de aprendizagem, sem que haja um tutor de fato, pois não há

alguém que possua o papel de ensinar o detento como se portar diante todo o estigma que ele encontra fora do sistema carcerário.

Conforme Zanella (2004),

A relação que estabelecemos com a realidade é, neste sentido, sempre e necessariamente mediada pela cultura, pelos valores característicos do momento social e histórico em que vivemos, bem como pela nossa história de vida e o que, decorrente dela, consideramos significativo.

Nesse caso, a cultura é inserida pelo trabalho, sendo capacitada para possibilitar novas aprendizagens ao sujeito, pode ser novamente o trabalho, que, por consequência de toda a bagagem histórica posta de significados, se torna pedagógico ao ex-detento, no sentido de atingir a sua identidade, mesmo que este não seja o objetivo central quando um sujeito se insere no mercado de trabalho.

Mediante a adaptação à sociedade, operada pela mudança de hábitos e costumes, o egresso modifica seu comportamento e, na otimista visão de Siqueira e Rostelato (2009), pode até mesmo alterar a própria identidade, superando o estigma prisional e sendo aceito pelo grupo social. Nesse ponto, torna-se possível uma retomada aos objetivos de vida mais usuais, tais como a constituição de família e crescimento profissional.

A mudança da identidade associa-se a uma vontade e uma motivação intrínsecas muito marcantes no sujeito, pois a mudança, mesmo que lentamente, ocorre quando há a educação, sendo esta aquela que incentive e que possibilite o afastamento do sujeito do sistema carcerário, uma educação para o desenvolvimento do ex-detento e libertação dos estigmas que estão até este momento intrínseco à sua imagem (FONSECA, 2006). O trabalho é um agente de cultura, que por consequência educa também, podendo esta ser uma educação que renda em ações que sigam as normas sociais a qual estamos inseridos, ou educando para a exclusão e para o estigma. Ausentarmo-nos da responsabilidade de educar ex-detentos, inseri-los numa organização de trabalho, é também uma maneira de reafirmarmos a eles que não há espaço em nossa sociedade para esses sujeitos, se não no crime. Zanella (apud VIGOTSKI, 2004) nos relembra que “[...] cada pessoa é em

maior ou em menor grau o modelo da sociedade, ou melhor, da classe a que pertence, já que nela se reflete a totalidade das relações sociais”.

Quanto à influência do trabalho na identidade do sujeito, problematizamos esta também por conta das condições atuais de trabalho, são tantas exigências e é um processo tão dificultoso empregar-se, que devemos reconhecer as dificuldades também no processo de identificação com a função, e, portanto, na influência da identidade. Segundo Coutinho (2007),

Na contemporaneidade, portanto, estão presentes as dimensões da mudança e da continuidade, requerendo dos sujeitos que se identifiquem, a cada momento, com algo novo, e reconheçam em suas trajetórias uma dimensão temporal, integrando passado, presente e futuro, no mundo laboral. [...] as mudanças nas formas de emprego e o desemprego estrutural, entre outras, trazem exigências de novas competências, habilidades e talentos para se manter empregado. Todas estas situações levam o sujeito a ter que enfrentar cotidianamente o novo e reescrever sua trajetória de vida e sua identidade.

5. Considerações finais: Tendo em vista a pesquisa realizada, é possível notar a realidade carcerária permanece ainda bastante afastada do ideal atualmente previsto na legislação e defendido pela Psicologia Organizacional.

6. Referências:

ARAÚJO, N. T. S. **Trabalho Penitenciário: um dever e um direito.** Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 28 set. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.33510&seo=1>>. Acesso em: 06 maio 2014.

ÁSSALY, A. I. **O trabalho penitenciário.** São Paulo: Martins, 1944.

BRASIL (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** 45. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-44, 2001.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007.

FERRARI, I et al. **História do trabalho do direito do trabalho e da justiça do trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 23-24.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 5 ed., Rio de Janeiro: Geral, 1985.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. 5. ed., Petrópolis, 1987.

FONSECA, K. P. (Re)Pensando o crime como uma relação de antagonismo entre seus autores e a sociedade. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 26, n. 4, 2006.

GOFFMAN, E. **Estigma** – notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4. ed. São Paulo: LTC, 1988.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

JACQUES, Maria da Graça. **O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho**: uma demanda para a psicologia. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400015&LNG=EN&NRM=ISO)

71822007000400015&LNG=EN&NRM=ISO>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

JÚNIOR, Reginaldo. **Criminalidade, segurança pública e justiça penal no Brasil** – uma análise frente aos dados. Disponível em: <[juridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13039&revista_caderno=3>. Acesso em: 04 mai. 2014.](http://www.ambito-</p>
</div>
<div data-bbox=)

MARCÃO, R. **Curso de Execução Penal**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, L. M. **O desenvolvimento do psiquismo e a educação escolar**: contribuições à luz da psicologia histórico cultural e da pedagogia histórico-crítica. 249 f. Dissertação (Livre Docência) – Departamento de Psicologia, Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp, Bauru, SP, 2011b.

RIBAS, O. **Políticas públicas no processo de (re) inserção profissional do egresso** - um caso típico de omissão inconstitucional. Disponível em:

<[juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10665>.](http://www.ambito-</p>
</div>
<div data-bbox=)

Acesso em: 05 mai. 2014.

RIBEIRO, J. **O Trabalho como Fator de Resgate da Cidadania no Sistema Penitenciário**. Disponível em:

- <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-trabalho-como-fator-de-resgate-da-cidadania-no-sistema-penitenci%C3%A1rio>>. Acessado em: 05 mai. 2014.
- TAVARES, G. M.; MENANDRO, P. R. M. Atestado de exclusão com firma reconhecida: o sofrimento do presidiário brasileiro. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 24, n. 2, jun. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932004000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 mai. 2014.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 jun. 2014.
- VASCONCELLOS, M. A Lei de Execução Penal e a questão da assistência ao egresso. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 12, 2003. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=3404>. Acesso em: 04 mai. 2014.
- VASCONCELLOS, F. B. **Trabalho Prisional e Reinserção Social: Função Ideal e Realidade Prática**. 2007. Disponível em: <<http://www.sociologiajuridica.net.br/numero-5/240-trabalho-prisional-ereinsercao-social-funcao-ideal-e-realidade-pratica-fernanda-bestetti-de-vasconcellos>>. Acesso em: 05 mai. 2014.
- VIEIRA, A. L. M. **Processo penal e mídia**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.
- ZANELLA, A. V. Atividade, significação e constituição do sujeito: considerações à luz da Psicologia Histórico-Cultural. **Psicol. estud.**, v. 9, n. 1, p. 127-135, 2004.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: b. Diversidade Humana (gênero, PcD, religião, multiculturalismo)

PESSOA COM DEFICIÊNCIA E REABILITADOS NO MERCADO DE TRABALHO – PARA ALÉM DA LEI DE COTAS (1991)

LOFIEGO, Bruno Bember, Unesp, brunolofiego@gmail.com

CAETANO, Guilherme Augusto Nunes, Unesp, guilhermeancaetano@gmail.com

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

Resumo: Por meio de revisão de literatura, será promovida explanação acerca da inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD) e reabilitados no mercado de trabalho, observando primordialmente a legislação que rege a responsabilidade social quanto à inserção deste público, obrigando a empresa com 100 (cem) ou mais empregados a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência ou reabilitadas. Abordará também a questão histórica e social, a fim de demonstrar o contraste nas diferentes décadas, chegando à situação atual na sociedade capitalista e neoliberal. Será discutido o paradigma social que reflete a relação com as diferenças e quais são as peculiaridades da relação Organização-PcD, bem como o panorama atual da inclusão no mercado de trabalho e forma de atuação para que a inclusão seja efetiva, levando tanto o incluído quanto a organização a resultados positivos. O texto também abordará questões relativas às dificuldades de reinserção e reabilitação, o que gera e como são tratados os trabalhadores adoecidos, burocracias, dificuldades naturais e inseridas, bem como prática de gestão inclusiva de encontro às práticas protelatórias.

Palavras-chave: Pessoa com Deficiência. Reabilitados. Lei De Cotas.

Introdução: De acordo com Correr (2010), a relação interpessoal entre organização e indivíduo ocorre em grupos, e a partir dos grupos as relações no âmbito de trabalho se constroem por meio de formações psíquicas intermediárias, que são uma forma de identificação grupal onde alianças inconscientes são feitas. Também de forma inconsciente, aquele que não se identifica com alguns aspectos subjetivos do grupo é excluído, mesmo inserido

no ambiente. Essas alianças visam à manutenção do grupo através do regrado dos membros, impedindo que um membro tome vantagem e tenha mais importância que o próprio grupo (estabelecimento de uma lei grupal). O modo como a Pessoa com Deficiência (PcD) é inserida atualmente no mercado de trabalho, por meio da Lei de Cotas (8.231/91, Art. 93), encontraria problemas segundo esta lógica, pois o indivíduo inserido está ali porque obteve “vantagem”, segundo a cultura organizacional e aos olhos dos outros trabalhadores, o que (em tese) não ocorreu com os demais. Isso, sem nenhuma providência da organização, promoveria a exclusão, mesmo que velada, da PcD por parte dos funcionários e gestores – velada pois o discurso politicamente correto da inclusão faz com que qualquer comentário pejorativo seja considerado inadequado.

Ainda segundo o autor, o que ele chama de "pactos denegativos" teriam os mesmos princípios dos ideais de homem que a sociedade possui e por isso, pessoas que não tem esse perfil ideal seriam vistas a partir de um estranhamento, que segundo Freud (apud OLIVEIRA, 2006), gera o mal estar na civilização. Esse estranhamento explicaria porque as organizações, mesmo com tantas ações afirmativas e efetivas muitas, ainda são resistentes à inclusão. O trabalho, sendo hoje a forma com que a idealização de homem é construída e, devido a história de exclusão e o estigma de incapacidade que fora implantado ao longo das décadas, influenciaria na inclusão plena, bem como contribuiria para promover o adoecimento psíquico do público excluído que se encontram fora do mercado de trabalho (excluídos da sociedade), e também aqueles que se encontram dentro do mercado, mas que, embora inseridos, não estão incluídos no âmbito laboral.

Assim, nesse texto questiona-se se somente uma imposição legislativa seria o suficiente para que a inclusão possa ocorrer de forma plena e quais seriam as condições ideais para que uma real inclusão ocorra. Mediante um resgate das leis que promovem a inclusão, a relação histórica entre PcD e sociedade e levantamento da evolução terminológica a despeito da pessoa com deficiência, o assunto será abordado de modo a fazer um levante das motivações das ações afirmativas sociais para a inclusão, bem como o motivo da resistência social e organizacional para a inclusão no mercado de trabalho deste grupo. O texto fará também uma explanação acerca dos principais

pensamentos de gestores em relação às PcD, o que segundo Correr (2010), influencia nas ações dos demais funcionários, pois estes, como um "Ideal de ego", são exemplos a serem seguidos pelos demais na organização.

O texto trará a problemática relação de trabalhadores que adoeceram em atividade profissional e de certa forma “adquirem” da relação com o trabalho limitações e dificuldades, mas ao invés de receberem o merecido acolhimento, são jogados à margem até mesmo de dados estatísticos, conforme pontuado por Lourenço e Bertani (2010). Essa questão gera ainda mais mal estar e perda da identidade social do sujeito com estas condições, pois apesar de ter sua atividade laboral comprometida em serviço, é culpabilizado de forma individual e tem seu retorno à atividade dificultado ou até mesmo impedido sem compensações.

Uma breve elucidação sobre os estágios obrigatórios que garantiriam uma inclusão plena, bem como que visão e mudanças se esperam que uma organização inclusiva e consciente deva possuir para realizar a ação será discutida, pois esta, quando feita com qualidade, promove não só o âmbito do trabalho, mas também o da sociedade como um todo.

Lei de cotas e deficiência: A lei 8.231/91, Art. 93, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolidou que:

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%.

1ªA dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante.

2ªO Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados. (BRASIL, 1991).

De forma concreta, o que caracterizaria uma deficiência e que pode ser incluída no sistema de cotas é tão somente a perda funcional que esta provoca (BRASIL, 2004). Assim sendo, deformidades estéticas, perda de partes da mão que não comprometem o movimento de garra ou pinça, ou até mesmo visão que necessita de correção, não atendem aos pré-requisitos para integrar tal pessoa ao sistema de cotas proposto.

As deficiências que se enquadram nesta lei de cotas são: deficiência física, caracterizada por:

alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções (BRASIL, 2004).

Deficiência auditiva, caracterizada por "perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz" (BRASIL, 2004).

As medidas em Hertz são especificadas, pois são o comprimento de onda que a fala humana viaja de 500 a 3000 Hertz. Ou seja, uma pessoa pode ter problema de audição nos dois ouvidos, mas não há perda na comunicação oral significativa, não seria enquadrada.

Enquadra-se também na lei de cotas a deficiência visual, caracterizada por:

cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores (BRASIL, 2004).

Ainda segundo o decreto, mais dois tipos de deficiência são abrangidos: a intelectual, que se caracteriza não só pelo funcionamento intelectual abaixo da

média populacional (redação do decreto), mas também pela manifestação antes dos 18 anos, com perda de função intelectual em duas ou mais áreas adaptativas. Essas áreas de habilidades adaptativas são: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, lazer e trabalho. Por convenção e não por decreto, a esquizofrenia é considerada pelo ministério público como uma forma de deficiência intelectual.

E, por último, as deficiências múltiplas, que seriam duas ou mais das deficiências citadas acima em comorbidade. Estas aparecem como um item a parte, pois as adaptações necessárias são diferentes das demais aqui já citadas.

Caracterizado as pessoas aptas a entrarem no sistema de inclusão, surge em meio a esse texto, uma pergunta intrínseca à questão da inclusão: Qual é a importância da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho? Para responder a essa questão é necessário fazer um pequeno retorno à história deste público na humanidade.

A história da pessoa com deficiência paralela à história da humanidade: A história da PcD sempre foi relacionada a como o homem se enxerga, ou seja, ao ideal de homem que a sociedade possui e por consequência a cultura ao qual está inserido (AMIRALIAN, 1986).

Para Oliveira (2006), em seu artigo para a *Latin-American Journal of Psychopathology*, a história da humanidade em relação à PcD é primordialmente marcada pela exclusão. No berço da democracia, na Grécia antiga, eram vistos como pessoas disformes e separadas dos cidadãos gregos comuns pela "repulsa" que causavam na sociedade grega, devido ao ideal de homem em moldes extremamente rígidos que se valorizava. O diferente era uma afronta aos ideais pregados e em muitos casos morto por conta disso, muitas vezes logo após o nascimento.

Dado este fato, pode-se postular que as idealizações que a sociedade possui de homem, de vida e de poder vivida por cada civilização geram por consequência uma lógica de estranhamento daquilo que foge a essa regra, podendo até chegar a "desumanização" daquele que não se enquadra. Outro sentido que se pode tirar é que, quanto mais rígidos forem os ideais pregados

pela sociedade, obviamente, maior o número de desumanizados, ou excluídos, que esta produz; vide a Alemanha no início do século XX e também no exemplo citado acima, a Grécia.

Para caracterizar esta desumanização deve-se fazer uma ressalva, pois não se pode descartar a questão cultural. Como exemplo, podemos citar a trepanação praticada pelos egípcios antigos para "expulsar demônios" através do buraco aberto no crânio da PcD (AMIRALIAN, 1986). Embora este fosse um tratamento violento, resguarda a identidade da PcD como indivíduo inserido na sociedade, diferente do tratamento grego.

Em seu livro *Psicologia do excepcional*, Amiralian (1986) divide o entendimento e, por consequência, a forma do tratamento da PcD na história em duas concepções: Pré e Pós científicas; as concepções reguladas pelo sobrenatural (pré científicas) promoveram um tratamento rústico quando comparada às pautadas em dados científicos (pós), que vão para além da idealização de homem.

Seguindo esta linha, quanto maior for o avanço científico da sociedade e mais regularizado pela ciência for o entendimento dos fatos, melhor será o tratamento. Embora se deva observar que sociedades com um nível semelhante de avanços científicos podem, por questão cultural, terem diferentes concepções, como o citado exemplo da diferença entre a forma de tratamento egípcio, que tenta curar a PcD, em comparação com o descarte grego, demonstra que o paradigma de concepção de homem (e por consequência a exclusão que ele fomenta) é um fator influente na história e na atualidade, determinando se ele pode ou não ocupar espaços na sua própria sociedade.

Submisso a esse paradigma social (idealização de homem e exclusão do diferente), a valorização da vida deste público somente começou a ocorrer com a ascensão do ideal de cristianismo nas sociedades, em que todos os homens possuíam alma e, portanto, possuíam relativa igualdade (OLIVEIRA 2006). Mas, ainda segundo o autor, essa lógica religiosa era dividida em dois pensamentos distintos: o primeiro pensamento era de que estes indivíduos eram vítimas do castigo divino e, portanto, eram vistos como pessoas que mereciam punições, e por algumas vezes foram perseguidos pela sociedade; a segunda visão, menos excludente que a primeira, pregava que todos os

indivíduos, sendo filhos de Deus, deveriam ser cuidados e tratados com compaixão. Assim, no século XIII a primeira instituição que cuidou desta população é criada na Bélgica e, em 1325, a primeira legislação específica é criada, em que o próprio rei não poderia desobedecê-la.

Com o período renascentista, a preocupação com o indivíduo e o advento dos avanços médicos, críticas ao modelo religioso de tratamento (especialmente o punitivo) deslocaram a PcD ao lugar de doente, marcado pelos hospitais psiquiátricos substituindo as prisões para as pessoas com deficiência intelectual, construídos por Pinel a partir do século 13. Trocando os grilhões e celas, por leitos e quartos (AMIRALIAN, 1986). Assim, uma mudança de ideal de homem (do enfoque religioso a uma visão mais particularizada de homem) associada ao desenvolvimento científico, auxiliou uma maior humanização no tratamento, mas o lugar do sujeito ainda não era o de cidadão.

De acordo com Oliveira (2006, p. 81), a sociedade atual está vivenciando o advento da pós-modernidade, onde aquilo que possui de mais valor na sociedade é o indivíduo, pois “na sociedade moderna, ele tem seu valor maior do que o coletivo, dando espaço às pessoas portadoras de deficiência serem integradas na sociedade”. Paralela a este pensamento individualista, está a lógica do mercado de trabalho pautada no modelo de produção capitalista, em que se é necessário não somente trabalhadores, mas também consumidores. Para que isso ocorra, é necessário um aumento quantitativo de indivíduos com poder de compra. Assim sendo, com a lógica capitalista, a pós-modernidade adotou a postura de inclusão das minorias para aumentar o giro de capital.

Nessa linha, ainda segundo o autor, as ações afirmativas governamentais, como a já citada lei de cotas, são providenciadas. Assim, o significado social muda, mas de forma ambígua: ao mesmo tempo em que a pós-modernidade insere no mercado de trabalho, nesse universo organizacional o ideal de perfil trabalhista, a idealização de homem para o trabalho continua sendo rígido, e seguindo essa proposta, gera muitos excluídos. Inclui-se aqui também o estigma como incapazes de serem eficientes no mercado de trabalho, isso é claro, dado as sequelas dos significados construídos sobre a PcD desde a antiguidade e que ainda perduram em muitos grupos sociais (AMIRALIAN, 1986).

Realidade histórica da pessoa com deficiência no Brasil: Figueira (2008) afirma que a proteção social das pessoas com deficiência só passou a ter condições legais no Brasil a partir da Constituição Federal de 1988. Antes, as ações de proteção e políticas de cuidado e atenção a este público, quando saíam do não raro abandono ou enclausuramento, ficavam a cargo de assistencialistas, práticas de caridade e cuidados da família. A proteção social das pessoas com deficiência passou a integrar as normas na Constituição Federal (1988). O Decreto Federal nº 6.949, de 25 de agosto de 2009 define legalmente que pessoa com deficiência, conforme a Convenção de Nova Iorque (ratificada pelo Brasil em 2008) é:

aquela que: possui impedimentos de longo prazo; de natureza física, mental, intelectual ou prazo; de natureza física, mental, intelectual ou sensorial; os quais obstruem sua participação plena e efetiva na sociedade, em igualdades de condições com as demais pessoas. (BRASIL, 2009).

Segundo este acordo, o que caracteriza/define a pessoa como sendo pessoa com deficiência é o grau de dificuldade que a mesma possui de se relacionar e de se integrar ao meio em que vive (e não, unicamente, uma falha sensorial ou motora, por exemplo).

Reflexão para além da nomenclatura: Sassaki (2003) relata historicamente as mudanças de paradigmas, que envolveram reflexão e mudança quanto à nomenclatura que denomina o grupo que hoje se entende como Pessoa com Deficiência. Neste texto, podemos conferir termos como “Incapaz”, “Defeituosa”, “Inválido” em documentos formais que datam da década de 60. No final da década de 50, foi fundada a Associação de Assistência à Criança Defeituosa – AACD (hoje denominada Associação de Assistência à Criança Deficiente), e também data desta época a fundação da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – Apae. Segundo o autor, por pressão das organizações de pessoas com deficiência, a ONU classificou o ano de 1981 como o “Ano Internacional das Pessoas Deficientes”, substituindo o termo “defeituosas” e pela primeira vez referindo-se a “pessoas”, caracterizando também o sujeito e não apenas uma de suas características. A

partir de então, a palavra “indivíduos” deixou de ser utilizada na referência a este público. Porém, esta nomenclatura também foi questionada, pois dá a entender que a pessoa é inteira deficiente, algo inaceitável. Então, o termo “Pessoas Portadoras de Deficiência” (PPD), ou “portadores de deficiência” foi instituído, mas novamente questionado, pois “portar uma deficiência” passou a ser valor agregado à pessoa.

O art. 5º da Resolução CNE/CEB nº 2 (2001), com a vigência da Resolução nº 2, declarou que “necessidades especiais” passam a ser um “valor agregado” tanto à pessoa com deficiência quanto a outras pessoas. Surgiram expressões como “crianças especiais”, “alunos especiais”, “pacientes especiais” e assim por diante, numa tentativa de amenizar a contundência da palavra “deficiente”. O termo “pessoas especiais” aparece como uma forma reduzida da expressão “pessoas com necessidades especiais”, constituindo um eufemismo dificilmente aceitável para designar um segmento populacional. A Declaração de Salamanca (1994) preconiza a educação inclusiva para todos, tenham ou não uma deficiência.

Em maio de 2002, Frei Betto (2001) escreveu no jornal *O Estado de S.Paulo* um artigo onde propõe que o termo “portadores de direitos especiais” e a sigla PODE, seja utilizado para denominar este público, pois a substituição de “deficientes” seria necessária, já que o adjetivo significa falha ou imperfeição, enquanto que “PODE” exprime capacidade. Porém, esta nova nomenclatura esbarrou em vários problemas, pois “portadores de necessidades especiais” poderia ser utilizada por qualquer grupo vulnerável, e não apenas este. Também enfrentou problemas com a norma da língua portuguesa, que afirma que “Toda sigla com mais de três letras, pronunciada como uma palavra deve ser grafada em caixa baixa com exceção da letra inicial.”, ou seja, a sigla deveria ser gravada como “pode”, gerando em certos contextos confusão com a forma verbal.

Os movimentos mundiais de pessoas com deficiência, incluindo os do Brasil, ainda estão debatendo o nome pelo qual elas desejam ser chamadas. Mundialmente, foi acordado que o melhor termo é “Pessoa com Deficiência (PcD)”, em todos os idiomas.

O exercício profissional e a pessoa com deficiência: paradigmas de inserção X inclusão: Em sua análise, Oliveira (2006) postula que a sociedade pós-moderna pautada na lógica do capital, na qual a necessidade é que se produza em escalas cada vez maiores e que o capital gire, o trabalho, antes visto como indigno (em sociedades como da antiga Grécia) ou como forma de punição (Idade Média), passa a ter relevância central na vida dos indivíduos da sociedade, sendo a base de muitas relações sociais. Logo, quem não pode participar do mercado de trabalho acaba perdendo muito das relações sociais e é conseqüentemente excluído da sociedade em vários aspectos.

Um dos aspectos da sociedade vinculados ao trabalho nos dias atuais postulado pelo autor é a valorização simbólica da posição social que se ocupa – uma noção subjetiva de si mesmo – sendo parte de dada relevância social. Tal valorização, devido à alienação que o trabalho provoca no homem, acaba sendo menos percebida por quem já está incluído no mercado de trabalho; porém para quem se encontra à margem do mercado, a falta de emprego gera uma autoimagem vinculada à irrelevância social devido à idealização de homem na sociedade onde aquele que não trabalha é excluído.

Mesmo as PcD que conseguem emprego podem ter uma autoimagem de irrelevância social, em virtude das relações sociais e de poder no trabalho estarem vinculadas à "conquista" de um trabalho. Com isso, a relação torna-se ambivalente, já que, ao mesmo tempo em que é inserido no mercado de trabalho e torna-se percepção subjetiva de si, o ingresso desse trabalhador também se caracteriza por uma imposição legal. Desse modo, a percepção de terceiros sobre a inserção é dominada pelo preconceito e por noções de senso comum estigmatizantes, que refletem também nas ações quanto nas políticas de forma negativa. Tanto algumas PcD e principalmente pessoas sem deficiência acreditam que como a vaga não foi "conquistada" por meios convencionais, ele não a merece e nem os benefícios que um emprego oferece, o que exclui o sujeito do princípio das relações sociais (OLIVEIRA, 2006)

Devido a esses fatos que, segundo o autor, a inclusão somente pela lei, sem um trabalho de integração deste indivíduo na cultura organizacional, gerará a exclusão social e, por consequência, resultará no adoecimento da ordem do subjetivo do novo contratado. Explicita-se então que a importância do

trabalho está no âmbito de sua saúde subjetiva e que o trabalho pode tanto promover quanto retirar o bem-estar deste (excluindo-se aqui o adoecimento que o trabalho promove a todo trabalhador devido as suas características, e concentrando-se apenas na especificidade da relação PcD e trabalho mediante a lei de cotas).

Relação Organização, Gestores e Pessoa com Deficiência: Com objetivo de compreender as múltiplas faces desta problemática, procurou-se entender primordialmente a visão genérica que os gestores possuem acerca da PcD na relação organizacional. Em pesquisa realizada por Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2008) com jovens universitários com perfis de pessoas que ocupariam os cargos de gestores, existem quatro visões que, em sua maioria, refletem o que as organizações especulam em sua relação com este tipo de trabalhador: Visão espiritual, de inclusão, normativa e de desempenho.

A visão espiritual tem relação com a visão da Idade Média, de compaixão, em que o auxílio deveria se dar por caridade devido a sua condição fora do padrão considerado ideal. Essa visão afeta diretamente a relação empregatícia, pois mesmo que inserido por lei na empresa, o indivíduo passaria a ser excluído, já que a função da empresa para com este não vai além de cumprir trâmites legais e realizar caridade. Assim, a relação do trabalho seria caracterizada pela exclusão e teria, por consequência, o adoecimento subjetivo do trabalhador.

A segunda visão envolve inclusão, concepção que:

é compartilhada pelas pessoas que deslocam sua percepção da deficiência de um problema individual para um problema social. O pressuposto compartilhado pelas pessoas que possuem esta visão da deficiência é o de que a sociedade tem que se adaptar para incluir a todos e que a inclusão das pessoas com deficiência deve ser feita a partir de suas potencialidades (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008, p. 125, apud BARNES, 1999; BARNES; OLIVER; BARTON, 2002; SASSAKI, 1999).

Ao deslocar para o âmbito social, pode-se na relação cotidiana com o trabalho, não serem desenvolvidas e oportunizadas as potencialidades da PcD, deixando assim a relação com a organização adoecida, já que a visão acaba sendo a de um trabalhador capaz de produzir como qualquer pessoa sem

deficiência. Ainda de acordo com a pesquisa, é comum o discurso politicamente correto ser utilizado sem refletir em propostas e ações de inclusão efetiva.

Uma terceira visão remete ao pensamento normativo, assim como no paradigma do ideal social, em que há a crença de que existe uma norma de indivíduo à qual a PcD não se encaixa, e que somente por meio de normativa legal é que este consegue ingressar nas organizações. Segundo Oliveira (2006), tal entendimento proporcionaria uma exclusão completa do indivíduo.

Outra visão, a quarta aqui citada, refere-se ao desempenho, que diz respeito à:

concepção das pessoas que vêem a diversidade como um recurso a ser gerido nas organizações, e que consideram as práticas sociais (apud Alves & Galeão-Silva, 2004) de organizacionais como veículos para a participação e inclusão das pessoas com deficiência (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008, p. 125).

Tal visão está vinculada à relação de desempenho, vínculo, benefícios e necessidades de treinamento para que organização e trabalhador com deficiência possam beneficiar-se mutuamente desta relação, promovendo integração com os demais funcionários. Essa visão só pode ser prejudicial se não forem tomadas as precauções para que cobrar o desempenho da PcD não seja o mesmo que retirar da organização a responsabilidade de fornecer as condições físicas e motivacionais necessárias para que a avaliação de desempenho seja correta, sendo tais condições indo desde equipamentos personalizados, até mudanças arquitetônicas na Organização, como salienta Carvalho-Freitas (2009).

Segundo as autoras, com as devidas preocupações, faz parte das condições de trabalho citadas acima a sensibilização dos funcionários à chegada do trabalhador a organização para o devido acolhimento, a instrumentalização adequada para que este possa exercer sua função, promovendo adaptações também no espaço físico e promoção de treinamentos para os funcionários lidarem com a diversidade e permitirem a integração e desenvolvimento.

Com estas preocupações citadas, mais a visão de gestão pautadas no desempenho e vínculo com a cultura organizacional, a inclusão seria

satisfatória em todos os aspectos. Mas ainda segundo a pesquisa, a percepção dos gestores se constrói por meio do que eles denominaram de “efeito de Halo”, em que as características de um grupo se sobrepõem às do indivíduo.

Assim, a maior parte da percepção enquanto grupo são pejorativas e cheias de estigma e, como consequência, a visão idealista ou normativa tem maiores índices estatísticos sobre os demais tipos de visão dos gestores. É o reflexo do senso comum de incapacidade que a sociedade ainda mantém (moldado pela história), mas que, pela relação construída com estas pessoas no cotidiano da organização, desmistifica o imaginário sobre as capacidades inferiores das PcD. É importante salientar que as condições adequadas de trabalho precisam estar postas e adaptadas para o exercício de suas capacidades.

Em todo esse processo, a percepção do trabalho será o reflexo das oportunidades que a organização dará a esse funcionário, ajustada também no preceito de que apesar de muitos estarem na empresa como beneficiários da lei de cotas, com as práticas organizacionais trabalhando para a inclusão, a relação do indivíduo com o trabalho será sadia para ambas as partes e o mesmo poderá sentir-se plenamente incluído na cultura organizacional, com todos os males e benefícios que isso pode causar e a organização terá um funcionário produtivo.

Dificuldades à reinserção e reabilitação: invisibilidade adquirida:

Segundo dados apresentados pela Dataprev em 2007, 653.090 casos de acidentes e doenças registrados no Brasil envolveram acidentes e doenças relacionadas ao contexto de trabalho, resultando em sequelas como limitações funcionais distribuídos por mais de 50 itens da Classificação Internacional de Doenças (CID) (BRASIL, 2007). As maiores ocorrências são sequelas de acidentes de trabalho (CID S e T), seguidas por LER/DORT (CID G e M). Segundo números da Previdência Social, muitos transtornos psíquicos também estão relacionados ao trabalho, muito embora estes, por não serem visíveis e ainda estarem à margem dos olhares da chefia, não recebem o devido suporte em programas de reabilitação profissional, ficando esta a cargo de programas como os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) da Rede do Sistema Único de Saúde. É importante destacar que esses dados previdenciários são

resultados somente em se tratando de mercado formal e que foram divulgados por meio do Anuário, que se restringe ao período de doze meses.

Lourenço e Bertani (2010) afirmam que ainda hoje, empresas mantêm as doenças relacionadas ao trabalho no campo da invisibilidade social, culpando o indivíduo e isentando a empresa das condições geradoras da produção da doença. Com isso, o empregado encontra-se numa situação precária, marginalizada ou até mesmo de exclusão no mercado de trabalho, o que mantém a reprodução desses problemas, que por vezes caem no esquecimento – até nas estatísticas.

Ainda segundo Lourenço e Bertani (2010), o trabalho e a grupalização associados à reabilitação são indispensáveis para o enfrentamento do problema, pois além de se compreender o motivo da doença para otimizar o tratamento partindo de uma lógica comunitária e do próprio trabalho, é necessário também que este ciclo de produção de agravos seja exposto pelo grupo para que assim a prevenção e interrupção de futuros adoecimentos ocorra.

Nesse sentido, Takahashi (2010) afirma que a promoção da saúde do trabalhador como indivíduo só pode ser trazida através da compreensão da interligação de vários fatores, tanto de ordem biológica quanto psicológica, social e do ambiente físico.

Apesar de, por muitas vezes o trabalhador ser vítima de uma rotina de trabalho insegura, que a médio/longo prazo desencadeia seu adoecimento, o reconhecimento desta situação conflitante não vem do empregador, e cabe ao funcionário, mesmo enquanto vítima, sair do ocultamento imposto, partindo de uma visão socioambiental. Ainda segundo o autor:

Partindo da concepção de tragédia pessoal, segundo a qual a incapacidade é um problema individual e as “vítimas”, por intolerância social e omissão do Estado, são confinadas ao ocultamento, contando apenas com o cuidado familiar e a benemerência da paróquia e da burguesia abastada, chegou-se até a concepção socioambiental que apresenta evidências de que a incapacidade é um fenômeno de relação que não se realiza num vácuo social, que as determinações estruturais e os fatores sociais são preponderantes no seu estabelecimento e superação (TAKAHASHI, 2010, p.7-8).

O autor propõe para estes casos, uma análise e terapia grupal, pois é uma alternativa viável e que acelera o processo de recuperação em virtude do

acolhimento e da retirada de um estigma, inclusive pessoal, pois a reorganização psíquica e social não se dará em um processo individual onde a culpabilização é individual de seu adoecimento, mas sim por meio de uma compreensão grupal acerca do adoecimento como algo inerente ao próprio trabalho, haja vista a quantidade de trabalhadores que adoecem na atividade laboral e ali estão buscando reabilitação.

Seguindo essa linha de inclusão dentro do ambiente de trabalho, Simonelli (2009) afirma que a proposta beneficia tanto o empregado quanto o empregador, que poderá também averiguar e constatar como o sujeito se dá no ambiente. Tal modelo, baseado na atividade, propõe uma análise das potencialidades, conhecimentos, locais de trabalho para melhor possibilidade de quebra de barreiras e ambiente para reinserção do indivíduo, com foco não em suas limitações, mas sim em suas potencialidades individuais.

Práticas protetórias X gestão inclusiva: Carneiro (2008) acredita que a cota prescrita na legislação só será observada se esgotadas as possibilidades de a empresa recorrer a práticas protetórias ou quando o custo dessas é maior do que a contratação de uma Pessoa com Deficiência; ou seja, a empresa não contrata por responsabilidade social, mas pelo contrário, visa ao máximo criar ainda empecilhos entre estes trabalhadores e o mercado de trabalho.

O autor cita inúmeros argumentos que atuam como barreiras à inclusão deste tipo de profissional, que mesmo já desqualificados por vários casos, cartilhas, palestras e programas de inclusão, seguem ainda presentes no discurso de empresas. Alguns destes é a periculosidade que eles aparentemente apresentam tanto para si quanto aos demais; o despreparo destes; sua incapacidade biológica. Quando não desqualificam o empregado, tentam descaracterizar a lei ou arrumam brechas, como a terceirização de funcionários (visando a diminuição dos seus, e, portanto, de suas cotas).

Um estudo de caso realizado por Costa (2013) foi de encontro a essas barreiras e exemplificou um programa desenvolvido na empresa “Alfa”. Para o autor, um programa inclusivo deve possuir cinco etapas: Acessibilidade, Organização do trabalho, Treinamentos de sensibilização, Acompanhamento

funcional e Qualificação Profissional. Na empresa estudada, a acessibilidade foi dividida em quatro etapas:

a) o mapeamento dos postos de trabalho que busca analisar as características físicas das funções identificando as dificuldades e oportunidades de melhoria e os diferentes tipos de layout;

b) a acessibilidade física que trata da adaptação dos postos de trabalho, tais como a criação de bancadas, adaptação de banheiros e até mesmo no transporte para a empresa;

c) a acessibilidade de capacitação que consiste no treinamento das pessoas envolvidas na liderança das PcD;

d) a acessibilidade de comunicação: intérpretes de Libras participando das reuniões e treinamentos específicos para os PcD (p. 11).

O autor ressalta a grande importância de se fazer uma sensibilização com a gerência, coordenação e supervisores, bem como palestras e treinamentos, com objetivo de conscientizar os trabalhadores que, acima de cumprir uma exigência legal, a inclusão é uma responsabilidade social que acarreta benefícios, tais como a valorização das diferenças e das oportunidades. Outro ponto importante destacado foi a visita a outras empresas, com o intuito de conhecer programas que estavam já em andamento, e também de convidar as PcD para visitarem sua instituição, a fim de avaliarem e contribuírem com o desenvolver do trabalho. Como resultado, o autor cita que: "em 2008 a Alfa estava com 73 PcD ativas, 79% a menos do que o exigido pela lei. Já em 2012, com 299 PcD ativas, este número baixou para 29%.", e tudo indica que a médio/longo prazo, acima do cumprimento de uma obrigação legal, a valorização do indivíduo e das diferenças se fará presente neste contexto.

Considerações finais: Com base nestas constatações, percebe-se que embora as inúmeras leis de cotas para inclusão visem, por meios legais, a inserção e conseqüentemente, segundo característica da pós-modernidade, o aumento do número de produtos no mercado e de consumidores, somente tal atitude legislativa não caracteriza de fato a inclusão das PcD no âmbito social

laboral, pois a atual inclusão ainda está ligada à visão construída historicamente sobre a deficiência, em que mesmo a sociedade com entendimento pós científico do deficiente, a idealização de homem precisa ser flexibilizada, pois só assim o número de excluídos da sociedade será menor (embora seja em nome da lógica de mercado).

Três das quatro visões que os gestores possuem ainda são mistificadas e por consequência também dificultam, pelo efeito de halo, a inclusão e promovem a estigmatização na cultura organizacional. Como o trabalho tem papel importante para uma autoimagem/imagem de relevância social para qualquer indivíduo, essa marginalização do trabalho, fruto de uma inclusão superficial (inserção), acarreta sofrimento psíquico também ao indivíduo que sofre tal exclusão, tendo efeito oposto ao de evitar sofrimento e promover a igualdade de direitos para os demais indivíduos, que é a importância do trabalho e de uma inclusão plena na vida.

Nota-se que, para que a empresa possa ser inclusivista, é preciso promover desde a sensibilização dos funcionários, que veem no senso comum a entrada da PcD no âmbito do trabalho não como uma conquista deste (promovendo a exclusão social), até mudanças na estrutura da empresa, para que o novo trabalhador possa ser avaliado pelo seu desempenho de forma justa, dando as condições mínimas para que este transforme a visão organizacional pelas relações que ocorrem no cotidiano, sem negar a deficiência.

Nesse sentido, cabe também a empresa o pensamento global de funcionário, observando a interligação de vários fatores, tanto de ordem biológica quanto psicológica, social e do ambiente físico, no sentido de evitar o adoecimento do sujeito em sua atividade laboral, e quando esta ocorre, que a discussão e responsabilidade recaiam sobre a atividade desgastante e por vezes insalubre, e não sobre a vítima gerando ainda mais adoecimento e exclusão.

Assim, conclui-se que é preciso trabalhar com as organizações para que entendam e apliquem práticas verdadeiramente inclusivas que permitam o desenvolvimento profissional, social e humano que o trabalho proporciona aos indivíduos. Chegar à inclusão verdadeira garante a inserção não só no âmbito o trabalho, como também na mudança dos estigmas, da autoimagem com

relevância social, a inserção em relações sócio-dinâmicas nas organizações e, finalmente, a inserção das PcD na sociedade.

Referências

- AMIRALIAN, M. L.T. M. **Psicologia do excepcional**. São Paulo: E.P.U. 1986. v. 8.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CEB n. 2/2001, de 11 set. 2001. Institui diretrizes nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Brasília, DF: Senado, 2001.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1998.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2007. Disponível em: <ww.ibge.gov.br>
- BRASIL. Decreto Federal 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. Brasília, DF: Senado, 1999.
- BRASIL. Decreto Federal nº 5.296, de 2004. Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília, DF: Senado, 2004.
- BRASIL. Decreto Federal 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. Brasília, DF: Senado, 2009.
- CARNEIRO, R.; RIBEIRO, M. A.. A inclusão indesejada: As empresas brasileiras face a lei de cotas para pessoas com deficiência. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Ações de adequação das condições e práticas de trabalho para a inserção de PcD. *Psicologia para América Latina*, v.16, art. 9, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; NEPOMUCENO, M. F.; MARQUES, A. L. Suposições básicas sobre a natureza do comportamento humano e sobre o trabalho de PcD. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais Eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

CORRIER, R. **Representações compartilhadas sobre emprego e deficiência**. Curitiba: CRV, 2010.

COSTA, A. et al. **A Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho**: Um Estudo de Caso. Simpósio Científico de Graduação e Pós-Graduação, 2013.

DECLARAÇÃO DE SALAMANCA. **Necessidades Educativas Especiais – NEE** In: Conferência Mundial sobre NEE: Acesso em: Qualidade – UNESCO. Salamanca/Espanha: UNESCO 1994.

FIGUEIRA, E. **Caminhando em silêncio**: uma introdução à trajetória das pessoas com deficiência na história do Brasil. São Paulo: Giz, 2008.

FREI BETTO. “Deficientes físicos? Pode?”. O Estado de S.Paulo, 02 mai. 2001.

LINO, M. V.; CUNHA, A. C. B. Uma questão de cotas? Como pessoas com deficiência percebem sua inserção no mercado de trabalho com base em políticas públicas de inclusão. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 3, n. 1, p. 65-74, 2008.

LOURENÇO, E. A. S.; BERTANI, I. F. Invisibilidade social das doenças relacionadas ao trabalho: desafios para a reabilitação profissional. SEMINÁRIO DE SAÚDE DO TRABALHADOR DE FRANCA, 1., 2010, Franca. **Proceedings**. Franca: Unesp, 2010.

NEPOMUCENO, M. F.; CARVALHO-FREITAS, M. N. As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. **Psicologia em Pesquisa**, v. 2, n. 1, p. 81-94, 2008.

OLIVEIRA, J. M.; ARAÚJO; J. N. G.; ROMAGNOLLI, R. C. Dificuldades relativas à inclusão social das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Latin-American Journal of Fundamental Psychopathology on Line**, v. 6, n. 1, 77-89, 2006.

SASSAKI, Romeu K. Vida independente: história, movimento, liderança, conceito, filosofia e fundamentos; reabilitação, emprego e terminologia. São Paulo: RNR, 2003.

SIMONELLI, A. P. **Contribuições da análise da atividade e do modelo social para inclusão no trabalho de pessoas com deficiência.** 2009. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Carlos, São Carlos.

TAKAHASHI, M. et al. Incapacidade, reabilitação profissional e Saúde do Trabalhador: velhas questões, novas abordagens. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 121, p. 07-09, 2010.

Eixo Temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: b. Diversidade Humana (gênero, PcD, religião, multiculturalismo)

SURGIMENTO DE PROGRAMAS DE DIVERSIDADE DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

REITH, Stefanie Landim, UFSCar, stefaniereith@dep.ufscar.br

RACHID, Alessandra, UFSCar arachid@power.ufscar.br

Resumo: O objetivo do artigo é analisar o surgimento e a difusão de programas de diversidade de recursos humanos. Estes programas visam à inclusão de grupos discriminados nas empresas, como, por exemplo, mulheres, negros, idosos, jovens, portadores de necessidades especiais, homossexuais, entre outros. Além disso, esses programas tem o objetivo de reconhecer e promover a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo, para funcionar como instrumento de integração social, em benefício da produtividade das empresas e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho. Neste artigo são analisados apenas os programas voltados para a inclusão de negros e de mulheres, devido à maior frequência desses programas e por representarem iniciativas espontâneas das empresas, visto que esta prática não é determinada por lei, como no caso dos portadores de necessidades especiais. Além disso, este artigo apresenta algumas ações nacionais e internacionais de organizações que incentivam a implantação de programas de diversidade de recursos humanos. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o surgimento de iniciativas legais e de programas de diversidade de recursos humanos de governo, empresas e outros tipos de organizações nessa área, além de uma entrevista com uma profissional da área de recursos humanos. A gestão da diversidade começou a ser trabalhada nos Estados Unidos na década de 1980 e tem sido objeto de transferência para outras nações, como o Brasil, que passou a implantar programas de diversidade na década de 1990. No Brasil, a difusão dessas iniciativas se encontra em um estágio inicial quando comparado com outros países, como os Estados Unidos; porém, deve-se salientar o número crescente de iniciativas. As ações de diversidade, em muitos casos, fazem parte de programas de responsabilidade social e, por isso,

os programas de diversidade de recursos humanos são introduzidos como parte de programas de qualidade de vida no trabalho ou, ainda, com os programas de responsabilidade social, como parte do marketing cultural de uma empresa.

Palavras-chave: Diversidade. Trabalho. Discriminação.

Introdução

Os programas de diversidade de recursos humanos visam à inclusão de grupos discriminados nas empresas, como, por exemplo, mulheres, negros, idosos, jovens, portadores de necessidades especiais, homossexuais, entre outros. Apesar de pouco difundido no Brasil, esse tema já tem aparecido em publicações da área de gestão. Nestas, alguns dos argumentos para a adoção desses programas são: aumentar a variedade interna, como uma maneira de ampliar as opiniões sobre uma mesma questão; fazer com que o cliente se aproxime e se sinta confortável por estar em contato com alguém como ele, com quem ele se identifica e que está lhe prestando serviços; dinamizar a identificação das necessidades dos clientes, por haver uma variedade maior de pessoas com características semelhantes as do público alvo (RH CENTRAL, 2010).

Ainda de acordo com essa publicação, as empresas estão cientes do fato de que esses programas são capazes de agregar valor ao negócio, haja vista que a homogeneidade é menos criativa e mais restritiva, pois há uma tendência a olhar para as questões que surgem diariamente no trabalho a partir de uma mesma visão, criando uma unanimidade. O levantamento de ideias contrárias as da maioria pode trazer novas contribuições com questões que antes não foram pensadas. Como uma maneira de evitar que pontos de vista diferentes sejam perdidos, as empresas buscam, por meio de programas estruturados, incluir a diversidade em seu quadro de colaboradores.

Muitos textos que tratam do tema procuram mostrar as vantagens de sua adoção. Mendes (2005) aponta como principais efeitos positivos destacados pela literatura da área: a solução de problemas; criatividade; inovação; desempenho; tomada de decisão; novos mercados consumidores; produtividade; agilidade; vantagem competitiva e flexibilidade. Cox (1994),

Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) e Santos et al. (2008) ainda acrescentam a atração de talentos e a conquista de mercados e segmentos.

Greene e Kirton (2004) afirmam que a implantação da diversidade não é uma tarefa fácil, sobretudo, porque envolve o enfrentamento de questões arraigadas em valores e tradições da sociedade, como o choque com pessoas que não estão acostumadas a conviver com portadores de necessidades especiais, que não enxergam o negro sem o prisma do preconceito, incapazes de verem as mulheres como profissionais e não como esposas, a homofobia, entre outros preconceitos que permeiam a vida em sociedade, inclusive no ambiente de trabalho (RH CENTRAL, 2010).

Zanoni (2010) e Ahonem e Tienari (2009) afirmam que a diversidade começou a ser trabalhada nos Estados Unidos em meados da década de 1980, por causa das projeções demográficas do relatório da Força de Trabalho 2000, publicado pelo Hudson Institute, que projetou uma força de trabalho mais heterogênea, com números significativamente maiores de mulheres, minorias raciais e imigrantes. O relatório sugere aos líderes políticos e às organizações que se preparem para lidar com esta diversidade crescente.

De acordo com Mendes (2005) e Santos et al (2008), no Brasil, as políticas de diversidade começaram a ser implementadas na década de 1990 por organizações norte-americanas. Neste mesmo período iniciaram os estudos motivados pelas ações das multinacionais e, posteriormente, pela introdução de algumas leis, como a inclusão de deficientes físicos, em 1991, com cotas nas empresas e na administração pública; cotas mínimas para candidatura de mulheres a cargos eletivos, em 1995; e o Sistema de Cotas para Negros no Vestibular, em 2004.

A promoção da diversidade tem feito parte de programas de responsabilidade social (MYERS, 2003; HANASHIRO; CARVALHO; NASSIF 2004). Por isso, os programas de diversidade de recursos humanos muitas vezes são introduzidos como parte de programas de qualidade de vida no trabalho ou, ainda, com os programas de responsabilidade social, como parte do marketing cultural de uma empresa¹ (HANASHIRO; CARVALHO; NASSIF 2004) e (FERNANDES; FERREIRA; LEBARCKY 2011).

¹ O marketing cultural é um elemento da estratégia de comunicação que objetiva a promoção, defesa, patrocínio e valorização de bens e padrões culturais, sejam de cunho literário, científico, artístico, educacional e a vinculação

Saraiva e Irigaray (2009), no entanto, alertam que os discursos de diversidade, propagandeados por organizações para serem reconhecidas como socialmente responsáveis, podem não ser efetivados na prática. Ao investir em práticas não discriminatórias, as organizações tendem a ser percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotam a mesma postura. Contudo, deve-se considerar sua efetividade, ou seja, os desdobramentos do discurso na prática e suas consequências.

Objetivo

O objetivo do artigo é analisar o surgimento e a difusão de programas de diversidade de recursos humanos. Serão analisados particularmente os programas desenvolvidos para inclusão de mulheres e negros. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o surgimento de iniciativas legais e programas de diversidade de recursos humanos de governo, empresas e outros tipos de organizações nessa área e uma entrevista com uma profissional da área de recursos humanos.

Resultados

A seguir são listados alguns exemplos de iniciativas que mostram como a questão da diversidade tem se difundido e, ao mesmo tempo, essas iniciativas atuam no seu processo de difusão em nível internacional:

O Programa Igualdade de Gênero da ONU (Organização das Nações Unidas);

A ONU Mulheres é uma entidade das nações unidas criada em 2010 para garantir a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, reforçando o direito delas a uma vida livre de discriminação, de violência e de pobreza, além de difundir a noção de que a igualdade de gênero é um requisito central para se alcançar o desenvolvimento (ONU MULHERES, 2012).

De acordo com a ONU Mulheres (2012), Essa entidade foi criada a partir dos esforços dos Estados-Membros da ONU e dos ativistas dos direitos das

desses valores com a empresa para a valorização da marca ou da instituição perante os agentes econômicos (Baracho e Félix 2002).

mulheres, pois eles reconheceram que questões de gênero e a promoção da igualdade nas vidas de mulheres, demanda uma organização de alcance mundial, além de uma experiência consolidada e de recursos disponíveis. Por isso, quatro organizações da ONU se juntaram: a Divisão da ONU pelo Avanço das Mulheres, o Instituto Internacional de Pesquisa e Treinamento pelo Avanço das Mulheres, o Escritório da Assessora Especial para Questões de Gênero e o Avanço das Mulheres, e o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para as Mulheres.

A participação feminina é defendida pela ONU Mulheres (2012), com foco em cinco áreas:

Aumentar a liderança e a participação das mulheres;

Eliminar a violência contra as mulheres e meninas;

Engajar as mulheres em todos os aspectos dos processos de paz e segurança;

Aprimorar o empoderamento econômico das mulheres;

Colocar a igualdade de gênero no centro do planejamento e dos orçamentos de desenvolvimento nacional.

O Programa Interagencial de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Etnia da ONU;

De acordo com a ONU Br (2012), esse programa é uma iniciativa do Fundo para o Alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, com recursos do governo espanhol, para promover as metas de desenvolvimento humano acordadas pelos Estados-Membros da ONU. O Programa é executado por seis organismos da ONU (ONU Mulheres, UNICEF, UNFPA, OIT, ONU-HABITAT e PNUD) e pelo governo do Brasil, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres e da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial.

Segundo a ONU Br (2012), o programa foi lançado em 2009 com término previsto para 2012. O programa apoia a implementação dos Planos Nacionais de Políticas para as Mulheres e de Promoção de Igualdade Racial, estimulando o controle social de políticas públicas por meio da sociedade civil e

da consolidação da transversalidade dos princípios de equidade de gênero, raça e etnia nas políticas de desenvolvimento humano.

No fim de 2012, as entidades assinaram uma Carta de Intenções pela promoção de políticas conjuntas que visa dar continuidade às ações e reafirmar o empenho do governo brasileiro e da ONU no Brasil em desenvolver conjuntamente um plano de ação detalhado para promoção da igualdade de gênero, raça e etnia. O documento aponta para o compromisso de incentivar a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas setoriais e intersetoriais. Além, do treinamento de gestoras/es com foco na erradicação do sexismo e racismo institucional (ONU Br, 2012).

O *ranking* de igualdade de gênero elaborado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF);

O Ranking de Igualdade de Gênero do Fórum Econômico Mundial (WEF) mede a redução da desigualdade de gêneros em decorrência dos avanços em políticas públicas. Este é elaborado com base em quatro critérios: participação econômica e oportunidade; acesso à educação; saúde e sobrevivência; e participação política (PORTAL BRASIL, 2012).

O ranking foi desenvolvido em 2006, em parte para atender à necessidade de uma medida consistente e abrangente de igualdade de gênero capaz de acompanhar o progresso de um país ao longo do tempo. O índice aponta os países que são líderes em dividir os recursos de forma mais equitativa entre homens e mulheres, independentemente do nível global dos recursos disponíveis (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013).

Acompanha-se a correlação entre a diferença de gênero de um país e sua competitividade nacional, porque as mulheres representam metade da base potencial de talentos. Portanto, para a Weforum, a competitividade de uma nação em longo prazo depende significativamente de como educa e aproveita a mão-de-obra feminina (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013).

Segundo a organização, em 2012, 61% dos países pesquisados registraram uma diminuição da desigualdade entre os gêneros e 39% tiveram aumento. Os dados apontam que o Brasil obteve melhorias em educação primária e crescimento na porcentagem de mulheres em posições ministeriais,

inclusive uma presidente mulher, mas teve uma avaliação pior em participação econômica – está em 73º entre os países avaliados. Em relação à participação política o Brasil ocupa a 72ª posição. Com isso, o Brasil ganhou 20 posições no ranking, deixando a 82ª posição para a 62ª posição entre 135 países pesquisados (PORTAL BRASIL, 2012).

A lista é liderada pela Islândia, pelo quarto ano consecutivo, seguida pela Finlândia, Noruega, Suécia e Irlanda. No lado oposto do ranking, o Lêmen é considerado o país com a pior desigualdade de gênero do mundo, seguido por Paquistão, Chade, Síria e Arábia Saudita. A Nicarágua foi o país que registrou o maior avanço na eliminação da desigualdade entre os gêneros nos últimos seis anos, saindo da 62ª posição em 2006 (entre 115 países pesquisados naquele ano) para a 9ª posição em 2012 (PORTAL BRASIL, 2012).

Programa de Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego da OIT (Organização Internacional do Trabalho);

De acordo com a OIT Brasil [200-?], a promoção da igualdade de oportunidades e a eliminação de todas as formas de discriminação são alguns dos elementos fundamentais da Declaração dos Direitos e Princípios Fundamentais do Trabalho e da Agenda do Trabalho Decente da OIT. Para haver crescimento econômico com menos pobreza e maior bem-estar e justiça social, deve-se melhorar a situação relativa das mulheres, negros e outros grupos discriminados da sociedade, aumentar sua possibilidade e acesso a empregos capazes de garantir uma vida digna para esses indivíduos e para suas famílias.

A OIT Brasil [200-?], afirma que a pobreza está diretamente relacionada aos níveis e padrões de emprego, assim como às desigualdades e à discriminação existente na sociedade. Gênero e raça são fatores importantes para determinar as diferentes possibilidades dos indivíduos de terem acesso a um emprego e nas suas condições de trabalho: remunerações, benefícios e possibilidades de proteção social. Desse modo, gênero e raça condicionam a forma através da qual os indivíduos e as famílias vivenciam a situação de pobreza e conseguem ou não superá-la. Por isso, estão sendo realizados

esforços para que as necessidades das mulheres e negros sejam consideradas de forma explícita e efetiva nas estratégias de redução da pobreza e nas políticas de geração de emprego e renda.

A estratégia da OIT para a promoção do emprego pleno, produtivo, de qualidade e livremente escolhido inclui os seguintes resultados principais: políticas coordenadas e coerentes para gerar crescimento do emprego inclusivo; políticas de desenvolvimento de competências para aumentar a empregabilidade dos trabalhadores e trabalhadoras, a competitividade das empresas e o crescimento inclusivo; e políticas e programas para promover a sustentabilidade das empresas e o empreendedorismo.

O enfrentamento da discriminação e a promoção da igualdade de gênero e raça é uma das prioridades da atuação da OIT no Brasil. Desde 2004 com o apoio da Equipe de Trabalho Decente da OIT para o Cone Sul da América Latina em Santiago do Chile, do Escritório para Igualdade de Gênero da OIT em Genebra e do Centro Internacional de Formação da OIT, em Turim, Itália.

O Programa se organiza a partir das seguintes estratégias:

Assistência técnica ao governo brasileiro, com destaque para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), às centrais sindicais e às organizações de empregadores;

Fortalecimento institucional, a partir de ações de capacitação de gestores/as públicos/as, representações de trabalhadores/as e empregadores/as e organizações da sociedade civil;

Ampliação da base de conhecimentos sobre gênero, raça e mercado de trabalho;

Promoção da transversalização de gênero e raça na Agenda e no Plano Nacional de Emprego e Trabalho Decente, assim como nas Agendas Estaduais e Municipais de Trabalho Decente;

Desenvolvimento de ações em parceria com outras agências das Nações Unidas no Brasil;

Apoio ao desenvolvimento de campanhas de sensibilização.

Prêmios de organizações não governamentais, como no caso da Catalyst;

Uma das pesquisas mais conhecidas no campo da atuação feminina em organizações é o relatório divulgado em 2011 pela ONG norte-americana Catalyst. De acordo com o presidente da Catalyst essas iniciativas mostram que estratégias globais de diversidade de gênero nas multinacionais podem ser implementadas de acordo com as necessidades regionais.

Fonseca (2013) afirma que a Catalyst premiou três empresas em 2013 por suas iniciativas que aumentam as oportunidades para mulheres nos negócios: Alcoa, Coca-Cola e Unilever. Na Alcoa, o programa para aumentar a presença feminina na companhia surgiu em 2008, e suas ações se estendem ao recrutamento, iniciativas de *mentoring*, desenvolvimento de lideranças e revisões rigorosas dos talentos, além do planejamento de sucessão.

Na Coca-Cola, o programa é supervisionado por um conselho global dedicado ao tema e por subconselhos regionais que customizam a iniciativa de acordo com as necessidades locais. A iniciativa prioriza o recrutamento, o desenvolvimento, o progresso e a retenção de mulheres, com a meta de atingir a paridade de gênero em todos os níveis hierárquicos da companhia até 2020.

Na Unilever, as iniciativas começaram em 2009, visando atingir a igualdade de gênero em todos os níveis gerenciais. Para isso, criaram um conselho de diversidade global, prestam contas do equilíbrio de gênero, apresentam metas para os executivos em cargos de liderança e implementaram um programa global de *mentoring*. Os programas foram adaptados localmente, para atender normas culturais e necessidades específicas de cada região (FONSECA, 2013).

Segundo a entrevistada, a multinacional em que ela trabalhou já desenvolvia programas de diversidade desde a década de 1980, antes mesmo do que é apontado pelos autores mencionados. Essas políticas eram impostas pela matriz, localizada em São Francisco, no Estado americano da Califórnia, e cujo cargo de chefe de recursos humanos era ocupado por um negro.

A matriz da empresa estipulava a contratação de um número mínimo de negros e mulheres a fim de garantir a diversidade. As unidades que não respeitassem a proporção estipulada recebiam uma advertência. No momento da contratação, “se existisse uma situação de empate, dava-se preferência a negros e mulheres”. Segundo a entrevistada, os trabalhadores não

apresentavam problemas de convivência com a diversidade, porque isso fazia parte da cultura da empresa.

Segundo a avaliação da entrevistada, no entanto, as “empresas brasileiras ainda não estão preparadas para desenvolver programas de diversidade por si só. Aquelas que desenvolvem seguem ordens da matriz e há uma grande diferença entre a política pregada pela empresa e o que realmente acontece durante as seleções. A seleção é a porta de entrada e existe um padrão [discriminatório], com algumas exceções [de pessoas] altamente qualificadas”. Ela ressalta, como exemplo, o padrão de aparência exigido pelos bancos, onde as pessoas que realizam atendimento direto ao cliente são, em sua maioria, “brancas, altas, magras. As mulheres, com cabelos compridos, lisos e maquiadas”.

De acordo com a entrevistada, “o pessoal que trabalha com recursos humanos está cuidando da porta de entrada da empresa e não existem políticas de diversidade bem estabelecidas. As empresas que dizem que possuem, apresentam apenas ensaios. É muito diferente o que acontece em São Paulo [normalmente onde ficam as sedes] e o que acontece no interior [e demais lugares em que as outras unidades se estabelecem]”. A entrevistada ainda se questiona se os selecionadores realmente seguem as políticas estabelecidas.

Apesar desses problemas, também apontados por vários pesquisadores, nos últimos anos, surgiram outras iniciativas voltadas à diversidade no Brasil, como:

Observatório Brasil da Igualdade de Gênero;

O Observatório Brasil da Igualdade de Gênero surgiu em 2009, a partir da iniciativa da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, em parceria com outras instituições públicas, organizações da sociedade civil e organismos internacionais. A ideia surgiu a partir de diálogo com a iniciativa da Comissão Econômica para América Latina e o Caribe – CEPAL, como estratégia de disseminação de informações acerca das desigualdades de gênero e dos direitos das mulheres com vista a subsidiar o processo de formulação e implementação de políticas de gênero e de políticas

públicas com perspectiva de gênero no país (OBSERVATÓRIO BRASIL, [200-?]).

As atividades pretendem levantar indicadores, produzir e disseminar os conteúdos e incentivar o diálogo internacional. Suas principais missões são contribuir para a promoção da igualdade de gênero e dos direitos das mulheres no Brasil, considerando as múltiplas formas de desigualdades e as mulheres em sua diversidade. Servindo de ferramenta para fortalecer e estimular a participação social, subsidiar a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, além de, dar visibilidade às políticas públicas e ações que o Estado brasileiro realiza no país e internacionalmente (OBSERVATÓRIO BRASIL, [200-?]).

Os objetivos do observatório são:

Monitorar indicadores de gênero e de promoção e garantia de direitos das mulheres;

Promover o acesso à informação e produzir conteúdos sobre igualdade de gênero e políticas para as mulheres para o fortalecimento da participação social;

Monitorar a mídia brasileira sobre os temas mulheres e gênero;

Garantir o diálogo nacional e internacional para o intercâmbio e disseminação de informações, dados e estatísticas (OBSERVATÓRIO BRASIL, [200-?]).

O Programa Pró-equidade de Gênero e Raça do governo federal, ao qual aderiram o BNDES, a Eletros, a Prefeitura da cidade de São Carlos, a Petrobras, entre outras;

Seu objetivo é a implementação de ações que promovam a igualdade de oportunidades para mulheres e homens, de qualquer raça ou etnia, no ambiente de trabalho. Foi criado em 2005, a partir da iniciativa do Governo Federal junto com a Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM/PR) e do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, além de contar com o apoio da Entidade das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) e da Organização

Internacional do Trabalho – (OIT – Escritório Brasil) (SENADO FEDERAL, 2013).

Este programa tem como objetivos específicos:

Conscientizar e sensibilizar dirigentes, empregadores/as e trabalhadores/as para a promoção da igualdade de gênero e estimular práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das organizações;

Criar a rede pró-equidade de gênero;

Construir um banco de boas práticas de gestão que possibilite a troca de experiências de promoção da equidade de gênero no mundo do trabalho (BNDES, 2008).

O Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça certifica que a organização, seja ela pública ou privada, promove a igualdade entre trabalhadores e adota os requisitos do programa. Ao aceitar as condições do programa, a organização traça um plano de ação que, se implementado, permite que a mesma receba o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, que poderá ser usado em suas campanhas publicitárias, documentos e peças institucionais, de modo a divulgar o seu compromisso com o tema (BNDES, 2008).

O BNDES aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça em 2008, ano em que criou um grupo de trabalho relacionado ao tema para criar um plano de ação. O grupo concluiu que era necessário melhorar a sistematização dos dados relativos ao corpo funcional, de modo a permitir um diagnóstico mais preciso sobre o tema. Essa avaliação é o ponto de partida para a construção do Plano de Ação, que teve como principais metas: o diagnóstico e gestão dos dados relativos ao tema e a divulgação junto ao corpo funcional da adesão do BNDES ao programa, bem como sensibilização e conscientização dos problemas das desigualdades e das vantagens da equidade de oportunidades, por meio de eventos, palestras e seminários (BNDES, 2008).

Na Eletros, Fundação Eletrobrás de Seguridade Social, o objetivo geral do plano de ação é alinhar o programa ao planejamento estratégico da organização, voltado para a gestão dos seus recursos humanos, priorizando o respeito aos direitos, valorizando as opiniões individuais, por meio da criação e

manutenção de relações e tomadas de decisões pautadas na ética e na responsabilidade (ELETROS, 2012).

A prefeitura da cidade de São Carlos recebeu o selo do programa em 2010 na categoria de municípios. De acordo com o prefeito da época, Oswaldo Barba, o selo representa o reconhecimento do trabalho feito pela prefeitura nesta área da diversidade, sendo que foi destacada a atualização de todo o banco de dados dos servidores municipais, com ênfase no quesito raça (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS, 2012).

A Petrobras participou de todas as edições do Programa Pró-Equidade de Gênero e recebeu selo em todas elas, por ter cumprido as iniciativas propostas. A Petrobras possui uma Subcomissão de Diversidade, composta por representantes das distintas áreas de negócios da organização. Sob a coordenação da Gerência de Orientações e Práticas de Responsabilidade Social, a subcomissão tem como objetivo propor ações que garantam a defesa dos princípios de diversidade humana e de não discriminação em todo o sistema Petrobras (PETROBRAS, 2013).

Sua inclusão dentre os temas centrais da Responsabilidade Social indicados pelo Instituto Ethos;

O instituto Ethos (2007), que tem atuado na difusão da responsabilidade social no Brasil, incluiu a diversidade entre os indicadores que recomenda que as organizações monitorem. O instituto, ao comparar os resultados obtidos em 2007 com os de 2005, sobre as 500 maiores empresas do país, divulgados pelo *ranking* “maiores e melhores” da revista Exame, mostra que aumentou o número de organizações que afirmam desenvolver algum tipo de ação afirmativa em prol da diversidade e da igualdade, de 52% para 79%. As ações afirmativas desenvolvidas são:

Apoio a projetos na comunidade que visam melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho. Aumentou de 33% para 46%;

Desenvolvimento de programas para a contratação de pessoas provenientes de grupos discriminados no mercado de trabalho Aumentou de 11% para 22%;

Desenvolvimento de programas que visam melhorar a qualificação das mulheres Aumentou de 4% para 23%;

Estabelecimento de metas para ampliar a participação de mulheres nos cargos de direção Aumentou de 0% para 20%;

Desenvolvimento de programas que visam melhorar a qualificação dos negros Aumentou de 4% para 16%;

Estabelecimento de metas para ampliar a participação de negros nos cargos de direção Aumentou de 0% para 6%;

Discussão dos resultados

O levantamento realizado até o momento mostra que existem diversas iniciativas voltadas à diversidade e à inclusão de grupos discriminados em diferentes tipos de organizações. Identifica-se uma forte influência de multinacionais e, mais recentemente, de programas do governo federal que têm levado à difusão dessas iniciativas principalmente em empresas estatais. Nota-se também, os programas e organizações internacionais como a ONU e a OIT.

Outro fato que deve ser ressaltado é a maior atenção dada às mulheres, embora não tenha surgido nenhuma iniciativa voltada unicamente para a questão da etnia. Quando se mencionou a preocupação em relação à discriminação por diferenças raciais, esta veio junto com preocupações ligadas à discriminação de gênero.

Considerações finais

Para este artigo foram selecionados alguns casos de ações de organizações que incentivam a implantação de programas de diversidade, entretanto, vale ressaltar a existência de outras iniciativas como as de jornais e revistas que criam *rankings*, certificados e prêmios para organizações que trabalham com a questão da diversidade. Isso indica que este tipo de iniciativa deve se tornar cada vez mais constante nos próximos anos.

Referências

- AHONEM, P.; TIENARI, J. United in Diversity? Disciplinary Normalization in **An EU Project**. Organization, SAGE, v. 16, n.5, p. 655–679, 2009.
- BARACHO, M. A. P; FÉLIX, L. F. F. Responsabilidade Social e Marketing Cultural. **Cadernos do Cehc**, Belo Horizonte, n. 8, p. 1-34, 2002.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Pró-equidade de Gênero**. 2008. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Pro-equidade_de_genero/> Acesso em: 30 abr. 2013.
- COX, T. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- ELETROS. Fundação Eletrobrás de Seguridade Social. **Programa de Pró-equidade de Gênero**. 2012. Disponível em: <http://www.eletros.com.br/html/equidade_acao.html> Acesso em: 30 abr. 2013.
- FERNANDES, A. R.; FERREIRA, K. A. R.; LEBARCKY, Fernanda. V. **Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma Relação?**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- FONSECA, A. Prêmio destaca empresas com iniciativas para inclusão de mulheres. **Valor Econômico**. São Paulo, 2013.
- GREENE, A.-M.; KIRTON, G. **Views from Another Stakeholder: Trade Union Perspectives on the Rhetoric of 'Managing Diversity'**. **Industrial Relations Research Unit**, Warwick, n. 74, p.1-27, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; DE CARVALHO, S. G.; NASSIF, F. J. A Administração da Diversidade Cultural e a Competitividade das Empresas. **Mackpesquisa**, São Paulo, jan/2004. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/7492.98.html>> Acesso em: 03 set. 2012.
- INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em <<http://www.slideshare.net/dbonis/pesquisa-diversidade-nas-empresas-2007>>. Acesso em: 04 abr. 2013.
- MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. 2005. 106f. Dissertação (Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**. Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, 2003.

OBSERVATÓRIO BRASIL DA IGUALDADE DE GÊNERO. [200-?]. Disponível em: <<http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/quem-somos/missao-e-objetivos-1>>. Acesso em 29 de abril de 2013.

OIT Br. **Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego**. [200-?], Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/genero-e-raca>>. Acesso em 29 abr. 2013.

ONU Br. **Governo Brasileiro e ONU Firmam Acordo em Políticas de Gênero, Raça e Etnia esta Sexta (3)**. 2012. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/governo-brasileiro-e-onu-firmam-acordo-em-politicas-de-genero-raca-e-etnia-esta-sexta-3/>> Acesso em: 29 abr. 2013.

ONU Mulheres. **Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres**. 2012. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/onu-mulheres/>>. Acesso em 29 abr. 2013.

PETROBRAS. **Apoio a Princípios e Iniciativas**. 2013. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/reconhecimentos-premios-e-certificacoes/>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS. **Prefeitura de São Carlos adere a 4a edição do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça**. 2012. Disponível em: <<http://www.saocarlos.sp.gov.br/index.php/portal-pro-equidade-de-genero.html>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

PORTAL BRASIL. **Brasil Sobe 20 Posições em Ranking de Igualdade do Gênero**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/10/24/no-ranking-sobre-desigualdade-de-genero-brasil-sobe-20-posicoes>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

RH central. **Da Diferença à Vantagem Competitiva**. 2010. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=1576>. Acesso em: 19 set. 2012.

SANTOS, G. C. M. et al. Gestão da Diversidade: Um Estudo Entre as “melhores empresas para você trabalhar”. SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO., 11, 2008, **Anais**. São Paulo. FEA/USP, 2008. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf>>. Acesso em 30 abr. 2013.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso? São Paulo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, 2009.

SENADO FEDERAL. **Senado Federal Adere ao Programa Pró-equidade**. 2013. Disponível em:

<https://intranetsenado.senado.gov.br/detalhenotdestaque?noticia_id=senado-federal-adere-ao-programa-pro-equidade>. Acesso em 30 abr. 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap**, 2013. Disponível em: <<http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>>. Acesso em 03 mai. 2013.

ZANONI, P. et al. Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. **Organization**, SAGE, v. 17, n.1, p. 9-29, 2010.

Eixo Temático: 2 - Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: a. Clima, Cultura e Valores Humanos

CULTURA ORGANIZACIONAL: EXPERENCIAÇÃO E INCORPORAÇÃO NOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

MARTINS, João Paulo, Unesp, johnny.jp1233@gmail.com

CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp, hfcardoso@gmail.com

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo verificar como se estabelece a cultura organizacional de organizações públicas e organizações privadas a partir da percepção de seus membros, ou seja, como é a forma de experenciação dos atributos organizacionais nos quesitos das crenças, valores, missão, atitudes e comportamentos. A forma de ser da cultura organizacional depende de muitos fatores, principalmente de uma conceituação do que seja ela, pois ainda não se tem uma definição objetiva que descreva cultura organizacional. Há muito tempo tem-se discutido esse conceito, mas vê-se na literatura uma gama de definições, mas sem um consenso. Para os fins desse trabalho assume-se, no entanto, que a cultura organizacional seja um conjunto de regras e normas que são seguidas pelos membros da organização não precisando estar ratificadas em algo concreto, mas ela é conhecida por todos. Dessa forma, pode-se dizer que só há cultura se houver pessoas, pois quem vivencia a cultura e a percebe são as pessoas que atuam na organização, sendo essa vivência e percepção compreensíveis à luz da enação. Enação é um conceito engendrado pelo neurobiólogo Francisco Varela e concebe que o conhecimento se faz presente na relação do homem com o mundo, pois o primeiro, não é dependente de qualidades intrínsecas de um mundo predeterminado, porquanto esse mundo é emerso de acordo com as experiências da pessoa. Tem-se aí a gênese da constituição mútua entre sujeito e mundo. Não há possibilidade de existência de um sujeito independente de um mundo de conhecimento pelo corpo, pois é somente com e por meio do corpo que se pode dizer que o sujeito está no mundo, material e físico. Consegue-se, desse modo, compreender a forma que as experiências e as crenças são engendradas nas pessoas e, contudo, nos membros de uma organização a respeito da mesma, ou seja, do seu ambiente de trabalho. Além

disso, fora das organizações também há a experiência de outros âmbitos do mundo que podem ser levados às organizações e adaptados a ela. Dessa forma, a cultura organizacional pode moldar a pessoa com as suas concreções, como também as pessoas podem levar seus conteúdos para as organizações, alterando, eventualmente, alguns fatores. Vê-se que pode haver diferentes percepções e, portanto, concepções acerca da cultura organizacional. As diferenças podem ser significativas quando se trata de organizações de segmentos e iniciativas diferentes, como as organizações públicas e as privadas.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Enação. Percepção.

Introdução: O presente trabalho é a primeira parte de um projeto que tem como escopo identificar como se estabelece a cultura organizacional em organizações públicas e privadas a partir do ponto de vista dos membros da organização. Essa primeira parte faz uma consideração geral acerca do referencial teórico utilizado, bem como a estruturação primordial do trabalho.

Nesse primeiro momento será feita uma elucidação do conceito de cultura organizacional e qual é a forma pela qual ela é interiorizada/formada pelos membros da organização.

A cultura organizacional é discutida efetivamente acerca de duas décadas e tem sido alvo de uma multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas que muitas vezes não dialogam. Elas podem ser contraditórias, excludentes, cooperativas. Isso mostra que ainda não há maturidade e consistência empírica sobre a cultura organizacional (FERREIRA; ASSMAR, 1999).

O termo cultura fora trazido na década de 1970 para a psicologia organizacional a partir do conceito estabelecido pela antropologia. (FERREIRA; ASSMAR, 1999). Porém não se tem ainda uma definição cabal do que seja, efetivamente, a cultura. Mesmo na antropologia o conceito se estabelece de forma ampla e apresenta várias definições. Na década de 1960, um estudo mostrou que havia mais de 160 definições de cultura.

De acordo com os autores citados anteriormente, à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver certa atividade, começa-se a

serem instaurados também uma linguagem específica, os hábitos e no fim, a cultura. Todo esse conjunto forma o que pode ser chamado como sociedade.

Assim, cada organização é compreendida como uma microssociedade, apresentando, de forma comparativa, problemas, conflitos, estruturas e hierarquias que se aproximam de uma sociedade fora do âmbito organizacional. Logo, as organizações apresentam também estruturas culturais bem definidas que regem as pessoas que nela estão inseridas (CARVALHO et al., 2013).

A cultura organizacional pode ser entendida, então, como um conjunto de normas e regras que é compartilhado com todos os membros da organização. De acordo com Newstrom (2008), os sistemas de normas e regras que se tornam leis internas, se constituem como fenômenos *sui generis* dentro de cada organização. Isso se dá pelo fato de as leis organizacionais estarem se relacionando com as crenças pessoais dos colaboradores, gerando, assim, um determinado comportamento organizacional pautado nessa interpelação.

Porém, além de ser conter esse conjunto de regras e comportamentos complexos, só há cultura organizacional se houver pessoas. Esse elemento que é fundamental para a definição do que é cultura e cultura organizacional é também de suma importância para haver a concretude da cultura e não só da conceituação (TONET et al., 2009).

Se a cultura é dependente das pessoas que a formam, considera-se também que nas organizações a cultura é constantemente formada pelo fato de que sempre existirão processos de aprendizagem que se encontram em andamento e tais coisas, quando aprendidas e enraizadas, dão estabilidade ao grupo e tornam-se difíceis de mudar (TONET et al., 2009).

Considera-se, contudo, que a cultura organizacional compreende no mínimo três níveis: o dos artefatos e criações, que inclui a arquitetura da organização; o nível dos valores, que focaliza a maneira como as situações são tratadas e os problemas são enfrentados na organização; e o nível dos pressupostos, que considera as crenças do grupo sobre a realidade em que estão inseridos (TONET et al., 2009).

Assim, conforme fora referido à cultura organizacional, está-se referindo, além de tudo, ao relacionamento interpessoal ou mesmo à capacidade de

desenvolvimento de padrões inter-relacionais entre membros de um grupo de pessoas e a capacidade dos mesmos de se adaptarem ao meio em que estão. De acordo com Pires e Macedo (2006), quando se fala de cultura não se pode excluir uma citação implícita sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do agrupamento ao qual ele está inserido.

A consolidação da cultura se dá por meio do tempo e é modelada pelas prioridades que são estabelecidas, pelas atitudes e pelos comportamentos dos grupos, que se caracterizam por padrões que são repassados às pessoas que estão constantemente entrando na organização. Quando há o ingresso sequencial e paulatino de novos membros na organização, a cultura organizacional pode ser repassada de modo íntegro e tende a ser muito mais absorvida pelos novatos da organização; porém, quando há um ingresso grande de pessoas na organização em um mesmo período, o repasse da cultura organizacional pode ser prejudicado, pois a cultura, que fora absorvida em outras organizações, e mesmo a cultura geral dos novos membros, poderá se difundir, pelo menos em parte, para os antigos membros e acabará modificando o modo do comportamento, do trabalho, das crenças desses indivíduos, mudando aspectos da cultura preexistente (TONET et al., 2009).

Da mesma maneira que a cultura organizacional pode ser alterada pelos membros que a compõe, ela pode determinar fortemente a percepção dos seus membros a respeito do “mundo” que os cerca. Assim, de acordo com Tonet et al. (2009), a cultura geral, e não apenas especificamente a organizacional, também é composta pelas interpretações que os membros fazem acerca da realidade, como também pelas atividades e artefatos que refletem essas interpretações.

Somando todas essas variáveis pode-se considerar que a cultura organizacional é o elemento fundamental de uma organização. Ela pode engendrar as formas e horários de trabalhodisposição da mobília, formação de equipes, entre tantos outros aspectos, como também pode ser capaz de não dar nenhuma sustentação aos quesitos acima mencionados.

Com relação ao surgimento da cultura, se ela é ou não construída, mas sim constituída, não se tem consenso. Há autores que defendem não ser possível criar uma cultura nova. É possível segmentar os elementos que constituem a cultura e compreender suas crenças, valores e necessidades e,

desse modo, verificar como isso se deu na origem e como foi o processo de “evolução cultural” associado à aceitação e aquisição de novos comportamentos dos valores assumidos (TONET et al., 2009).

Os mesmos autores relatam que outros estudiosos também defendem a possibilidades de administrar sim a cultura organizacional, embora isso seja um aspecto de difícil realização pelo fato de haver muitas variáveis que se chocam e que envolve fenômenos de vários níveis.

Além dessas duas posições antagônicas, tem-se que a cultura não pode ser transformada em outra cultura de uma forma radical, pois alguns traços sempre continuarão se mantendo e sendo desenvolvidos, mas se houver troca de pessoas no contexto organizacional em meio a um tempo hábil, a cultura poderá ser substituída paulatinamente.

Mesmo com a ausência de um consenso sobre a origem da cultura organizacional e diante do espectro econômico global, o fato é que muitas organizações investem tempo e recursos financeiros na mudança ou alteração da própria cultura – e isso se dá muitas vezes de forma bem intensa. Os motivos pelos quais há a ocorrência desse movimento são amplos, mas predominantemente a procura de meios para uma melhor integração e maior influência no mercado, faz com que as organizações optem por tal decisão. Isso se estabelece pela crença na qual a alta liderança das organizações tem de que a mudança na estrutura fundamental do “modo de ser” da organização pode render bons frutos nos resultados e no desempenho da estrutura organizacional como um todo (TONET et al., 2009; FERREIRA, 2013).

De modo geral, pode-se destacar que a alteração de uma determinada cultura organizacional só é possível a partir da mudança de aspectos intrínsecos aos membros que a constituem. Isso é declarado pelo fato de a cultura ser composta, além de todos os argumentos já citados anteriormente, pelas interpretações que as pessoas fazem daquela realidade, desembocando em ações, comportamentos e hábitos.

De acordo com Choo (2000, apud TONET et al., 2009, p. 135), “a cultura organizacional pode ser entendida como um tipo de conhecimento formado pelas crenças que influenciam a experiência da organização, e que é denominado conhecimento cultural”.

As crenças que os membros de uma determinada organização possuem acerca da mesma, podem ser entendidas a partir da perspectiva fenomenológica contemporânea, que também recebem outras nomenclaturas, como, por exemplo, a neurofenomenologia e por algumas ideias como a da enação, sendo ambas desenvolvidas por Francisco Varela.

As crenças surgem a partir da inserção do homem no mundo onde as experiências mundanas são criadas. Dessa forma, a experiência se dá a partir da apreensão corporificada situacional, chamada de enação (SADE, 2009).

A abordagem enativa ou mesmo enação afirma que a cognição não pode ser a representação de um mundo preconcebido por uma mente preconcebida, mas a enação de um mundo e uma mente com base numa história de vida e de vivências que foram realizadas e interiorizadas pelo ser no mundo. A própria palavra enação, derivada do inglês *to enact*, significa “atuar”, “efetuar”, “por em prática” e, dessa forma Varela tinha a pretensão de preservar a relação entre agente e ação, isto é, a ação está de forma inerente ao sujeito. Além disso, a enação concebe que o conhecimento se faz presente na relação do homem com o mundo, pois o primeiro, o conhecimento, não é dependente de qualidades intrínsecas de um mundo predeterminado, pois esse mundo é emerso de acordo com as experiências da pessoa. Tem-se aí a gênese da constituição mútua entre sujeito e mundo (SILVA, *et al*, 2010).

De acordo com Varela, o conhecimento não pode ser considerado como um espelhamento na natureza pela mente, antes de tudo o conhecimento é ontológico dependente do “ser-no-mundo”. Não há possibilidade de existência de um sujeito independente de um mundo de conhecimento pelo corpo, pois é somente com e por meio do corpo que se pode dizer que o sujeito está no mundo, material e físico.

Conforme diz o próprio autor, a enação se trata de uma interpretação constante que não pode ser concluída em um conjunto de regras e pressupostos, pois é estritamente dependente da ação e a história. É um mundo de significados que é apoderado por meio de imitação e que se torna parte integrante do mundo preexistente. (VARELA, 1994).

Segundo Bouyer, (2006) não pode haver um sujeito do conhecimento que seja isolado de um mundo de conhecimento que é situado pelo corpo. O conhecimento do mundo é uma propriedade que emerge a partir da atuação do

agente no mundo concreto, material e encarnado. Diz-se que a mente não é um aparelho projetado para a captação e processamento de informações de um mundo exterior, pelo contrário, funciona como mente incorporada que “está-no-mundo” e se acopla ao seu mundo. Dessa relação do mundo com o acoplamento emergem os fenômenos de conhecer.

A partir dessas postulações, consegue-se compreender a forma que as experiências e as crenças são engendradas nas pessoas e nos membros de uma organização a respeito do seu ambiente de trabalho. Além disso, fora das organizações também há a experiência de outros âmbitos do mundo que podem ser levados às organizações e adaptados a ela. Dessa forma, a cultura organizacional pode moldar a pessoa com as suas concretudes, como também as pessoas podem levar seus conteúdos para as organizações, alterando, eventualmente, alguns fatores.

Nessa mesma perspectiva vê-se que pode haver diferentes percepções e, portanto, concepções acerca da cultura organizacional. Ainda mais, as diferenças podem ser significativas quando se trata de organizações de segmentos e iniciativas diferentes, como as organizações públicas e as privadas. Isso se estabelece pelas regras e pelos pressupostos que ambas se propõem a seguir.

Assim, o objetivo do presente estudo é verificar como se estabelece a cultura organizacional de organizações públicas e organizações privadas a partir da percepção de seus membros, ou seja, como é a forma de experenciação dos atributos organizacionais nos quesitos das crenças, valores, missão, atitudes e comportamentos.

Objetivo: Verificar como se estabelece a cultura organizacional de organizações públicas e organizações privadas a partir da percepção de seus membros, ou seja, como é a forma de experenciação dos atributos organizacionais nos quesitos das crenças, valores, missão, atitudes e comportamentos.

Metodologia: Para cumprir o objetivo proposto da primeira parte do projeto foi realizada uma pesquisa bibliográfica para a definição dos conceitos de cultura organizacional e de enação.

Resultados: Por se tratar de um trabalho bibliográfico, o resultado da pesquisa se estabelece nos constructos das definições que estão presentes no corpo do texto.

Referências:

- BOUYER, G. C. A abordagem da “mente incorporada” na atividade de trabalho. **Ciência e cognição**. v. 13, n. 3, p. 172-186, 2008.
- CARVALHO, M. C; ROCHA, F. L. R; MARZIALE, M. H. P; GABRIEL, C. S; BERNARDES A. de. Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. **Texto Contexto Enfermagem**. Florianópolis: v. 22, n. 3, 2013.
- FERREIRA, M. C; ASSMAR, E. M. L. Perspectivas Epistemológicas, Teóricas e Metodológicas no Estudo da Cultura Organizacional. **Revista E&T – Educação e Tecnologia**. n. 4, 1999.
- FERREIRA, M; VALENTE, R; BARROS, J; DUTRA, J. Estrutura organizacional e os impactos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**. v.3, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/REGS/article/view/3767/3581>>. Acesso em: 26 abr. 2014.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- PIRES, J. C. de S; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2006.
- RUSSO, J. A; PONCIANO, E. T. O sujeito da neurociência: da naturalização do homem ao re-encatamento da natureza. **Physis: revista de saúde coletiva**. Rio de Janeiro: v. 12, a. 2, 2002.
- SADE, C. Enação e Metodologias de Primeira Pessoa: o reencantamento do concreto das investigações da experiência. **Informática na educação: teoria & prática**. Porto Alegre: v. 12, n. 2, 2009.
- SILVA, A. E; et al. Estratégias de pesquisa no estudo da cognição: o caso das falsas lembranças. **Psicologia & sociedade**. v. 1, n.22, 2010.

VARELA, F. **Conhecer as ciências cognitivas**: tendências e perspectivas. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, N; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Eixo temático: 2. Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações
Seção: c. Liderança e Proatividade

CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA POSITIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES

TOMAZ, Washington Luiz Tomaz, Unesp, wltomaz18@gmail.com

OLIVEIRA, Fernanda Serotini Gordono de, Unesp, fernandagordono@hotmail.com

CANDIDO, Fernanda Raqueli, FAAG, fernandaraqueli@yahoo.com.br

PIRES, Rafaela Amélia, Unesp, raphaellapires@gmail.com

COSTA, Tiago Francisco Giorgetti, FGV, transportadorariacho@lpnet.com.br

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar os estilos de liderança, bem como a liderança positiva. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica relacionada ao papel do líder no âmbito organizacional e verificar a liderança positiva na atualidade e sua importância para o crescimento da organização e de seus *stakeholders*, mostrando ainda que as empresas do mundo também a utilizam como uma ferramenta estratégica, pois adotando esse método, as chances de insucesso são menores e o nível de satisfação dos funcionários que nelas trabalham aumentará. As organizações reconhecem que líderes bem preparados geram contribuições positivas, maior produtividade e aumento na lucratividade das empresas. Também foram classificados os principais tipos de liderança e foi possível averiguar que não existe um líder específico para o sucesso de uma empresa, o sucesso vem de acordo com o líder que a empresa necessita. O presente estudo também identifica por meio de uma pesquisa qualitativa como três líderes de empresas de grande porte da cidade de Lençóis Paulista, no Estado de São Paulo, percebem sua gestão e como vêem a liderança positiva por meio de sua experiência profissional.

Palavras-chaves: Estilo de liderança. Liderança. Liderança positiva.

1. Introdução: A liderança é com certeza um dos temas mais importantes no campo gerencial atual, por ser uma característica que os líderes devem contemplar em seu arsenal de habilidades para o estímulo da eficácia de um determinado grupo e de uma organização.

As empresas estão percebendo a importância de um ambiente de trabalho saudável e como esse contribui para alcançar seus objetivos. Para uma organização ter resultados positivos é necessária uma liderança eficiente que motive e desenvolva talentos.

É fundamental para a organização que seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem ativamente, assumam responsabilidades e riscos, sejam eternos aprendizes e mestres, tenham senso inovador e visão de negócio. Esse perfil de liderança torna-se, cada vez mais, fator indispensável para pessoas que assumem postos-chaves nas empresas.

Sabendo que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, pode-se dizer que não é uma tarefa simples, pois a liderança exige muitas habilidades complementares, tais como: disciplina, respeito, ética, compromisso, postura, entusiasmo, etc. Afinal, a organização é composta por colaboradores com diversas personalidades e é exatamente o ponto em que entra a liderança transacional e situacional.

Liderança é o ato de conduzir pessoas, profissionais, grupos e equipes a alcançarem os objetivos propostos pelas organizações. De acordo com Jullier (2011, p. 1):

Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram.

Um dos maiores problemas na liderança é a desmotivação. Aquele líder que não motiva sua equipe acaba afundando com todos os objetivos propostos, pois não conseguem trabalhar em conjunto. O líder que motiva sua equipe tem muitas chances positivas de concluir com êxito os objetivos a serem alcançados.

2. Objetivos: Compreender o estilo da liderança positiva e analisar como três líderes que trabalham em empresas de grande porte da cidade de Lençóis Paulista desenvolvem e trabalham com suas equipes.

3. Resultados: Para a realização do trabalho foi utilizado a pesquisa qualitativa, através de uma entrevista que foi realizada no dia 25 de junho de 2014, em que foi aplicado um questionário com 10 perguntas abertas. Por meio desta pesquisa, foi possível verificar a percepção sobre a sua liderança e como vêem a liderança positiva.

A escolha dos líderes se deu devido às empresas serem de grande porte e com grande expressividade na cidade e o aceite foi imediato.

O nome das empresas não foi mencionado, devido a não autorização dos gestores quanto à divulgação desses dados. De acordo com as respostas dos entrevistados, conforme mostra na tabela 1, foi possível averiguar que:

TABELA 1 – Classificação das empresas segundo seu porte

Líderes entrevistados	Descrição
Líder 1	O Líder 1 se vê como um líder democrático e vê a liderança positiva como um futuro próximo das organizações. Diz que essa liderança tem sido implementada por meio os chamados líderes do futuro, e acredita que, apesar da resistência de algumas organizações em exercer a liderança positiva, nenhuma dessas organizações pode caminhar no sentido contrário desse novo conceito de liderança. Também destaca que, nos dias atuais, ainda existem muitos líderes conservadores que mantêm o pensamento de superioridade por ocuparem um cargo de liderança. Vê que na liderança positiva o líder deve gerir o cotidiano e os problemas da equipe, sendo um participante das decisões que precisam ser tomadas e não as tomando sozinho como achar melhor, o líder se torna um membro da equipe que colabora com o desenvolvimento do trabalho. Alega que o líder que exerce a liderança positiva consegue o sucesso de sua equipe mais rápido que o esperado, pois acredita que mediante a liderança positiva surgem às equipes autogerenciais, algo que será discutido muito em breve nas organizações. O aspecto considerado o mais importante nesse estilo de liderança é o desenvolvimento das pessoas, o desenvolvimento que ocorre em conjunto, sem o receio de um colaborador “ultrapassar” o líder, mas acreditando que todos irão crescer profissionalmente, na mesma organização ou até mesmo em outra, vendo a liderança positiva como uma ferramenta para o crescimento dos colaboradores e equipes, promovendo conseqüentemente o crescimento também da organização. Afirma que a liderança positiva, além de todos os seus benefícios, também ajuda a melhorar o clima organizacional da empresa, gerando um clima estabelecido, passando confiança para a equipe, promovendo tranquilidade, felicidade e expectativa para

	<p>os liderados. Alega que os profissionais de hoje estão procurando as organizações que exercem a liderança positiva e garantindo que a liderança positiva geraria uma uniformidade das lideranças, gerando o crescimento da organização graças aos colaboradores. No seu modo de liderar, aplica vários procedimentos da liderança positiva à sua equipe, procurando sempre observar e conversar com seus colaboradores, usando esses dois pontos para descobrir o pensamento dos mesmos. Reforça positivamente as atividades exercidas por meio de elogios e incentivos. Para desenvolver sua equipe sempre abre espaço para questionamentos, dúvidas e críticas, para aliviar o colaborador e para muni-lo de informações. Com os procedimentos aplicados à sua equipe, pode receber um retorno muito positivo, e vê que os colaboradores têm um comprometimento muito maior com os resultados e produção, vendo nos colaboradores certa esperança no futuro da empresa e do departamento, acreditando que isso só é possível pela forma de liderar e da liderança positiva. Por fim, o Líder 1 fala um pouco dos programas do grupo, os quais contribuem para o desenvolvimento e aplicação da liderança positiva, pois há uma preocupação com as pessoas e não somente com os profissionais. Afirma que ainda estão caminhando para o estabelecimento completo de uma equipe positiva mediante a liderança positiva, e que isso se torna mais fácil quando se trabalha em uma organização que facilita esse estilo de trabalho.</p>
Líder 2	<p>O Líder 2 vê sua liderança como democrática e, às vezes, liberal. Percebe a liderança positiva como uma credibilidade com o colaborador para que este alcance os objetivos propostos pela empresa com rapidez e eficiência, pois o mais importante dessa liderança é o respeito, comunicação e a colaboração. Sendo assim, o clima organizacional da empresa fica harmonioso e consegue-se um melhor resultado e valores no mercado. Uma boa liderança e a participação do líder são fundamentais para que seus colaboradores tenham um exemplo a seguir – em que toda a equipe é bem unida.</p>
Líder 3	<p>O Líder 3 se identifica com a liderança democrática e vê a liderança positiva como base para se chegar a uma boa equipe, pois ela valoriza o rendimento e, como consequência disso, se obtém bons resultados. Considerando promover sempre os pontos fortes como mais importantes, pois é nos pontos fortes que se têm resultados. O líder acredita que um líder que valoriza seus funcionários faz com que eles se sintam satisfeitos, fazendo com que tenham comprometimento. A liderança positiva interfere diretamente no clima organizacional, pois o líder é visto como um exemplo dentro da empresa e, logo, suas ações tendem a ser seguidas e repetidas pelos subordinados. Um procedimento bem fácil que o Líder 3 faz é reconhecer e tratar todos os seus liderados de forma igual, sempre valorizando seus pontos fortes e também incentivando-os a melhorar seus pontos fracos, pois assim depois de um determinado</p>

	tempo, você terá um colaborador inteiramente aplicado e formado dentro da organização. É ótimo quando a equipe tem um líder positivo como ferramenta estratégica, pois um líder “negativo” sempre tem decadências, nunca tem resultados positivos, de forma que tendo uma boa liderança os índices de rotatividade diminuem e conseqüentemente diminui custos para a empresa. Os funcionários veem esse tipo de liderança como ótima, porque sempre quando aparecem problemas, eles tentam resolver da melhor forma, em colaboração mútua, sempre dedicando um espaço para novas ideias e opiniões de cada um. O resultado em se adotar uma liderança positiva é ter colaboradores totalmente dedicados e motivados, querendo sempre se superar em busca dos objetivos propostos.
--	---

Fonte: Os autores

4. Discussão dos resultados: Diferentemente do que muitos pensam, a liderança não é exclusividade de pessoas que já nasceram assim, mas é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por todas as pessoas, com maior ou menor grau, dependendo da disposição e vontade da pessoa (JULLIER, 2011). E, na análise de resultados, podemos observar isso nitidamente, visto que os três líderes aprenderam e buscaram aprimorar a liderança mediante suas jornadas profissionais.

Boas e Andrade (2009) definem liderança como "a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas". Para Chiavenato (2010), a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A influência pode ocorrer de diversas formas, desde as mais violentas imposições, até as formas mais suaves de convencimento. Dentre os tipos de influência, é possível destacar algumas causas, conforme mostra a tabela 2.

TABELA 2 – Tipos de Influência

Tipos de Influência	
Como influenciar	Atitudes
Coação	Impor, mandar, forçar a fazer algo sem aceitação.
Pressão	Reprimir, ameaçar, forçar a aceitação.
Persuasão	Manipular, prevalecer sempre seu conselho, indução.
Sugestão	Propor algo sem forçar a aceitação.
Emulação	É espontâneo, imitar com vigor para igualar ou ultrapassar.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2010.

Assim, a liderança é necessária em todos os tipos de organizações e sua influência positiva é essencial para todas as funções, uma vez que é o procedimento pelo qual uma pessoa consegue influenciar outras a seguirem suas ideias e/ou ações numa determinada situação. É interessante destacar que os três líderes citaram a importância da liderança positiva e o autoexemplo como elementos importantes para o sucesso da equipe. E por pensarem em sua equipe, adotam estilos democráticos e colocam metas e objetivos, onde todos possam alcançar.

4.1 Estilos de liderança: É muito importante conhecer os tipos de líderes para entender o sucesso de uma organização. Seja na vida pessoal ou profissional, a questão da liderança esta envolvida em todas as situações, uma vez que é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2004).

Não se define um líder apenas pelas as suas características pessoais ou pela sua personalidade, mas também pela situação em que ele se encontra. Um bom líder sabe se ajustar a todo tipo de situação, a qualquer situação que a empresa esteja ou necessite. Para Chiavenato (2010, p. 18-19) a liderança “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Segundo Milton (2012) existem três principais teorias sobre a liderança e entre elas estão os estilos de liderança:

Liderança autocrática: É a liderança em que o líder impõe suas opiniões e decisões sobre seus liderados, sem participação nenhuma destes. O líder pensa somente em si e esquece que o trabalho em equipe é fundamental. É o líder dominador, em que tudo está unicamente sob sua responsabilidade. A sua característica principal é de dar uma visão mais ampla para as pessoas, mostrando o seu principal objetivo. O estilo autocrático pode também se transformar no autoritarismo.

Liderança democrática: Nesse estilo de liderança a decisão de poder esta nas mãos da equipe, pois o líder não expõe muito a sua opinião, ele

apenas auxilia a equipe caso seja realmente necessário. Ou seja, quanto mais às decisões forem influenciadas nas opiniões da equipe mais o comportamento do líder será considerado democrático. Estilo de liderança esta fortemente apontado pelos três líderes entrevistados.

Liderança liberal: Nessa liderança, o líder não toma nenhum tipo de decisão, e deixa completamente todas as decisões por conta da equipe, deixando-os completamente à vontade. Corre-se o grande risco, desse modo, de se deixar passar várias falhas e erros.

Em todos os casos a liderança, para ser eficaz, deve ser positiva – de maneira a evidenciar e potencializar os pontos fortes de cada liderado.

4.2 Liderança positiva: A liderança positiva refere à aplicação de princípios que são amplamente estudados pela psicologia positiva. É um conceito que foi introduzido no mercado de trabalho pelo estudioso Kim Cameron em 2008, por meio do seu livro *Positive Leadership*, em que destaca a necessidade de trabalhar e potencializar os pontos fortes dos profissionais (CUNHA; REGO; LOPES, 2013).

O foco está em desvios positivos de desempenho. Segundo o autor, os resultados são bem melhores onde existe uma liderança positiva. Seria uma liderança que troca o pessimismo pelo otimismo, que reforce os pontos fortes ao invés dos pontos fracos, em que a comunicação apoia e não critica. Enfim, uma liderança focada no potencial das pessoas e na melhor condição humana.

Se quiser estimular uma forma construtiva no ambiente corporativo, deve-se incentivar as virtudes, os pontos fortes, os talentos, a empatia e a cooperação para criarmos um ambiente de confiança. E todos esses aspectos são trabalhados durante o processo da liderança positiva, juntamente com as competências emocionais (CUNHA; REGO; LOPES, 2013).

Quando se fala em desenvolvimento da liderança positiva, é preciso ter em mente que são necessários aspectos fundamentais: clima, relacionamentos, comunicação e significados positivos, em que é preciso interagir estes aspectos com as bases das competências emocionais: autoconhecimento, autogerenciamento, automotivação, empatias e habilidades sociais, onde o que mais precisa ter um foco principal é o autoconhecimento, pois ele é essencial para que obtenha um autodesenvolvimento positivo

(BOHLANDER; SNELL, 2013), evidenciado na coleta de dados do Líder 1, que ressalta a mudança e a contribuição na melhoria do clima organizacional.

Ainda segundo os autores, a liderança positiva agrega valor para as metodologias que estão sendo usadas dentro das organizações. O terceiro pilar que sustenta o conceito da psicologia positiva são as instituições positivas. Sua função é contribuir com as organizações, trazendo elementos essenciais da liderança positiva tais como: pontos fortes, talentos, coragem, esperança, otimismo, resiliência, cooperação, criatividade, emoções positivas, empatia e, principalmente, o significado e o sentido positivo do trabalho, uma ferramenta de extremo valor e importância, pois traz excelência no desenvolvimento organizacional.

Atualmente todos os gestores e líderes devem estar ligados a essa prática de liderança positiva, pois quando é colocada empatia no ambiente de trabalho toda a comunicação e relações interpessoais são impactados positivamente e, conseqüentemente, todos os resultados dentro da organização passarão a ser positivos.

Ao se trabalhar com os aspectos do autoconhecimento e da automotivação presentes nas competências emocionais, a organização ampliará a possibilidade de agregar valor nos diferentes estágios em que ela se encontra. As organizações estão mais preocupadas e se esforçando cada vez mais para criar um clima organizacional positivo, visando o bem-estar dos colaboradores, treinando líderes para a busca da liderança positiva. A liderança positiva desenvolve ferramentas que contribuem e agregam valores para as estratégias organizacionais e para a sustentabilidade das relações.

Para Sheehy (2010) os líderes positivos buscam interações com suas equipes como possibilidades de aumentar o potencial de cada trabalho, maior compromisso e melhor *performance*.

5. Considerações Finais: As empresas de hoje em dia precisam muito de líderes positivos, uma vez que estão ligadas à melhora do ambiente organizacional e à satisfação do colaborador. Liderar o ambiente é ajustar os objetivos da organização aos objetivos pessoais dos talentos que a compõem.

A liderança já é um tema antigo, mais precisamente por volta de 4.000 a.C, e desde daquela época já existiam grupos de pessoas comandados por

alguém. E, conforme a revolução humana, surgiu a necessidade de se ter um representante e, desse modo, surgiram as equipes e um líder para guiá-las. Porém, nas antigas organizações, o líder era visto como autoritário, e os subordinados deviam obedecê-lo sem questionar. Com o passar do tempo, esse estilo de liderança se modificou e os líderes de hoje já são mais sociáveis, dividem as responsabilidades e são vistos como companheiros.

Atualmente, as organizações valorizam muito o trabalho do líder, tendo-o como chave principal, e reconhecendo que sem ele tanto a organização quanto os subordinados não conseguiram alcançar os resultados. Pois o líder não é mais aquele que manda, mas é quem comanda a equipe para decidir quais os melhores procedimentos a seguir na busca de objetivos alcançados e na satisfação de todos na organização.

Cabe ao líder mostrar o caminho comum entre os anseios da empresa e dos indivíduos, gerando comprometimento e trazendo resultados. Portanto, pode-se dizer que a liderança é: ter capacidade de influenciar pessoas positivamente para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objetivos comuns; ter capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais; é um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação por meio do processo de comunicação humana, com vistas à comunicação de determinados objetivos e envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguir aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazer os seus próprios objetivos pessoais e suas necessidades.

Na pesquisa aplicada aos três líderes, foi possível verificar que todos buscam se integrar com a sua equipe e dividem informações, em vez de serem centralizadores. Veem a equipe como uma base sólida, em que todos podem ter crescimento pessoal e profissional juntos. E, conseqüentemente, eles crescem também como líderes e são reconhecidos pelo seu estilo de liderança. Além do mais, esses tipos de líderes visualizam o futuro das organizações com o estilo da liderança positiva e acreditam que em um futuro próximo, esse estilo predominará os estilos de lideranças nas equipes.

A liderança positiva vem ganhando cada vez mais seu espaço nas organizações e mostra que o antigo conceito de liderança, em que o líder exercia poder pela coerção, está perdendo espaço para os líderes que a por meio de seus exemplos positivos. Liderar positivamente é o que faz todo o diferencial nas organizações; se o líder souber agir da maneira certa, levará sua equipe ao sucesso. Não existe a liderança perfeita, nem uma melhor que a outra; o que difere a liderança de outra é a capacidade de orientar e guiar pessoas, trabalhar o melhor de cada um de seus subordinados, levando-os a serem competentes e motivados para desempenhar com eficiência e eficácia suas funções.

6. Referências

- BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; LOPES, M. P. Comportamento organizacional positivo. *Análise psicológica, Portugal*, v. 31, n. 4, p. 313-328, jan./abr. 2013.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JULLIER, M. **A evolução do pensamento sobre a liderança**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-evolucao-do-pensamento-sobre-a-lideranca/57335/>>. Acesso em: 14 mar. 2014.
- MILTON, U. **Estilos de liderança**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/estilos-de-lideranca/67683/>>. Acesso em: 12 mar. 2014
- SHEEHY, G. **Liderança positiva- ultrapassando a fronteira da conformidade**. Disponível em: <<https://maisrh.wordpress.com/artigos/hugonisenbaum/lideranca-positiva-%E2%80%93-ultrapassando-a-fronteira-da-conformidade/>> Acesso em: 21 abr. 2014.

Eixo temático: 2 Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: e. Administração de Conflito

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: PROPOSTAS DE RESOLUÇÃO PACÍFICA DE DISPUTAS E DE PREVENÇÃO DA VIOLÊNCIA EM DIFERENTES CONTEXTOS.

FEIJÓ, Marianne Ramos, Unesp, Bauru, Email: mariannefeijo@fc.unesp.br

Resumo: O minicurso objetiva apresentar a prática de mediação de conflitos realizada atualmente em diferentes contextos, com enfoque em conceitos epistemológicos, bases teóricas e introdução às práticas de mediação, de forma que essa prática seja diferenciada de outros métodos alternativos de resolução de conflitos e que se situe como forma de prevenção de violência. Este minicurso abordará, dessa forma, conceitos pertinentes aos conflitos entre pessoas, grupos e organizações, também chamados de disputas, já que se tratam de questões primordialmente relacionais e contextuais, cujos processos envolvem o indivíduo e aspectos intrapsíquicos, mas que não se restringem aos mesmos. Versará também sobre as origens das principais formas de mediar disputas e sobre as diversas práticas de mediação e seus contextos: familiar, comunitário, educacional, jurídico e empresarial. Apresentará de forma mais detalhada uma proposta narrativa e colaborativa de mediação de conflitos, de prevenção de violência e de construção de cultura de paz em uma organização educacional do terceiro setor, com envolvimento de trabalhadores, inclusive educadores, educandos e seus pais, de forma que seja exemplificado o Modelo Circular Narrativo de Mediação de Conflitos e de que sejam discutidas suas possibilidades de aplicação em diferentes organizações, tais como empresas, escolas, centros comunitários e núcleos de práticas jurídicas. Serão apresentadas as bases teóricas do Modelo de Mediação Circular Narrativo, bem como suas possíveis contribuições ao incremento de uma cultura mais colaborativa e menos autoritária nas organizações, portanto coerentes com valores definidos por muitas delas e necessários, diante das necessidades sociais e ambientais complexas e desafiadoras que se apresentam às organizações e comunidades atualmente. O minicurso contará

com exposição e discussão de conteúdo, apoiado em recursos audiovisuais e em exercícios práticos.

Palavras-chave: Mediação de conflitos. Práticas narrativas. Organizações.

Introdução: A mediação de conflitos é um método pacífico de solução de disputas entre pessoas, que muitas vezes gera caminhos menos desiguais e opressivos na relação daqueles que não têm encontrado sozinhos, alternativas justas, igualitárias e satisfatórias para suas dificuldades. Aplica-se a diferentes contextos, com intervenções para tratamento das controvérsias e hoje, também de forma preventiva.

Quando há diferenças de interesses entre pessoas, grupos ou instituições, e estes disputam sem que consigam encontrar uma saída ou acordo que preserve a todos, há que se encontrar saídas mais eficazes, que os satisfaçam de maneira que um não afronte, oprima ou sacrifique o outro e sim que promova o diálogo entre eles, de forma que se encontre um interesse comum e preserve suas relações (FEIJÓ, 2007, p.1).

A Mediação visa a proporcionar um espaço adequado para a resolução de disputas, ampliar a cultura de paz e o uso do diálogo no dia a dia, daqueles que fazem parte de determinados grupos de pessoas e de organizações – portanto, da sociedade como um todo. Essa técnica tem se mostrado uma ferramenta útil diante de disputas que envolvem variados temas e consequências, bem como tem se firmado como uma prática que fomenta o respeito e compreensão das diferenças, a colaboração e a convivência pacífica entre seres humanos.

Aplicada em escolas, empresas, fóruns e outros centros de práticas jurídicas e comunitárias, bem como junto a famílias e a casais em disputas, originou-se de atividades milenares de aconselhamento e de conciliação entre pessoas. No passado, era realizada com frequência por figuras religiosas, a quem era delegado o papel de conduzir desacordos e controvérsias e de cuidar das relações familiares, comunitárias e comerciais; associou-se, nas últimas décadas, a novos métodos, embasados em diferentes teorias e objetivos, ganhando diferentes nomenclaturas e formas de identificação, sendo os modelos mais difundidos: o Modelo de Harvard, também chamado de tradicional linear; o Modelo Transformativo, cuja criação é atribuída aos autores

Busch e Fogger e o Modelo Circular Narrativo, criado por Sara Cobb, profundamente divulgado em publicações de Suares (SUARES, 1996).

No presente minicurso, partir-se-á do pressuposto de que cada modelo trouxe sua importante contribuição para o campo das relações e que todos, se bem conduzidos e aplicados por profissionais preparados, de acordo com as demandas das pessoas e do contexto que as cercam, podem trazer largos benefícios. Diferentemente das práticas de conciliação, de arbitragem e de submissão de disputas em processos contenciosos judiciais, centram a solução da disputa nos envolvidos, portanto os incluem na resolução de suas dificuldades. Será enfatizado que, seja qual for o modelo proposto, há consenso entre os mediadores de que o mediador não é juiz ou árbitro e, portanto deve criar um contexto facilitador, para que as partes dialoguem e tentem construir voluntariamente e por si mesmas a solução do conflito.

Destacar-se-á, porém, o Modelo Circular Narrativo, que vai ao encontro dos estudos e das práticas da palestrante – portanto, de uma visão sistêmica novo paradigmática e complexa, que enfatiza contextos processo e relações na compreensão das famílias, das comunidades, das organizações de trabalho e da sociedade em geral, inclusive nas situações que envolvem conflitos (FEIJÓ, 2014; FEIJÓ et al., 2011; GOULART JUNIOR et al., 2013; MARIOTTI, 2010; MORIN, 2011; VASCONCELOS, 2002).

O Modelo Circular Narrativo objetiva o fortalecimento dos envolvidos na disputa, a melhoria da comunicação e do relacionamento entre eles, para que incrementem o seu protagonismo e a sua autonomia e, assim, participem, de maneira mais equitativa possível, dos diálogos e das atividades propostas pelo mediador, profissional preparado para atuar de forma imparcial e colaborativa, para evitar decidir ou interferir nas decisões dos envolvidos (FEIJÓ et al., 2011). Fundamentado na visão sistêmica, o mediador enxerga a relação entre comportamentos, fenômenos e contextos, promovendo a ampliação da visão sobre as disputas das pessoas que nela estão envolvidas, que podem passar a ouvir umas às outras, identificando suas necessidades, desejos e visões sobre os problemas que enfrentam e suas possíveis soluções. O mediador explora, por meio de perguntas e de processos reflexivos (ANDERSEN, 1991): **quem são** (autoconhecimento e expressão); **a visão que tem sobre a disputa** (problema vivido) e **seus contextos, os significados** atribuídos ao

que passou e a forma como propõem resolver a questão; **com quem contam** (rede social de apoio); **o que querem e como podem contribuir**, levando em conta diferenças de visão e de necessidades entre as partes (FEIJÓ; MARRA, 2004). Aspectos culturais são colocados em foco, assim como a distribuição mais equitativa de poder, que pelo menos é estimulada no diálogo e nos encontros de mediação. Leva-se em conta que vivemos em uma sociedade desigual, permeada por relações de poder, de acordo com questões de gênero, de escolaridade, de acesso a direitos. Assume-se, como mediadores, postura que legitima todas as pessoas envolvidas na disputa, para que a mediação cumpra seu papel fortalecedor e faça prevalecer a participação, a relação respeitosa e a comunicação menos truncada. De acordo com tal proposta, a solução da disputa pelas partes é também um objetivo, mas não o principal, já que em certos casos, por diversas questões, inclusive de inserção social, as partes podem concluir que naquele momento não há possibilidade justa para a solução integral da questão. O fato de se expressarem, de manifestarem seus pontos de vista, sua compreensão a respeito da disputa e de suas implicações, de perceberem suas necessidades e possibilidades legitimadas, já se constitui como alcance do principal objetivo da Mediação Circular Narrativa: o incremento do protagonismo, da expressão e da autonomia dos envolvidos.

São princípios básicos de todos os modelos de mediação: a voluntariedade, a confidencialidade, a flexibilidade e a honestidade. O que se mantém no modelo aqui destacado difere-se, porém, no que se refere à defesa de postura neutra do mediador. Para os narrativos, não é possível ser neutro na relação com os outros e isso vale para os mediadores. Segundo os preceitos do Modelo Circular Narrativo, deve ser constante o compromisso do mediador com a imparcialidade; portanto, deve se esforçar em não se aliar ou defender uma parte ou grupo, mas, sim aliar-se a todos e compreender a diversidade, consciente de que os afeta e é por eles afetado (GRANDESSO, 2000; SUARES, 1996).

Mediação de Conflitos nas Organizações de Trabalho

Organizações são grupos de pessoas que se relacionam e interagem, norteadas por certos objetivos. Tais relações são complexas e se dão em

contextos e em interações que se influenciam mutuamente, tais como: as relações internas da organização, entre pessoas que exercem diversas funções, de acordo com diferentes áreas de trabalho, demandas, cargos e afinidades; relações externas com fornecedores, parceiros, familiares e comunidade em que se encontra a organização; relações mercadológicas e econômicas locais e frequentemente globais (GOULART JUNIOR et al., 2013; FEIJÓ, 2014).

Conflitos, que fazem parte da vida humana, tendem a surgir em todos os âmbitos relacionais acima descritos e são, além de demandas de intervenção, oportunidades de melhoria na comunicação e na convivência – portanto, de desenvolvimento de pessoas, da gestão, da organização e dos que a cercam. Especialmente os gestores nas organizações devem zelar pelo bom relacionamento e pela equidade no tratamento das pessoas nas organizações. Mas todos devem desconstruir preconceitos (étnicos, de gênero, por condições materiais, raízes culturais, local de nascimento, deficiência, idade, aparência, escolaridade ou uso da língua) e prevenir consequentes ações discriminatórias e violência, como forma de preservar o clima organizacional. Além de ética, tal postura minimiza disputas, injustiças, problemas de relacionamento e de comunicação em equipes, contribuindo para que não haja o estresse e a visão negativa a respeito dos valores e práticas de gestores e da organização como um todo. Gestores e trabalhadores devem ser preparados para evitar focos recorrentes e previsíveis de disputas, mas principalmente para mediá-las (FEIJÓ, 2014)

O Projeto de Mediação de Conflitos e de Cultura de Paz implementado em uma organização não governamental, de cunho educacional, descrita em artigo científico (FEIJÓ et al, 2011) é um exemplo de prática interventiva e preventiva que pode contribuir para a melhoria das relações e para a redução de violência em organizações. Na tentativa de descrever tal projeto, faz-se necessário explicitar suas bases teóricas, portanto, o pensamento sistêmico-cibernético novo paradigmático (BERTALANFFY, 1977; CAPRA, 1982; VASCONCELOS, 2002; GRANDESSO, 2000; MORÉ e MACEDO, 2006), conforme aplicado à mediação de disputas em diferentes contextos e, mais especificamente, o modelo circular narrativo de mediação de disputas (GALANO, 1999; IANINI e PEREZ, 2000; SCHNITMAN, 2004; SUARES, 1996;

ZAMPA, 2005), que preconiza que o mediador busque compreender as pessoas em disputas, entender como se relacionam entre si e como se comunicam, levando em consideração o contexto no qual estão inseridas, incluindo as ideologias dominantes, por elas internalizadas, e as condições socioeconomicoculturais das quais fazem parte (FEIJÓ, 2010,2008; FEIJÓ et al, 2011).

A experiência de construção e de acompanhamento do projeto acima referido, com início em 2007, contou com seis etapas iniciais para sensibilização e implantação, durante três anos e, atualmente, constitui-se de atividades educacionais, de prevenção e de mediação de conflitos, envolvendo trabalhadores, portanto educadores, educandos e seus familiares. A eles são proporcionadas, regularmente, atividades e meios de reflexão sobre valores e sobre a importância da construção de uma cultura de paz à vida humana, promovendo o desenvolvimento de autonomia e protagonismo. Mais do que isso, contribui para a formação de cidadãos e de organizações, inclusive parceiras, conscientes de sua responsabilidade na proteção de si mesmos, dos outros e do meio ambiente.

Organizações de todos os tamanhos e segmentos podem sem beneficiar de políticas e de ações voltadas para o tratamento dos conflitos e para a prevenção do uso da violência na solução de conflitos. Os projetos de mediação de conflitos devem, porém, ser construídos junto com os trabalhadores, de acordo com suas necessidades, com o porte e cultura organizacionais, de forma que sejam úteis e validados na organização, inclusive como forma de desenvolvimento desta, de seus componentes e das relações interpessoais na própria organização, esta e outras organizações, com os clientes e com a comunidade na qual se encontra. Quando bem desenvolvidos e coerentes com valores e princípios das organizações, a mediação pode influenciar as pessoas (trabalhadores, clientes e parceiros), de forma que levem para suas casas e relações familiares formas mais dialogadas de solução de controvérsias. Nesse caso, a organização, além de contribuir com a saúde dos trabalhadores, amplia sua função social, minimizando estresse e violência também no âmbito social e contribuirá para a construção da tolerância e do convívio respeitoso entre pessoas, que apesar de

merecerem equidade de direitos, serão sempre únicas e diferentes umas das outras.

Referências

- ANDERSEN, T. **Processos Reflexivos**. Rio de Janeiro: Noos, 1991.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- CAPRA, F. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- ESTEVES DE VASCONCELOS, M. J. **Pensamento Sistêmico – o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papirus, 2002.
- ESTEVES DE VASCONCELOS, M. J. Pensamento Sistêmico Novo-paradigmático: novo-paradigmático por quê? **Família e Comunidade**, v. 1, n. 1, 2004.
- FEIJÓ, M. O Pensamento Sistêmico e Complexo aplicado às organizações e à gestão de pessoas. In: CAMPOS, D. C. (Org.). **Atuando em Psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. São Paulo: LTC, 2015 (no prelo).
- FEIJÓ, M. Família e rede social. In: CERVENY, C. (Org.). **Família e narrativas**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010. p. 233-255
- FEIJÓ, M. **A família e os projetos sociais voltados para jovens: impacto e participação**. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- FEIJÓ, M. Mediação de Conflitos nas Organizações – entrevista com Marianne Ramos Feijó, 2007. Disponível em <http://www.laertecordeiro.com.br/main.asp?var=090707>
- FEIJÓ, M. et al. A Construção de um Projeto de Mediação de Conflitos e de Cultura de Paz: etapas e desafios. **Nova Perspectiva Sistêmica**, Rio de Janeiro, v. 40, p. 83-98, 2011.
- FEIJÓ, M.; MARRA, C. Mapa das Redes Culturais: um instrumento para o trabalho com famílias e casais em contexto de migração. **Família e Comunidade**, v. 1, n. 2, p. 27-34, 2004.
- GALANO, M. H. Mediação, uma nova mentalidade. In: OLIVEIRA, A. (Org.). **Métodos de resolução de controvérsias**. São Paulo: LTR, 1999.

GOULART JUNIOR, E. et al. 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.

GRANDESSO, M. **Sobre a reconstrução do significado**: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

IANINI, N.; PERES, E. **Convivencia en la escuela**: un hecho, una construcción. Mexico: Paidós, 2000.

MARIOTTI, H. **Pensamento complexo**: Suas implicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2010.

MORÉ, C.; MACEDO, R. **A Psicologia na Comunidade**: uma proposta de intervenção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ROSENBERG, M. **Comunicação não violenta**. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SCHNITMAN, D. Redes y sistemas. **Família e Comunidade**, v. 3, n. 1, p. 1 - 20, 2006.

SCHNITMAN, D. Enfoque Sistêmico em famílias. **Família e Comunidade**, v. 1, n. 1, 2004.

SUARES, M. **Mediación**: Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Buenos Aires: Paidós, 1996.

ZAMPA, D. M. **Mediacion educativa y resolucion de conflictos**. Buenos Aires: Novedades Educativas, 2005.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção b. Diversidade Humana (gênero, PcD, religião, multiculturalismo)

EMPREGO E DEFICIÊNCIA: REPRESENTAÇÕES COMPARTILHADAS

CORRER, Rinaldo, USC, correr.rinaldo@gmail.com

Resumo: Ensaio a partir de representações sobre trabalho/deficiência a partir da análise dos conceitos de figuras do intermediário (KAËS). O paradoxo entre a relação discurso social x prática cotidiana está expressa no sofrimento ocultado além da contradição confiança/desconfiança. O corpo aparece como intermediário entre pessoa/instituição e saída individual para o apagamento do trabalho psíquico e exerce função de intermediário entre empresa/indivíduo. A cisão trabalho/lazer conduz, via negatividade, a ligação de forças antagônicas, reduzindo tensões e mantendo laços integradores. Na relação “corpo mole” x “espírito de corpo” a deficiência é negada e a desconfiança recai no trabalhador adolescente. O luto do processo grupal simbolizou a volta à solidão no mundo do trabalho. O impedimento ao trabalho se converte em mutilação psíquica. A deficiência é depositária de atributos que expressam o que é negado. O encaixe de forças antagônicas seria uma modalidade de ressignificação da deficiência e de sofrimento. Novos olhares para a deficiência e formas de se enfrentar problemas desencadeados pela crise do trabalho podem ser convertidos em dispositivos de enfraquecimento das forças paralisantes, tanto nas estratégias para se encarar o funcionamento grupal, quanto na coerência do processo de construção de ambiente inclusivo.

Palavras-chave: Deficiência. Trabalho. Grupos. Psicologia Social.

1. Introdução: No Brasil, no momento em que chegamos, atravessando a segunda década, no terceiro milênio, a sociedade está apoiada de maneira frágil sobre a égide do fenômeno da globalização. Nesse cenário, figuram um emaranhado de problemas, que são dimensionados, principalmente por uma política que se sustenta no sonho neoliberal, no qual o Estado (mínimo) se desfigura e o livre mercado regula as relações humanas. Diante desse quadro,

crece o debate em torno de um conceito que possa responder, de maneira abrangente, como poderemos pensar na sociedade como um espaço, no qual habitamos, e como encontrar um caminho para enfrentar esse entrelaçamento de problemas. A voz que se levanta neste século nos convoca para pensar uma sociedade em que seres humanos possam experimentar o conforto e os benefícios resultantes da sociedade tecnológica, que, nos últimos 200 anos, inventou um novo mundo. Esse discurso se aglutina, se liga, e é posto em conflito com o conceito de inclusão. Como o movimento amplo pela inclusão surge na sociedade mais ampla, e não em setores isolados, constatamos uma intensa discussão sobre a participação social das pessoas com deficiências, com uma saudável pluralidade de dimensões. Nesse multifacetado debate, a problemática que parece concentrar as atenções gira em torno de como a sociedade pode romper com uma prática social marcada por uma história de preconceito e de exclusão. Partimos da ideia de que a participação de pessoas com deficiência na atual estrutura social vem sendo ampliada, principalmente sob o escudo de políticas e ações fundamentadas nessa inclusão social. Essas ações encontram o seu reverso paradoxal, no discurso que explora a noção de exclusão social. Consideramos representar “as duas faces de uma mesma moeda”, na medida em que: a Inclusão é definida como uma “Ação Afirmativa” povoada de iniciativas compensatórias; ao passo que a Exclusão se fundamenta na denúncia e na constatação de um grande número de pessoas expulsas das diversas formas de participação social e de usufruto do saldo dos bens culturais e materiais conquistados pela humanidade. Entre as ações definidas pelas políticas públicas e pela própria movimentação da sociedade civil, a “Inclusão no Mercado de Trabalho” de pessoas com deficiências é uma das que apresentam maior repercussão, por ser apresentada, juntamente com a “Inclusão Educacional”, como uma das chaves de acesso para a tão propagada “Igualdade de Oportunidades”. Tendo em vista que essa questão, da “Inclusão no Mercado de Trabalho” e do combate a “Exclusão” e toda a gama de consequências gerada, que se faz ouvir, tanto pelo discurso da responsabilidade social das organizações, quanto pelo discurso dos órgãos fiscalizadores, que tentam garantir o cumprimento dos direitos conquistados legalmente.

2. Objetivos: Definimos como foco de análise as representações que as pessoas sem deficiência, especificamente aqueles indivíduos que assumem a decisão de quem será ou não contratado para as vagas existentes na sua organização, têm sobre a relação deficiência/trabalho. A inserção de pessoas com deficiência, representada por empregadores, foi escolhida para ser pensada, neste artigo, por contemplar, no complexo mundo do trabalho, a possibilidade de compreender aquilo que se mantém negado como conteúdo psíquico, transformado em representações e expulsas para as esferas dos processos e conteúdos grupais.

3. Método: Utilizamos como estratégia para a entrevista de grupo, a técnica dos grupos operativos (PICHON-RIVIERI, 19xx). Foi formado um grupo de oito empregadores de um município do interior de São Paulo, que estavam representando seis empresas. Durante a sessão do grupo, o observador registrou as falas de forma literal em diário de campo. Transformamos os registros em crônicas grupais. Organizamos os conteúdos de acordo com os momentos do processo: a) Abertura; b) desenvolvimento e c) fechamento da sessão. Ao observador também foi solicitado que registrasse todos os dados que julgasse relevante como sensações, dúvidas, sentimentos, entre outras coisas. Nas crônicas grupais enfatizamos o registro das falas literais dos participantes, pois utilizamos este material para a análise dos dados. Considerando-se o material principal a ser analisado, as falas dos participantes durante as sessões, antes e depois das observações do coordenador, incluindo-as, trabalhamos com a comunicação verbal – o falado. Consideramos igualmente os possíveis conteúdos latentes e inconscientes não manifestos e a comunicação não verbal – posturas, expressões, risos, silêncios, o não falado. O material colhido fora das sessões de grupo foram utilizados de forma secundária, como complemento ao observado durante a sessão. O trabalho de análise foi feito em dois momentos: o primeiro, imediatamente após cada sessão de grupo a partir da qual elaboramos as crônicas; o segundo, durante o curso das sessões e após o término delas. Após a coleta de dados foram feitas várias leituras em bloco das quatro sessões. A partir de algumas leituras, elaboramos um plano de análise de todo o material, procurando apreender as interconexões e evolução do grupo no decorrer das sessões. No trabalho de

análise extraímos das crônicas os temas e diálogos dos participantes, incluindo o coordenador, que expressam dois aspectos: a) as noções, imagens, sentimentos e percepção dos participantes sobre a inserção de pessoas com deficiências no mercado de trabalho; b) o encadeamento e interconexões das falas e expressões não-verbais, procurando investigar a intersubjetividade e o processo psicodinâmico provocado pelo grupo de pesquisa. Procuramos assegurar um enquadre grupal (setting) que sustentasse a tarefa em torno da qual o grupo se reuniu. Dessa forma, todas as expressões do grupo (verbais e não-verbais) possibilitariam a identificação das representações de novos significados e a transformação necessária à ressignificação.

4. Resultados: Os resultados estão dirigidos para a tentativa de identificar e elaborar os momentos emergentes do grupo e estão assentados nos fundamentos teóricos que estabelecemos como referência para a compreensão dos conteúdos investigados.

4.1. Deficiência no trabalho: ameaça e denúncia do negado: A partir da deficiência, os participantes falaram das questões que eles vivem no cotidiano das relações do mundo do trabalho, ou seja, estão precisando se associar e sentindo a necessidade de vínculos que possam permitir um diálogo em meio à **solidão** em que se encontram. A deficiência vai tomando lugares novos na representação grupal. As produções do grupo em seguida indicam uma direção que, inicialmente, assumem representações de que a pessoa com deficiência estaria sendo vista sob o prisma das relações de trabalho. Nessa elaboração, a pessoa estaria preparada ou não para o trabalho e as aproximações entre as categorias **pessoa com deficiência** e **empregabilidade** estariam revestidas, *a priori*, de incompatibilidade. Na mesma linha de pensamento, existiria uma distinção na categoria das pessoas com deficiências candidatas ao mercado de trabalho: as que estariam **preparadas** e aquelas **não preparadas**.

4.2. Pessoa x empresa: O corpo como intermediário entre o ritmo do desejo e da necessidade: Na relação que estabelecemos com a instituição em que trabalhamos, vivenciamos constantemente um paradoxo: desejo de

completa identificação e sentimento de estranhamento. Se por um lado, nos sentimos afetivamente ligados à organização que nos emprega e “paga o nosso salário”; por outra via, sentimos que estamos destituídos das relações de intimidade, somos explorados. No grupo, um emergente que perpassa a questão da deficiência no trabalho está expresso pelo confronto “pessoa x empresa”. Nessa contradição, a pessoa de um modo geral “*é uma não empresa*”. A deficiência estaria relacionada, duplamente, ao “corpo do desejo”, que “nega a” o ritmo da máquina, impondo nova leitura à noção de produtividade, bem como ao “corpo interdito”, sujeito às demandas ambientais, aos ritmos que solapam os limites impostos pelos contornos suportáveis do humano. Essa interpretação esbarra, de maneira espiralada, nos emergentes da confiança, postos em momentos variados do processo grupal. A deficiência, pela sua amplitude, permite uma flutuação no polo de gravidade do conceito a ela atribuído. Estaria a deficiência, no espaço demarcado pelo trabalho, a serviço de diversas passagens necessárias para o funcionamento institucional? Do ponto de vista analítico, seria uma projeção da dificuldade de sustentar a família, fundado na possibilidade de afastamento por deficiências adquiridas. Aparece a questão de uma geração que se desgasta e acusa os membros familiares, principalmente as mulheres, que “não fazem nada”, sobre-taxando o corpo masculino pelo trabalho espoliante. O corpo masculino responderia melhor ao ritmo imposto pelo trabalho, e a deficiência atravessa as barreiras quando está submetida a esse pacto, que liga o trabalho a uma estagnação de função (aperfeiçoamento do movimento e do ritmo) e uma baixa expectativa de ascensão. O “corpo suado” paga caro pela manutenção deste *status quo*: envelhecimento precoce, morte prematura, deficiência adquirida em função do trabalho. A confiança estaria mutuamente garantida por aquele que faz do próprio corpo, um intermediário entre a pessoa e a instituição. A desconfiança está sustentada por aquele que denuncia a fragilidade do corpo individual e institucional, por meio da deficiência. Os membros do grupo manifestam a necessidade de construir saídas. Dentre os emergentes surge a autogestão. Nessa elaboração, o participante afirma e duvida de sua assertiva “*a empresa confia em mim, acredito eu*”, e incorpora, nos limites da sua individualidade, toda a responsabilidade pela gestão dos afetos no âmbito institucional. “*Se ele rouba – eu sou responsável*”; “*Eu tenho*

que acertar o tempo todo". Nesta concepção, surgem no processo grupal, outros depositários da desconfiança e abre caminho para ampliar o leque dos indesejados: o ex- presidiário – à ele atribui-se a priori, a possibilidade do roubo; o ex-cobrador teria o atributo em si de ficar sentado o dia inteiro, seria o depositário de projeções da metáfora da cobrança (aquele que cobra, que faz pressão); o ex-servente seria o rude, o não preparado; a pessoa que mora longe e em cidade pequena – aquela que não acompanha o ritmo da cidade/da empresa/da máquina; a mulher que não faz nada, que tem o corpo que é frágil; que pode engravidar e dar trabalho, que desperta o descontrole da sexualidade e põe em risco o ritmo da máquina.

5. Discussão dos resultados: A relação da deficiência com o mercado de trabalho se apresentou marcada pelas categorias rivalidade, competição, depreciação e ataque. Os emergentes do processo grupal apontaram para uma dicotomia entre a categoria dos **não deficientes** e a categoria **dos deficientes**. Aos não deficientes, o trabalho representa um ambiente carregado de sofrimento e sem nenhuma proteção, inclusive para os participantes do grupo, os responsáveis pelas decisões de contratação e demissão. O sentimento capturado atribui, aos trabalhadores com deficiência, parcela dos efeitos sentidos pela insegurança vivida no mundo do trabalho. Seriam os trabalhadores com deficiências os depositários de toda a injustiça experimentada pelos trabalhadores em geral. A deficiência estaria relacionada com a improdutividade, gerando categorias de pessoas dentro do universo de produção, que não se limitaria à deficiência em si, externa (fora) ao trabalho, mas que abarcaria as dimensões do envelhecimento e do acidentar-se, sendo visto internamente (dentro) na própria empresa. É possível identificar também, como elemento importante no sentimento compartilhado, a suspeita (dúvida): será que a pessoa com deficiência estaria realmente em situação de desvantagem e precisando de proteção? A suspeita parece despertar indícios de uma proteção que pode ser avaliada como **privilegio**.

6. Considerações finais: Não é possível mais falarmos da sociedade atual sem falarmos da importância do trabalho e da sua função como organizador psíquico. O trabalho assume, especialmente na modernidade, o

papel de garantir a inserção social. Em uma sociedade em que o privilégio é o capital, uma pessoa que não trabalha está destituída do seu valor de cidadania, independentemente de ter ou não deficiência. Contudo, a pessoa com deficiência assiste a uma acentuação desta realidade. Ao conceituarmos o trabalho como uma instituição, as funções psíquicas que, na nossa sociedade, seriam cumpridas neste universo, do mundo do trabalho, o impedimento ao trabalho se converte em uma mutilação psíquica, na qual, pessoas com deficiência deixam de participar da sociedade e, por consequência, não usufruem do trabalho como um organizador psíquico. A questão da deficiência realça um conflito existente nas relações mais amplas entre trabalho/sujeito/organizações, pois torna mais visível as dificuldades enfrentadas nestas relações na atualidade. Ao explicitar, via exposição das pessoas com deficiência, os sentimentos de medo e insegurança, os participantes do processo grupal atribuem sentido ao que não pode ser nomeado, com risco de se aniquilar as possibilidades, ou seja, de se desfazer os vínculos com a realidade atual e com o futuro. A pessoa com deficiência vai sendo depositária de atributos, que vão permitindo uma visualização de muitos elementos negados pelo próprio grupo de empregadores. Esse encaixe de forças antagônicas pode representar também uma modalidade de ressignificação da deficiência e do cotidiano de sofrimento, vivido no mundo do trabalho. Esse ponto de convergência, entre novos olhares para a questão da deficiência e novas formas de enfrentar os problemas desencadeados pela crise da instituição trabalho, pode e deve ser convertido em dispositivo para que se possa enfraquecer forças paralisantes, tanto no que se refere às estratégias de se enfrentar a atualização do funcionamento grupal, quanto no que tange à coerência do processo de construção de um ambiente inclusivo no universo do trabalho. Retornando ao conteúdo emergente no processo grupal, estamos vivendo uma tentativa de se fazer uma “inclusão deficiente”, na qual se mantêm os atributos da deficiência com o próprio processo de inclusão. Em vez de representar um passo adiante, no processo de redução das injustiças e desigualdades, acabamos por perpetuar a **deficiência em si**, como um conjunto de atributos que tornam incompatíveis qualquer aproximação entre deficiência e trabalho. Por outro lado, por meio das alianças inconscientes, as transformações que vão se instalando nas relações de trabalho, com a

efetivação dos chamados processos inclusivos, nos dão a fantasia de que são de fato transformadoras. Elas, de fato, estariam garantindo que pactos se estabeleçam, se pensarmos conforme a análise de Kaës (1997). O que se percebe é que, ao tentar mudar a prática cotidiana em relação às pessoas com deficiência, utilizando a mídia, os discursos acadêmicos, as leis, a sociedade como um todo, as práticas relacionadas a essas questões, ditas inclusivistas, todos esses canais vão assumindo novas formas, nas quais o inimigo fica muito pouco visível, ou seja, não conseguimos mais pensar nas causas, que são impregnadas de dinamismo, porque a ação assume uma face que se confunde com o discurso absoluto, que oculta relações muitas vezes contraditórias em relação aos nobres objetivos enunciados. Ninguém pode falar contra a diversidade. Esse discurso não tem espaço numa acepção monolítica de como se concebe a deficiência (todos somos diferentes, ou todos somos deficientes em certa medida). Quando, porém, os fatos começam a evidenciar uma contradição interna, nos indivíduos singulares, não é oferecido nenhum espaço para se expressarem, e o discurso inclusivo encobre o sofrimento dos trabalhadores, que não podem se retirar, pois precisam trabalhar. Está, dessa maneira, garantido o pacto. Caminhando para uma tentativa de concluir, intercambiando os achados empíricos com as construções teóricas postuladas nos referenciais utilizados, entendemos que nas organizações, os processos grupais são os espaços onde as alianças inconscientes são desenvolvidas, implicando uma dimensão externa, de observação à lei instituída, e uma dimensão interna, envolvendo, via pacto, uma sujeição institucional. Pela via da obrigatoriedade, da lei de cotas, segregação e inclusão transitam pelo mesmo lado, ora defendendo os direitos ao trabalho, ora explicitando as dificuldades práticas desta imposição legal. Pela via da sujeição interna, os sentimentos e desejos, por vezes inconfessáveis, se convertem em ponte que, ao mesmo tempo, ligam e abrem vãos, brechas e fronteiras, passagens entre a ideologia institucional e a ideologia instituída nos processos grupais. Os sentimentos mais profundos não deixariam de ser impactados pelas projeções e identificações (Medo de tornar-se impotente, improdutivo; medo da concorrência desleal – lei de cotas; medo da própria invalidez, de tornar-se descartável). O fantasma do desemprego sobrevoa os sentimentos desencarnados e dá materialidade à insegurança, por vezes manifestada em

sintomas físicos. As passagens seriam dispositivos necessários para apoiar a vida das organizações e não fazer ruir os pilares institucionais. Piedade e discriminação seriam os antídotos, respectivamente convertidos em políticas compensatórias (ações acríicas com efeitos paliativos – encobrem as causas) e políticas segregatórias (ações calcadas no preconceito, com o efeito redutor de culpa, da qual se ignoram as causas). Segundo L. Amaral (1995), no imaginário social a deficiência necessita de um enquadramento em polos contrários: ou ele é o vilão (são estagnados, tarados, descontrolados, invadem o corpo do outro, é invadido pelo outro) ou ele é herói (se superam, são assexuados, sob controle). Nessas situações extremas, a pessoa com deficiência chega ao mercado por caridade ou pela lei, e podem ser pensada a partir da metáfora: “ganharás o pão com o suor do teu rosto” – trabalho como intermediário entre castigo (pena – flagelo do corpo) e bênção (trabalhar é o melhor remédio; o trabalho dignifica o homem; Deus ajuda quem cedo madruga). É preciso, diante de todos os achados, ressignificar o trabalho, e isso passa pela valorização do trabalhador, tanto pelo maior reconhecimento quanto pelo salário maior. A aparência seria o ponto de partida para os outros estereótipos, seria a roupagem de todas estas marcas que já estão inscritas no corpo: cor da pele; deficiências. O esquecimento dessas marcas (estigmas) é possível na medida em que eu consigo não ver essas marcas, não lembrar. Se não for possível esquecer porque “está na cara”, a lembrança precisaria ser compensada por uma imagem idealizada nas polaridades “herói ou vilão”. Ou a pessoa superou todos os estereótipos; ou ela está sem chances de subir ou de entrar na empresa. As nossas defesas estariam voltadas para encarar, aceitar ou negar as marcas que identificam a deficiência. Do ponto de vista social, a inclusão ocorreria com restrições, utilizando-se de dispositivos especiais para que não apareça a marca da deficiência (ou para que inclua dentro de certos limites). Outra realidade é a exclusão, ou seja, uma segregação radical. Quando a dinâmica da inclusão permanece ocultada e restrita à mera inserção, o resultado é a exclusão depois de incluído. Nessa última possibilidade, a pessoa com deficiência não pode pretender outra coisa. Uma vez no trabalho, ela deve permanecer calada e agradecida por estar trabalhando.

6. Referências:

- AULAGNIER P. **La Violence de l'interprétation**. Paris : Presses Universitaires de France, 1975.
- AMARAL, L. A. **Conhecendo a deficiência** (em companhia de Hércules). São Paulo: Robe, 1995.
- ARANHA, M. S. F. **Trabalho e emprego: instrumento de construção da identidade pessoal e social**. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2003. (Série Coleção Estudos e Pesquisas na Área da Deficiência; v. 9).
- ARNOUD, G. **Psychanalyse et organisations**. Paris: Armand Colin Éditeur, 2004.
- BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho** – desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia: entrevistas e grupos**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. (Psicologia e Pedagogia).
- CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CORRER, R. **Deficiência e Inclusão Social** – construindo uma nova comunidade. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 124p. (Coleção Saúde & Sociedade)
- FERNANDES, M. I. A. **Negatividade e vínculo: a mestiçagem como ideologia**. São Paulo, Casa do Psicólogo, 2005. (Coleção Psicologia Social, Inconsciente e Cultura).
- 10._____ A subjetividade à luz de uma teoria de grupos. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 5, n. 1/2, p.296, 1994.
- KAËS, R. **O grupo e o sujeito do grupo: elementos para um teoria psicanalítica de grupo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1997. (Psicologia e Pedagogia).
- SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós modernidade**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- VASH, C. L. **Enfrentando a deficiência: a manifestação, a Psicologia, a reabilitação**. São Paulo: Pioneira/Edusp, 1988.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: d. Violência, Assédio Moral e Sexual

ASSÉDIO MORAL E OUTRAS FORMAS DE VIOLÊNCIA NO TRABALHO: POSSÍVEIS INTERVENÇÕES E MEDIDAS DE PREVENÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

GONÇALVES, Angélica Lopes, Unesp, flixs2009@hotmail.com

FEIJÓ, Marianne Ramos, Unesp, mariannefeijo@fc.unesp.br

Resumo: O presente trabalho propõe uma reflexão sistêmica a respeito do assédio moral (AM) nas organizações, bem como de maneiras transformadoras de lidar com esse comportamento violento e de preveni-lo. Recente estudo bibliográfico realizado pelas autoras apontou para a elevada incidência de prática de abuso do poder nas relações de trabalho contemporâneas, o que afeta a saúde do trabalhador e a organização. O método utilizado para a coleta de dados incluiu revisão bibliográfica efetuada por meio de consulta em bases de dados (Periódicos Capes, LILACS e SCIELO), em artigos publicados entre 2004 e 2014. A busca nas bases de dados informatizadas foi realizada por assunto. Dos 42 artigos encontrados sobre assédio moral, violência no trabalho e violência ocupacional, 27 apresentavam as experiências e consequências para as vítimas. Os artigos encontrados na revisão de literatura, seguindo os critérios de inclusão e exclusão, abordavam a ocorrência do AM nos seguintes segmentos: 1. Saúde (Hospital, Unidade Básica de Saúde, Serviços de Urgência); 2. Instituições Educacionais; 3. Empresas Públicas; 4. Empresas Privadas; 5. Indústria; 6. Bancos; 7. Judiciário e 8. Desempregados/demitidos. Na discussão e análise dos resultados emergiram questões multivariadas sobre a ocorrência do assédio moral: a representação social do trabalho, do trabalhador; o contexto histórico e econômico vigente; evolução tecnológica *versus* práticas arcaicas na gestão de pessoas. As considerações finais enfatizaram medidas preventivas que vão desde o treinamento e desenvolvimento de pessoas nos diferentes níveis hierárquicos a elaboração de códigos de conduta; políticas internas que coíbam comportamentos individualistas, portanto que visam apenas vantagens pessoais. Do ponto de vista sistêmico, indivíduo que sofre assédio, indivíduo que o pratica, gestores de pessoas, condições e processos de trabalho devem ser cuidados, para

reduzir a violência nas organizações e construir relações de trabalho mais humanizadas e satisfatórias.

Palavras-chave: Assédio moral. Pensamento sistêmico novo-paradigmático. Prevenção.

Introdução: O assédio moral (AM) tem sido um conceito amplamente discutido no cenário das relações de trabalho, sobretudo pelos seus efeitos insalubres, que tem preocupado toda a sociedade. Para melhor compreensão do termo assédio moral, faz-se necessário definir separadamente assédio, moral e violência. A palavra assédio, do latim *obsidui, obsidere*, significa “pôr-se diante; sitiado; atacar. Cerco posto a um reduto para tomá-lo; sítio. Insistência importuna, junto de alguém, com perguntas, propostas, pretensões, etc.” (FERREIRA, 1999, p. 213). Moral, do latim *morale* (relativo aos costumes) significa um “conjunto de regras de conduta como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada. [...] O conjunto das nossas faculdades morais; brio, vergonha” (FERREIRA 1999, p. 365). O Ministério da Saúde conceitua violência como:

“[...] um evento representado por ações realizadas por indivíduos, grupos, classes ou nações que ocasionam danos físicos, emocionais, morais e/ou espirituais a si próprio ou a outros - por exemplo: agressão física, abuso sexual, violência psicológica, violência institucional” (BRASIL, 2000, p. 427).

A partir dessas definições torna-se possível a construção parcial do significado de assédio moral, sendo entendido como uma ação violenta por parte de uma pessoa ou de um grupo, que abusa do seu poder e desrespeita regras de conduta ou princípios e, dessa forma, oprime outra pessoa, ou grupo, afetando o seu brio, a sua moral. A vítima pode sentir-se sitiada ou sem alternativas para se defender. Nas corporações, a forma como se alinha a estrutura organizacional, o processo de comunicação, a cultura e os estilos de liderança podem acentuar as desigualdades entre empregados e empregadores. O pensamento sistêmico pós-moderno, também chamado de pensamento sistêmico novo-paradigmático (VASCONCELLOS, 2002), influenciado pela complexidade, amplia os aspectos acima salientados considerando que a organização, formada por pessoas em relação, é um

sistema vivo e, portanto, complexo que estabelece trocas constantes com o meio, e que é imprevisível. Isso significa dizer que momentos históricos, aspectos culturais e relacionais devem ser considerados quando se pretende intervir nas organizações nas quais ocorra assédio moral. Portanto, a compreensão, tanto das organizações, como do assédio moral e dos cenários mais amplos e atuais deve pautar-se em uma visão complexa, cujos pressupostos são processuais, relacionais e contextuais. Aspectos individuais, processos de comunicação e de relação entre pessoas e grupos, ideologias dominantes e outros processos organizacionais e socialmente mais amplos devem ser considerados. As possibilidades de prevenção também devem ser fundamentadas em tal referencial, para que promovam conversações e mudanças estruturais, criando cenários menos férteis para a manutenção da violência como resposta legitimada aos conflitos e as disputas. As possibilidades de prevenção também são favorecidas por esse referencial à medida que enfatiza as conversações, o conhecimento mediante a *intersubjetividade*, isto é, o encontro com o outro respeitando os variados pontos de vista, incentivando a diversidade e as divergências como algo natural e integrador, diminuindo, sobretudo, qualquer disputa pelo poder (FREITAS, 2012). Não se pretende com este trabalho esgotar o assunto, mas apresentar referencial para discussões a respeito do tema e posterior aprofundamento, colaborando com a sociedade, por meio de pessoas e corporações mais conscientes sobre a relevância de se dirimir ou extinguir o assédio moral e outras formas de violência.

Objetivos: propor uma reflexão sistêmica sobre o assédio moral e outras formas de violência, pautadas em estudo bibliográfico sobre a ocorrência destes em diferentes organizações.

2.1. Objetivos específicos: refletir sobre possíveis influências internas e externas ao ambiente organizacional, na ocorrência e na manutenção do assédio moral; discorrer sobre a abordagem sistêmica e as relações humanas; elencar estratégias de prevenção do assédio moral nas organizações de trabalho.

3. Método: trata-se de uma revisão de literatura referente às pesquisas científicas produzidas de 2004 a 2014 sobre assédio moral no trabalho. A busca *online* se deu nas bases de dados Periódicos CAPES/MEC, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), mediante os descritores: assédio moral no trabalho; violência ocupacional e violência no trabalho. Nessa pesquisa foram incluídos artigos relacionados a pesquisa científica, inclusive com estudos de casos. Foram excluídos da revisão de literatura os artigos escritos em qualquer idioma que não fosse a língua portuguesa; bem como as monografias, dissertações, teses, resenhas, revisões bibliográficas e análises exclusivamente conceituais. A análise dos dados enfatizou as características e tipos de assédio moral mais comuns e em quais segmentos da sociedade apresentam maior notoriedade e ainda, quais áreas profissionais se ocupam em divulgar o assédio moral pelo intuito de arrefecê-lo, reduzindo sua intensidade.

Resultados: Dos 42 artigos encontrados sobre violência ocupacional, 27 apresentavam relatos das vítimas sobre a vivência do assédio moral (AM) e outras formas de violência no ambiente de trabalho. Conforme a tabela abaixo, as pesquisas foram realizadas em diversificados segmentos/áreas: 1. Saúde (Hospital, Unidade Básica de Saúde, Serviços de Urgência); 2. Instituições Educacionais; 3. Empresas Públicas; 4. Empresas Privadas; 5. Indústria; 6. Bancos; 7. Judiciário e, 8. Desempregados/demitidos. Essa categoria emergiu durante a pesquisa apontando pessoas desempregadas que sofreram violência no trabalho anterior por mais de seis meses e pessoas que foram demitidas por apresentarem problemas de saúde física e mental em decorrência do AM.

AUTORES/ANO	SEGMENTOS	TIPOS DE ASSÉDIO MORAL (AM)	MANIFESTAÇÕES	INFLUÊNCIAS	CONSEQUÊNCIAS
-------------	-----------	-----------------------------	---------------	-------------	---------------

<p>STREY, 2012.</p> <p>- IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010.</p> <p>- CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014.</p>	<p>Quatro empresas de diferentes estados (Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro e Vitória).</p>	<p>Horizontal.</p>	<p>trabalho, atraso de salário, acusações e hostilidades.</p> <p>- <u>Mulher</u> - constante hostilidade, perseguição e difamação.</p> <p>- Discriminação; ironia; desrespeito a diversidade (homo afetivos femininos e masculinos).</p> <p>Intimidações, ameaças, comentários, ações ou gestos hostis ou indesejados.</p> <p>‘Violência simbólica’ – discriminação a orientação sexual por não seguirem normas sociais tradicionais.</p>	<p>Assédio moral como “tecnologia contemporânea de exclusão social” a serviço do mecanismo gerencial.</p>	<p>Desgaste psicoemocional.</p> <p>Implicações negativas na saúde (física e psicológica) e na rotina ocupacional.</p>
<p>- RIGOTTO; MACIEL; BORSOI, 2010</p> <p>- SILVA; OLIVEIRA; SOUZA, 2011.</p>	<p>INDUSTRIAS</p>	<p>Vertical descendente</p>	<p>- Controle dos funcionários para que aumentassem a produtividade (forçados a acompanhar a velocidade da esteira rolante), idas e vindas ao banheiro ou ao ambulatório da empresa; ameaças de demissão. Estas podiam ser cumpridas se o funcionário conversasse com o colega, faltasse ao trabalho, recusasse a fazer hora extra, ou ainda, se discordasse de ser constrangido por um chefe diante de colegas.</p> <p>- Coação, chantagem e rebaixamento.</p>	<p>Cultura e políticas organizacionais.</p> <p>Produtividade em maior escala e em menor tempo.</p>	<p>Adoecimento, dependendo da função pode desenvolver lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (LER/DORT).</p> <p>Por temerem o desemprego, os trabalhadores suportam as dores físicas e morais.</p>
<p>- MACIEL et al, 2007.</p> <p>- ELGENNENI; VERCESI, 2009.</p> <p>- SOARES; VILLELA, 2012.</p>	<p>BANCOS</p>	<p>Vertical descendente</p>	<p>- Excesso de trabalho; o chefe oferece instruções confusas e imprecisas; o chefe prejudica a saúde do funcionário.</p> <p>Mulheres, homo afetivos e bissexuais relataram terem sido assediados com maior frequência.</p> <p>- Ameaça de perder o emprego, exigência de atitudes que beneficiem o lucro da organização (“esquecimento dos princípios éticos”); impossibilidade de diálogo.</p> <p>- Intencionalidade maldosa; o superior hierárquico se isola e se recusa a comunicar com o seu subordinado; ofende explicitamente</p>	<p>Não foram relatadas.</p> <p>AM como ‘prática comum’, parte da cultura organizacional que visa superprodução, venda de ‘produtos’,</p>	<p>Não foram relatadas.</p> <p>Incompreensão, individualismo e falta de apoio dos profissionais da saúde e da organização do trabalho; pensamentos e atitudes suicidas. Instabilidade, grande número de demissões. Depressão, LER/DORT e afastamento do trabalho. Danos quanto a identidade e autoestima. Medo,</p>

			na presença de colegas; ameaças; gritos; desrespeito; dominação e submissão a vexames (humilhação); perseguição; desestabilização. Ameaça com o intuito de levar o funcionário a realizar uma tarefa com a qual não concorda, ou que está além de sua capacidade, ou fora da sua área de atuação, ou ainda em prol de metas e resultados do banco.	competitividade, foco nos lucros e resultados. AM com “ferramenta de gestão” para disciplinar os funcionários. O abuso de poder justifica-se para atingir os objetivos do banco.	vergonha, raiva (impunidade do agressor), falta de perspectiva de futuro a ponto de colocar a vida em risco. Adoecimento (depressão).
- CORRÊA; CARRIERI, 2004. - BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011.	JUDICIÁRIO Os autores entrevistaram uma auditora fiscal da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE), uma procuradora do Ministério Público do Trabalho (MPT), dois juízes do trabalho e dois advogados trabalhistas. Estes relataram, de acordo com as queixas dos usuários do Poder Judiciário, os tipos de AM mais comuns, o perfil das vítimas e as consequências.	Vertical descendente e, Horizontal	- Arrogância, controle exagerado (das funções dos subordinados; idas e vindas ao banheiro; tempo para acabar a tarefa; da vida privada, p. ex., investimentos feitos com o salário); geração de conflitos; pressão para que a vítima não faça valer os seus direitos; desvio de função; isolamento; humilhações (xingamentos, gritos); delegar tarefas incomuns e simples em relação ao cargo; insinuações desdenhosas para desqualificar – na frente do público externo e dos colegas; reuniões diárias no horário de almoço. - Desestabilização emocional deliberada e repetitiva da vítima pelo seu empregador ou colega de trabalho. Discriminação (afrodescendentes, mulheres, homoafetivos, deficientes, trabalhadores adoecidos); humilhação; exposição ao ridículo; pressão; sobrecarga de trabalho (mais trabalho, menos pessoas).	Parte integrante da política institucional; hipercompetitividade.	Revolta dos servidores públicos pela impunidade (sentimento de impotência). Consequências físicas e psicológicas mesmo após a remoção para outro local de trabalho. Insônia, alcoolismo, depressão, síndrome do pânico, vontade de não sair mais de casa, vontade de não voltar ao trabalho, afastamento da família, perda de libido, pessoas que adoecem para não voltar ao trabalho; tentativas de suicídio.
- SCUR; CARLOTTO, 2012.	DESEMPREGO /DEMISSÃO	Vertical descendente e,	Deterioração das condições de trabalho; sonegação de informações; exclusão de eventos importantes; recusar-se a dialogar; as mulheres sofreram	Não foram relatadas.	Não foram relatadas.

- SCHLINDWEIN, 2013.		Horizontal	empurrões, o agressor fechou a porta na cara, gritos, invasão de privacidade (cartas e ligações telefônicas), uma das mulheres foi seguida ou espionada; desqualificação dos problemas de saúde do trabalhador. Humilhação, isolamento e “sem direito de se defender”.		Trabalhadoras afastadas do trabalho devido a Lesões por Esforços Repetitivos – LER/DORT e com diagnóstico de Transtornos Mentais relacionados ao trabalho.
----------------------	--	------------	--	--	--

Quadro 1 – Assédio moral e outras formas de violências em diferentes organizações.

Fonte: Conteúdo elaborado pelas autoras com base na revisão de literatura.

5. Discussão dos resultados: De 2010 a 2014 foram publicados dezenove artigos relacionados ao assédio moral e à violência nas relações de trabalho, ou seja, há uma crescente preocupação dos pesquisadores em descrever e, de certa forma, denunciar o fenômeno, o que denota uma premente necessidade de reverter os mecanismos que impulsionam esse comportamento. A área da saúde obteve maior produção científica sobre o AM, este comportamento foi observado desde a formação acadêmica (VILAÇA; PALÁCIOS, 2010; CARAN et al., 2010; MARQUES et al., 2012; NUNES; TOLFO, 2012). Neste segmento existem estudos que correlacionam as condições inadequadas de trabalho ao desenvolvimento de transtornos psíquicos (ARAÚJO et al., 2003) e ao uso de substâncias psicoativas (LIMA, 2003; 2010). Por condições inadequadas de trabalho entende-se alta demanda e poucos funcionários, duplo emprego (incluindo sobrecarga doméstica), estresse, tensão e carga emocional. Na maioria dos artigos pesquisados as manifestações de AM predominantes foram humilhações, isolamento e discriminação dos trabalhadores (principalmente mulheres; afrodescendentes, pessoas com orientação sexual homo afetiva, pessoas com deficiências e trabalhadores adoecidos – BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011; MACIEL et al, 2007). O tipo de AM mais comum encontrado foi o descendente, ou seja, o superior hierárquico exerce controle sobre o funcionário pelo medo. Mediante observações, alguns autores relacionaram o AM como uma “prática comum”; uma “ferramenta de gestão” para disciplinar funcionários (SOARES; VILLELA, 2012); uma “tecnologia contemporânea de exclusão social” a serviço do mecanismo gerencial (ANTUNES; CARLOTTO; STREY, 2012). Experiências de violência em diferentes contextos sociais parecem causar estados de torpor,

de banalização do que é aéético. Torna-se imprescindível rever estruturas e processos de trabalho, desconstruir culturas e políticas organizacionais (benefícios, promoções, plano de carreira por meritocracia) que intensificam a hipercompetitividade, acentuam as diferenças, enfatizam o lucro e os resultados em detrimento da ética nas relações. Portanto, o investimento de real valor se dá na capacitação de gestores em comunicação, competências sociais, manejo de conflitos e respeito à diversidade.

6. Considerações finais: O olhar sistêmico novo paradigmático aplicado à compreensão do assédio moral e outras formas de violência nas organizações, implicou em refletir sobre processos, relações e contextos que contribuam para o uso da violência e para a manutenção da mesma no ambiente de trabalho. Ampliou-se o foco para questões individuais (habilidades e comportamentos), relacionais (comunicação, respeito às diferenças, colaboração), organizacionais (estrutura, cultura, clima, processos de trabalho, modelos de gestão) e sociais (redução da desigualdade, do individualismo, do consumismo, do imediatismo, da má distribuição de poder, dentre outras formas de dominação) que merecem atenção e cuidado para que se desenvolvam estratégias eficazes de redução da violência, inclusive o assédio moral, forma mais sutil e difícil de diagnosticar. Tendo em vista tal panorama, as organizações como um todo, em especial os gestores, devem desenvolver habilidades de comunicação e estarem preparados para o diagnóstico, prevenção e tratamento dos conflitos, divergências e disputas, de forma que não se transformem em violência. Portanto, é mister a conscientização sobre uma transformação que desperte a responsabilidade social, que promova maior equidade, portanto a redução da discriminação por gênero, classe, etnia, idade, condição física ou intelectual e orientação sexual. Tal transformação, contudo, não se inicia espontaneamente, mas decorre de uma aglutinação de esforços e pode ser alavancada pelos gestores, revendo seus preconceitos e comportamentos, e, posteriormente, promovendo ações e oportunidades mais equânimes nas corporações. Identificar focos de conflito e de violência, promover ações de desenvolvimento e procedimentos que os minimizem (código de conduta e ouvidoria), contribui para a construção da convivência mais respeitosa e salubre nas organizações. Individualmente, é importante

cuidar de quem protagoniza o assédio moral, para que se construa outras formas de relação; de quem sofre tal assédio, para que saiba identifica-lo precocemente, enfrente e coloque-se de maneira mais assertiva e protegida; orientar os demais trabalhadores para que não incentivem e denunciem, não banalizem a violência na organização. Estas são algumas das medidas preventivas e intervenções.

Referências

- AGUIAR, A. L. S. **Assédio moral nas organizações**: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade de Salvador, Bahia.
- ANTUNES, B. M.; CARLOTTO, M. S.; STREY, M. N. Mulher e trabalho: visibilizando o tecido e a trama que engendram o assédio moral. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 420-445, dez. 2012.
- ARAÚJO, T. M. et al. Aspectos psicossociais do trabalho e distúrbios psíquicos entre trabalhadoras de enfermagem. **Rev. Saúde Pública**, v. 37, n. 4, p. 424-33, 2003.
- BARBOSA, R. et al. Violência psicológica na prática profissional da enfermeira. **Rev. Esc. Enferm USP**, v. 45, n. 1, 26-32, 2011.
- BARRETO, M. M. S. **Assédio moral**: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.
- BATISTA, C. B. A. et al. Violência no trabalho em saúde: análise em Unidades Básicas de Saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 295-317, 2011.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Política nacional de redução da morbimortalidade por acidentes e violência. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 427-30, 2000.
- CARAN, V. C. S. et al. Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paul. Enferm.**, v. 23, n. 6, p. 737-44, 2010.
- CARRIERI, A. de P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Violência e sexualidade: estudo de Lésbicas, Travestis e Transexuais. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 5, p. 78-95, 2014.

- CEZAR, E. S.; MARZIALE, M. H. P. Problemas de violência ocupacional em um serviço de urgência hospitalar da cidade de Londrina, Paraná, Brasil. **Cad. de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 217-221, 2006.
- COSTA, A. L. R. C. da; MARZIALE, M. H. P. Relação tempo-violência no trabalho de enfermagem na urgência e emergência. **Rev. Bras. Enf.**, v. 59, n. 3, p. 337-43, 2006.
- ELGENNENI, S. M. de M.; VERCESI, C. Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais. **rPOT**, v. 9, n. 1, p. 68-85, jan-jun, 2009.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FONTES, K. B.; CARVALHO, M. D. de B. Variáveis envolvidas na percepção do assédio moral no ambiente laboral da enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 20, n. 4, 8p., 2012.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- FREITAS, S. **Inteligência sistêmica**: um novo modelo de liderança nas organizações. São Paulo: RXS, 2012.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. São Paulo: Bertrand Brasil, 2000.
- IRAGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. de P. Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 7, p. 890-906, 2010.
- JACOBY, A. R. et al. Uma guerra invisível no contexto empresarial. **Revista Mal Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 619-645, jun, 2009.
- MACIEL, R. H. et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 117-128, 2007.
- MARQUES, R. C. et al. Assédio moral nas residências médica e não médica de um hospital de ensino. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 36, n. 3, p. 401-406; 2012.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma

universidade federal brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 264-286, dez. 2012.

SANTOS, A. M. R. dos et al. Violência institucional: vivências no cotidiano da equipe de enfermagem. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 64, n. 1, p. 84-9, 2011.

SOARES, L. R.; VILLELA, W. V. O assédio moral na perspectiva de bancários. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 203-212, 2012.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papyrus, 2002.

VELLOSO, I. S. C.; ARAÚJO, M. T.; ALVES, M. Trabalhadores de uma unidade básica de saúde na interface com a violência. **Acta Paul. Enferm.**, v. 24, n. 4, p. 466-71, 2011.

VILLAÇA, F. de M.; PALÁCIOS, M. P. Concepções sobre assédio moral: *bullying* e trote em uma escola médica. **Revista Brasileira de Educação Médica**, 34(4):506-514 ; 2010.

XAVIER, A. C. H. et al. Assédio moral no trabalho no setor saúde Rio de Janeiro: algumas características. **Rev. Bras. Saúde Ocup.** São Paulo, v. 33, n. 117, p. 15-22, 2008.

Resumos expandidos

- Eixo 3: Práticas em Gestão de Pessoas

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas
Seção: d. Diagnóstico Organizacional e Intervenções

A EMPRESA FAMILIAR COMO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

ANJOS, Alexandre Gonzaga dos, Unesp, a.gonzaga@hotmail.com

LUCATELLI, Andre, Unesp, andrelucatelli@gmail.com

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

Resumo: O objeto de nossa atenção neste trabalho configura-se como um dos maiores desafios enfrentados por profissionais que atuam com gestão organizacional e gestão de pessoas na atualidade: a empresa familiar. Esta instituição, que pode ser histórica e conceitualmente considerada quase tão antiga quanto a invenção da propriedade privada, ainda é objeto de poucos estudos e, portanto, é solo fértil para a pesquisa, em especial para a pesquisa e intervenção na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Dotada de características que nitidamente a diferenciam de outras modalidades organizacionais, a empresa familiar reúne dilemas importantes, como por exemplo: o vínculo consanguíneo e afetivo entre pessoas que convivem em contextos ora profissionais e de trabalho ora familiares, implicando aí seus particulares conflitos; a diferença no exercício de poder e autoridade entre os membros da família e os trabalhadores que não fazem parte da mesma; em decorrência disso, os conflitos relativos ao desenvolvimento profissional (progressão em carreira) de membros da família em detrimento dos trabalhadores não membros; conflitos fomentados por questões de diferenciação no aspecto remunerativo, dado pelo fato de muitas vezes se encontrar trabalhadores não membros da família ocupando os mesmos cargos, mas com remuneração inferior; além do problema sucessório, que significa a possibilidade ou não de continuidade da empresa em função da transição de poder e responsabilidade de gestão entre membros da família, mas de gerações diferentes; entre outras. Trata-se, portanto, de um trabalho realizado a partir de uma revisão de literatura nacional atualizada que objetivou, além de proporcionar amplitude de conhecimento dos autores na temática, verificar como este espaço organizacional vem sendo frequentado, no sentido de receber intervenção por profissionais da Psicologia. Não obstante todos os resultados encontrados e a seguir expostos, este trabalho é concluído com a

percepção de uma franca oportunidade de atuação para a Psicologia Organizacional e do Trabalho. Sendo assim, fica o convite aos psicólogos para atuarem junto as empresas familiares, em especial nos chamados processos de sucessão, que se dirige especialmente aos que atuam com a Psicologia Organizacional e do Trabalho. No entanto, tal convite é ao mesmo tempo uma provocação, pois apresenta a este psicólogo um contexto repleto de desafios.

Palavras-chave: Empresa familiar. Psicologia organizacional e do trabalho. Cultura organizacional.

Introdução: Apesar de receber uma crescente atenção na atualidade, a temática da empresa familiar ainda se apresenta como uma área de investigação acadêmica relativamente recente, uma vez que os estudos pioneiros em nosso país datam da década de 1990 do século passado (ANDRADE et al., 2012; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012).

Pode se dizer que uma variável importante para determinar a inauguração deste tema tenha sido as próprias organizações que, ao demandarem por assessoria no enfrentamento da problemática da sucessão, acabaram ensejando os estudos iniciais, que se configuraram em grande parte como estudos de caso. Ressaltamos ainda que a questão da sucessão, neste artigo também analisada, segundo Borges, Lescura e Oiveira (2012) se mantém predominante no que concerne aos estudos sobre Empresas Familiares.

No Brasil, os primeiros estudos sobre empresas familiares apareceram no inícioda década de 90, destacando-se aqui o pioneirismo de João Bosco Lodi. O surgimentodo campo de empresas familiares se deu a partir de trabalhos de consultoria empresarialque focavam, principalmente, problemas vivenciados por essas organizaçõesno decorrer de processos de sucessão (GRZYBOVSKI, 2007). Ainda segundo a autora, o interesse de pesquisadores brasileiros pela discussão teórica sobre empresas familiaresteve início somente no final da década de 90, com as primeiras publicaçõescientíficas sobre a temática. Depois disso, houve um crescimento gradativo no volumede trabalhos publicados, explicado, principalmente, pelo fato de que os estudos sobreempresas familiares começaram a ocupar cada vez mais espaço em eventos científicos, tais como o Encontro da Associação Nacional de Pós-

Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e o Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012, p. 317).

Para além do interesse inicial advindo das próprias organizações, Cançado et al. (2013, p. 487) salientam que “empreendimentos de origem familiar constituem a base da economia capitalista mundial” respondendo a mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) de países como EUA, Espanha, Inglaterra e Alemanha e 48% do Produto Interno Bruto brasileiro; enquanto Andrade et al. (2012, p. 427) informam que estes mesmos empreendimentos “empregam mais de 80% da força de trabalho e produzem entre 40% e 60% de todos os bens consumidos”. Portanto, as empresas familiares estão significativamente vinculadas ao tecido social, influenciando-o e por ele sendo influenciadas.

Uma característica que marca de maneira significativa o desenvolvimento dos estudos é esta temática se tornar objeto de estudo de diversas ciências, tais como: Psicologia, Sociologia, Economia, Agronomia e, em especial, as Ciências Administrativas (ANDRADE et al., 2012). Essa pluralidade de saberes, em consonância com este repentino interesse, levou à realização de diversas pesquisas com os objetivos de desenvolver teorias, gerar conhecimentos e possibilidades de intervenções, almejando em última instância, uma compreensão mais ampla da dinâmica desse tipo de organização.

Porém, apesar de tais esforços, a concretização dos referidos objetivos ainda está para ser alcançada, pois justamente os seguintes fatores – temática de pesquisa relativamente recente; objeto de diferentes disciplinas com diferentes métodos; problemáticas variadas, complexas e dinâmicas e; muitas pesquisas no campo com interesses pontuais – levam a algumas ressalvas e complicações no que tange ao conhecimento já produzido:

[...] pode-se observar que as pesquisas sobre empresas familiares (tanto no nível nacional como no internacional) vêm sendo conduzidas a partir de abordagens teóricas variadas. Segundo Grzybovski (2007), apesar de tal diversidade evidenciar a amplitude temática do campo, ela também demonstra uma falta de foco de investigação e uma dispersão de esforços dos pesquisadores, limitando a possibilidade de obtenção de contribuições teóricas mais robustas e o aprofundamento em temáticas relevantes para o avanço da área (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012, p. 328).

O conceito de empresa familiar: Com uma das resultantes do discutido até aqui, uma complicação inicial se dá justamente no que tange o conceito de empresa familiar, que justamente por isso ainda é tema de investigação, discussão e análise, resultando em definições variadas e pouco consensuais. (ANDRADE et al., 2012; BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; CANÇADO et al., 2013; FLORES JR.; GRISCI, 2011).

A título de exemplificação, Cançado et al. (2013) apresentam um quadro cronológico com 16 definições. Borges, Lescura e Oliveira (2012), em sua revisão de literatura, postulam quatro grandes padrões conceituais, sintetizados da seguinte forma:

1) objeto, quando a empresa familiar é abordada apenas como objeto para a realização do estudo; 2) propriedade, quando a empresa é considerada familiar a partir da conjunção entre propriedade e gestão da empresa nas mãos da família (GERSICK et al., 1997); 3) sucessão, quando a empresa é considerada familiar a partir da presença de pelo menos duas gerações na gestão da organização (DONNELLEY, 1964; LODI, 1998); e 4) família, quando a empresa é considerada familiar a partir dos laços de parentesco e/ou sociais existentes entre um grupo de pessoas que controla a organização (p. 322).

A despeito de tantas outras definições encontradas, em adequação a proposta deste artigo que versa sobre o processo de sucessão, nos alinharemos ao item 3 da citação anterior, ainda nos apoiando no seguinte excerto:

[...] a noção de empresa familiar a partir da sucessão, embora mais restrita, é a mais utilizada pelos autores brasileiros. Isso pode ser explicado, em parte, pela predominância da temática da sucessão nos estudos realizados [...] Paralelamente, o uso do conceito de empresa familiar a partir das relações de parentesco e/ou sociais entre seus controladores vem crescendo entre os pesquisadores, embora possa ser questionado por sua amplitude. Esse interesse maior pelo conceito vinculado à sucessão e a emergência do conceito de relações familiares na organização demonstram um afastamento do conceito simplesmente associado à propriedade, evidenciando um interesse mais aprofundado e complexo (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012, p. 321).

Para finalizarmos este tópico, cabe ainda a observação de que, para além da definição do termo, as empresas familiares podem assumir diferentes configurações, o que leva a construção de tipologias, como a que se segue, que conta com 3 formatos:

[...] a *tradicional*, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo é a *híbrida*, com capital aberto, mas com a família ainda detendo o controle; há mais participação de profissionais não-familiares na administração. No terceiro tipo, é possível destacar a influência familiar na maioria das decisões: as ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através da participação acionária significativa (DONATTI, 1999, p. 59, grifos da autora).

Levando-se em consideração tais tipologias, pode-se inferir que estas acabam por influenciar no processo sucessório, por exemplo a empresa tradicional se enquadra de forma mais incisiva na discussão levantada por este artigo, já que nas demais tipologias já há maior influência e atividade de agentes do mercado, como técnicos e mesmo acionistas, levando muitos elementos não abordados aqui a serem estudados a fim de uma análise mais fidedigna da realidade vivida.

O processo sucessório nas empresas familiares: Paradoxal a importância que estes empreendimentos têm no mundo contemporâneo, conforme aqui já relatamos, faz-se importante denotar desde já a brevidade do ciclo de vida das empresas familiares:

A despeito da importância desse tipo de empreendimento, sua taxa de mortalidade é alta: uma empresa familiar padrão tem expectativa de vida em torno de 24 anos, sendo que 70% não alcançam a segunda geração e, para cada duas que atingem esse estágio, apenas uma sobrevive (CANÇADO et al., 2013, p. 488).

Flores Jr. e Grisci (2011, p. 327) corroboram essa assertiva destacando que “no Brasil apenas 30% do comando das empresas familiares nacionais passam da primeira para a segunda geração e ínfimos 5% para a terceira geração”. Cançado et al. (2013) destacam algumas das principais fraquezas que podem contribuir para a mortalidade das empresas:

[...] jogos de poder, prevalecendo habilidade política ou o fato de ser da família em detrimento da capacidade; descapitalização - caixa da empresa misturado com finanças dos familiares; falta de sistemas de gestão: planejamento, apuração de custo e de outros procedimentos como contabilidade e orçamento; cultura familiar interferindo negativamente nos negócios e nas questões relacionadas à

sucessão; inexistência de sucessor competente na família ou fora dela; e rivalidades familiares ou não aceitação do sucessor escolhido (p. 488).

Com isto em pauta, evidencia-se que o processo sucessório nas empresas familiares demanda esforços no sentido de bem compreendê-lo, uma vez que assume um ponto privilegiado no que se refere a sobrevivência desse tipo de negócio. (CANÇADO et al., 2013; FLORES JR.; GRISCI, 2011; LOPES; CARRIERI; SARAIVA; 2013; PEREIRA et al., 2013).

Tal centralidade na sobrevivência das empresas se dá pelo fato de que o vínculo familiar gera a existência de toda uma história anterior e exterior de relacionamento entre os sujeitos, que não se desfaz. Pelo contrário, interfere e atualiza as vivências e relações existentes no espaço organizacional, em especial quando se trata de relações de poder.

Por este motivo, o processo sucessório fica marcado por situações paradoxais onde: ora família é a principal força para assegurar a permanência da empresa, especialmente porque negócios de cunho familiar tendem a colocar a própria perpetuação como uma prioridade situada acima de resultados financeiros ou tangíveis mais imediatos uma vez que carregam o sonho do fundador. (FLORES JR.; GRISCI, 2011). Nesse sentido, salienta-se então, que a brevidade da existência, anteriormente destacada, não acontece sem um grande esforço para combatê-la.

Porém, ora a família se apresenta como o principal empecilho à perpetuação do negócio, engendrando a fragilidade do processo de sucessão e, em última instância, acentuando a brevidade do ciclo de vida das empresas familiares. Percebe-se assim, que a família atua fortemente na subjetividade dos sujeitos, interferindo de maneira significativa nas relações do ambiente empresarial produzindo entraves para o seu bom funcionamento. Por exemplo: quando o próprio fundador, tornado mito numa dada cultura organizacional, passa a representar regras e valores fixos, que tendem a impedir que novos gestores e herdeiros inovem e estabeleçam novas práticas de gestão (PEREIRA et al., 2013).

Reconhecendo então o componente emocional atrelado à transição nas Empresas Familiares, Flores Jr. e Grisci (2011, p. 327) compreendem a dilemática da questão sucessória como a "vivência de uma situação complexa

ou embaraçosa, que indica saídas difíceis ou penosas, ante a qual os envolvidos se veem sem possibilidade de escolha satisfatória”.

Um convite à psicologia: Pelo acima exposto acreditamos que a Psicologia, em especial a Psicologia Organizacional e do Trabalho é detentora de uma grande potencial para lidar com a temática da sucessão, não só ampliando e colaborando de um ponto de vista teórico, mas estando efetivamente nas organizações, objetivando seu rico campo de saber a serviço e inúmeras intervenções que imaginamos possíveis para os problemas já conhecidos e destacados – e para tantos outros que provavelmente eclodirão.

Com este objetivo acreditamos inclusive, que alguns apontamentos iniciais já possam ser feitos. Cançado et al. (2013) após afirmarem que um reduzido número de empresas sobrevive à transição da segunda geração que mesmo na Europa um grande número de empresas familiares é extinta após a segunda ou terceira geração, apontam que em inúmeros casos os herdeiros se sentem candidatos naturais a assumirem o posto de gestão sem que se pense na necessidade de uma preparação prévia, o que sugere também a compreensão errônea de que a sucessão seja um evento isolado e não um processo. Em contrapartida argumentam que o planejamento é extremamente necessário e deve se iniciar com os filhos ainda pequenos.

Esta linha de raciocínio, que entende o processo sucessório como algo eventual, natural e, portanto, fechado (algo que só diz respeito aos envolvidos), nos permite compreender, em partes, o porquê de a Psicologia ter uma participação tão inexpressiva ou, porque não dizer, estar mesmo omissa no que se refere à questão da sucessão nas empresas familiares, uma vez que em nossa pesquisa bibliográfica percebemos que poucos artigos sobre este tema contam com a participação de profissionais desta área.

Assim, cabe a ela uma primeira tarefa, a qual neste momento acreditamos tê-la iniciado, que é de se posicionar evidenciando que os saberes de gestor não são naturais ou inatos e que podem ser não só adquiridos, mas potencializados por meio de um acompanhamentos que permita a construção de uma formação sólida.

Logo, pode a psicologia contribuir para que uma família se programe, de modo que não apenas os desejos dos pais/gestores sejam trabalhados e

atendidos, mas que também filhos e filhas, em seu desenvolvimento possam se formar cientes das expectativas que lhes recaem, para que possam refletir e compreender em que medida seus anseios vão na mesma direção ou o quão se distanciam. Num plano mais concreto, o psicólogo pode ser o responsável por elaborar atividades que coloque as crianças num contato prévio com o mundo empresarial, analisando como se sentem e atuam.

Nesse ponto, sua contribuição tem o potencial de ultrapassar o âmbito restrito da família e empresa, incidindo sobre o social, ao colaborar para a superação de visões estereotipadas, arraigadas a desejos vinculados ao campo da cultura, mas que não necessariamente asseguram o desenvolvimento da empresa ou são representativas de uma real constatação de um possível melhor desempenho. Por exemplo: no que se refere às questões de gênero:

Os homens são os mais desejados para a continuação dos negócios, desempenhando as mulheres papéis predominantemente familiares. A participação de acionistas femininas nas empresas familiares é pequena. Quando ocorre, as mulheres costumam exercer papéis de menor responsabilidade, corroborando um sistema cultural que prioriza simbolicamente os homens, ao se basear no patriarcalismo e na autoridade masculina. Assim, cabem a homens e mulheres papéis diferentes, pois enquanto eles são talhados para a sucessão à frente do negócio, elas se apresentam como 'gestoras familiares' (LOPES; CARRIERI; SARAIVA, 2013, p. 227).

A psicologia pode fornecer uma assessoria também aos filhos que não ocuparão o cargo de sucessores, mas que por algum motivo tinham tais expectativas e, assim, dar um passo para ultrapassar uma visão dicotomizada e centralizada em sucessor e sucedido, que, apesar de criticada, parece ainda prevalecer.

Por último, por meio das atividades que já são amplamente conhecidas pela Psicologia Organizacional e do Trabalho, alcançar toda a organização, assegurando que essa mudança interfira o mínimo possível no clima organizacional e que as mudanças na cultura organizacional que a nova gestão por ventura faça, leve em conta que esse espaço também é compartilhado por outros trabalhadores, que ali também depositam expectativas, sentimentos e que o comportamento destes é também extremamente necessário para a sobrevivência e desenvolvimento da organização de trabalho.

Considerações finais: O convite aos psicólogos atuarem no processo de sucessão das Empresas Familiares se dirige especialmente aos que atuam com a Psicologia Organizacional e do Trabalho. No entanto, tal convite é ao mesmo tempo uma provocação, pois apresenta a este psicólogo um dilema repleto de desafios, quais sejam: O de trazer à sua seara um novo elemento com o qual possa efetivamente trabalhar e intervir positivamente, fazendo valer e dando provas dos conhecimentos consolidados ao mesmo tempo em que buscar por novos. Pois, se as dinâmicas das organizações é bem conhecida, mas em si só já é rica de problemas, estes tendem a serem reformulados à medida que a interação com a família ganha um novo patamar.

Referências

- ANDRADE, D. D.; LIMA, J. B.; ANTONIALLI, L. M.; LEITE FILHO, G. A. Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 426-439, jul./ago./set. 2013. Disponível em: www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1545>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. Campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v.19, n.61, p. 315-332 – abr./jul. 2012. Disponível em: <<http://www2.revistaoes.ufba.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre – Edição 75 - N° 2 – maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/41249>>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- DONATTI, L. Empresa Familiar: A empresa em um âmbito global. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10.3, 3º trimestre. 1999.
- FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos nos processos sucessórios de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.2, p. 325-337, abr./maio/jun. 2012. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44584>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma Organização Familiar. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 225-238 - Abril/Junho – 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10196/relacoes-entre-poder-e-subjetividade-em-uma-organizacao-familiar/i/pt-br>> Acesso em: 10 mar. 2014.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C.; ROSCOE, M. T. A. Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, art. 1, p. 518-535, set./out. 2013. Disponível em: <<http://www.readcube.com/articles/10.1590/S1415-65552013000500002>> Acesso em: 10 mar. 2014.

Eixo temático: Práticas em Gestão de Pessoas**Seção:** Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Trabalhador**REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DE PSICÓLOGOS E PSICANALISTAS NO “COACHING” DE LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES HIPERMODERNAS**BARATI, Guilherme Henrique Lima, UNICAMP, gbarati@uol.com.br

Resumo: Os psicólogos e psicanalistas que atuam na área que chamamos de “Recursos Humanos”, “Gente e Gestão”, entre outros nomes afins, deparam-se com o seguinte paradoxo: é possível desenvolver líderes que contribuam para os resultados almejados pelas organizações empresariais sem descuidar da busca da saúde e do sentido no trabalho de suas equipes? Na atualidade vivemos a era do capitalismo financeiro, com todas as suas consequências, nas formas de organização do trabalho e na constituição de um trabalhador ideal. Surgem as organizações hipermodernas e o trabalhador polivalente. As transformações incidem principalmente na flexibilidade nas estruturas hierárquicas, na produção e no uso do tempo. Passamos dos 3 c’s (comando, controle e compartimentalização) para os 3 i’s (inovação, interação e informação). Nesse contexto temos a emergência do *coaching*, que entre tantas leituras possíveis pode ser definido como uma relação de ajuda que traz resultados para a organização, por meio de reflexões sobre os padrões relacionais e ações planejadas de mudança, a fim de tornar o trabalhador mais flexível aos novos tempos de informação e mudanças desenfreadas. Trata-se de um dispositivo que aborda individualmente a possibilidade de tornar o sujeito mais “funcional” para os imperativos produtivistas do nosso tempo. É aí que algumas questões merecem ser tratadas. Primeira: qual o limite de atuação do psicólogo ou do psicanalista e dos demais profissionais da gestão, tais como engenheiros e administradores, no uso de conceitos e técnicas psicológicas ou psicanalíticas no contexto do desenvolvimento de lideranças nas empresas? Segunda: teríamos a concepção de adaptação aos ideais de liderança vigentes na organização como a “direção da meta” no *coaching*? E se acolhêssemos esse mesmo sujeito no consultório teríamos algo similar como sendo a nossa “direção da cura”? Trataremos de forma diferente quando o “cliente” contratante for a empresa do que quando o cliente for o trabalhador

individualmente? Para aprofundar as questões acima, recorreremos a dois autores que defendem o uso da psicanálise no *coaching*: são eles Richard Kilburg e Manfred Kets de Vries, em diálogo com a perspectiva de Lacan. Faremos uma reflexão que contenha um embate entre as possibilidades de submissão e rebeldia, uma contraposição entre a busca da adaptação e a criação de formas mais singulares para lidar com os ideais vigentes no capitalismo contemporâneo.

Palavras-chave: *Coaching*. Psicanálise. Capitalismo.

1. Introdução: Está em desenvolvimento no núcleo de estudos em trabalho, saúde e subjetividade da Faculdade de Educação da Unicamp, uma pesquisa que visa examinar as condições afetivas e relacionais no processo da aprendizagem para o trabalho envolvidas no processo de *coaching*, como também as angústias e sintomas que aí intervêm. Acreditamos que ela seja importante porque o *coaching* tem sido uma prática de inegável evidência na atualidade, posicionando-se como alternativa e complementar à educação formal. Apesar da sua popularidade, da proliferação de profissionais nessa área, parece comum o relato entre os autores da área de que não há consenso sobre os seus conceitos, características e resultados e que as pesquisas sobre o tema são incipientes até o momento.

2. Objetivos: Nessa comunicação oral, serão trazidos os resultados preliminares da revisão bibliográfica da tese em andamento: Limites e perspectivas do *coaching* na formação profissional de trabalhadores em posição de gestão – Uma interlocução entre a psicanálise e a educação.

3. Método: Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Os dados serão coletados a partir da realização de entrevistas não estruturadas com base na associação livre. Serão selecionados como sujeitos trabalhadores que ocupem posição de gestão em empresas multinacionais de grande porte e que passaram por processo de *coaching*. O elemento mais importante para escolha não serão as características da amostra tais como sexo, idade, mas a relação de transferência já existente. Isso significa dizer que o pesquisador provoca de certa forma o desejo de tratar questões importantes e que possam

ser revividas e atualizadas naquela relação. Assim, inicialmente serão convidadas pessoas que já tenham tido contato e que tenham uma relação estabelecida com o pesquisador. O pesquisador se valerá dessa relação para que, a partir dessa fala, possa recortar aquilo que já estava lá na própria fala, mas que o pesquisado não se dava conta, fazendo valer a interpretação. A interpretação não traz um sentido pronto, mas a produção de novos sentidos que são obtidos a partir de construções que incluem a relevância das fantasias e dos conflitos na constituição dos fatos humanos. Assim, interpretar não é dar sentido, mas estimular a produção deles. Interpretação é, portanto, um enigma que pode se dar na forma de uma pergunta, uma repetição de algo dito e que chama atenção pela cadeia que faz com outras coisas já ditas. Pode ser um comentário relacionado ao que está sendo dito e que serve para estimular o sujeito a falar mais. O número de entrevistados será definido posteriormente. Pode-se adiantar que, coerentemente com o modo pela qual são desenvolvidas as investigações em Psicanálise, o sucesso da pesquisa não dependerá de um grande número de entrevistados, mas da profundidade das respostas coletadas.

3. Resultados: Sobre o tema é possível afirmar que cabe aprofundar e esclarecer os limites entre as práticas. A delimitação entre a psicologia e o *coaching* parece ser calcada no presente, com o estabelecimento de metas e ações claras que busquem a “solução” desenhada nos momentos preliminares. Há entre os autores que trabalham com o *coaching* a mensagem de que ele seria mais apropriado para os tempos atuais, restando aos psicólogos os trabalhadores que tenham problemas patológicos e que, por isso, demandem tratamentos mais longos e com resgate da historicidade. Temos uma vertente da psicanálise que se propõe a trabalhar com o *coaching* e é chamada de psicologia do ego, e também outra que se contrapõe a esta vertente, colocando-se de forma crítica a quaisquer buscas adaptacionistas: a psicanálise lacaniana. Seus expoentes são Richard Kilburg, que ainda não possui publicações no Brasil e Manfred Kets de Vries. Neles não há interlocução com autores da sociologia e que situem o dispositivo do *coaching* no jogo de forças que compõem as relações sociais de produção. De outro lado, tem-se a crítica da abordagem lacaniana ao uso adaptativo da psicanálise

e com interlocução forte com o Marxismo nas figuras de Althusser, Zizek no exterior e Raul Pacheco Filho e Paulo Silveira no Brasil.

3.1. Reflexões sobre a atuação de psicólogos e psicanalistas no “coaching” de lideranças nas organizações hipermodernas. Há entre os autores que tratam do *coaching* uma ambiguidade em relação ao critério do tratamento do comportamento disfuncional como limite entre *coaching* e psicoterapia. Também existe uma confusão que se verifica ao usar conceitos da psicanálise numa abordagem administrativa, chegando a se cunhar o termo “administração clínica” ou *coaching* clinicamente informado. Nessa perspectiva, o objetivo do *coaching* não é tratar problemas disfuncionais, embora muitos afirmem que a prática volta-se com frequência para os executivos que estão prestes a perder o rumo. Embora alguns o vejam como forma contemporânea de psicoterapia, tenta-se deixar claro que o objetivo é ajudar “indivíduos”, equipes e organizações a serem mais produtivos. No entanto, essa meta só é alcançada por meio de um “profundo comprometimento emocional” de todos e aí entra a necessidade de nós, psicólogos e psicanalistas, nos pronunciarmos sobre o tema. A grande questão é que nessa interlocução entre a psicanálise e a administração há o risco de uma importação distorcida de seus conceitos que agora passam a estar a serviço de um entrelaçamento de forma arriscada entre significantes como equilíbrio e saúde à significantes como produtividade, equipes harmônicas e resultados organizacionais mensuráveis. Temos um critério fundamental para pensar a construção de uma demanda, ou seja, quem vê a necessidade de tratamento: a organização ou seu líder? Se for a organização, favorece-se um cenário de persuasão pela mudança a fim de produzir recalçamento ou ameaça de desligamento ou estagnação se não houver mudança, como meios repressivos. Se for diante de uma angústia há dois caminhos: produzir uma flexibilidade adaptativa, como um discurso moral, o discurso do sintoma que se dirige ao discurso do mestre que se mascara como um discurso da análise; ou então o discurso do sintoma que se dirige ao mestre, mas encontra o analista. Só assim temos a possibilidade de uma reviravolta.

4. Discussão dos resultados: Entre a adaptação aos ideais e a busca de uma suposta felicidade padronizada, não deveríamos buscar algo que remeta ao resgate da singularidade e do desejo como forma de se posicionar a tais imperativos? Falando em termos marxistas, não deveríamos resgatar a qualidade diferenciadora ao invés da quantidade de produção que aos olhos da sociedade capitalista nos prende e transforma o humano num capital humano? O que deveria o trabalho nos trazer? Uma vida mais rica. No entanto, a concepção de riqueza que se pode destacar na obra de Marx nada tem a ver com a limitada mentalidade produtiva e alienada. Isso é discutido de forma apropriada em autores que buscam os elementos para uma teoria marxista da subjetividade. Muito além do reducionismo econômico que uma leitura rasteira da obra de Marx poderia levar, pensa-se a riqueza como um incremento da capacidade do sujeito que se dá no intercâmbio universal, ao compartilhamento de todo o gozo que o avanço das forças produtivas poderia trazer para essa humanidade. E muito se pode usufruir e desenvolver tendo em vista as inegáveis disposições criativas dos homens quando se transpõe o reino brutal da necessidade. Não seria essa a direção da psicanálise ao tratar do trabalhador? Não seria a promoção de uma interação entre as capacidades e gozos individuais e universais de tal forma que uma enriquece e seja enriquecida pela outra de forma dialética?

5. Considerações finais: Aqueles que preconizam a administração clínica recomendam não aprofundar demais para não causar danos, atendo-se a busca de um ideal produtivo de liderança. Por outro lado, questiona-se a superficialidade dos diagnósticos de liderança sem levar em conta fatores psicodinâmicos. Talvez caibam discussões mais próximas entre os psicólogos, psicanalistas e os profissionais da gestão sobre esses limites e a busca de um trabalho que tenha sentido para o sujeito – e que possa trazer mais riqueza num mundo tão empobrecido de ética e de sentido.

6. Referências:

ALTHUSSER, L. **Freud e Lacan. Marx e Freud.** Rio de Janeiro: Graal, 2000.
_____. Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado. In: ZIZEK, S. (Org.). **Um mapa da ideologia.** Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- DAMASCENO, B. S. **A sociedade contemporânea e seus meios de competência**: uma crítica do *Coaching* à luz da teoria psicanalítica. Dissertação (Mestrado Profissional em Psicanálise). Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro: 2011.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. **Da Horda ao Estado**: Psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- FERREIRA, M. A. A. **Coaching - um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos**: Organização, Executivo e Coach. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.
- KETS DE VRIES, M.; KOROTOV, K.; FLORENT-TREACY, E.. **Experiências e técnicas de Coaching**: a formação de líderes na prática. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KILBURG, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive Coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n.2, p. 34-144, 1996.
- KILBURG, R. R. Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching: a model and methods. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n.4, p 251-267, 2001.
- KILBURG, R. R. When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive Coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and research**, v. 56, n.4, p. 268.
- HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.
- LACAN, J. **O seminário**: o avesso da psicanálise (1969-1970), livro 17. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.
- LEITE, J. E. T. “Nós quem, cara pálida?: a razão depois de Taylor”. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J.G. M. (Org.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MARX, K. O capital: **O processo de produção do capital**. V.I, Livro primeiro. Tomo 1 (capítulos I a XII). São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____. **O capital**: crítica da economia política. Livro I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

PACHECO FILHO, R. A. A praga do capitalismo e a peste da Psicanálise. In: PACHECO FILHO, R. A. (Org.). **A Peste**. São Paulo: Educ, 2009.

SILVEIRA, P. Ideologia, indivíduo, sujeito. In: **Cadernos de subjetividade**. São Paulo, Seminário de Estudos e Análise do Discurso, 2005, Porto Alegre.

_____. Da alienação ao Fetichismo – formas de subjetivação da objetivação. In: SILVEIRA, P.; BERNARD, D. (org.) **Elementos para uma teoria marxista da subjetividade**. São Paulo, Ed. Vértice, 1989.

ZIZEK, S. Como Marx inventou o sintoma? In: ZIZEK, S. (Org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas
Seção: d. Diagnóstico Organizacional e Intervenções

POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO CONTEXTO DA INCLUSÃO DE PCD NO MERCADO DE TRABALHO

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

Resumo: Muito se tem falado sobre a importância do trabalho na vida da pessoa e da sociedade como um todo. Ele foi se tornando central e delineador de condições de qualidade para o existir e o conviver individual e coletivo na história da humanidade e, principalmente, na pós-modernidade. Mas se o trabalho tem essa centralidade e essa importância na e para a vida das pessoas e sociedade, podemos nos perguntar então sobre como isso se dá em relação às pessoas com deficiência (PcD), normalmente vitimadas por processos de discriminação que culminam com situações de exclusão ou de marginalização social. Diferentemente dos resultados trazidos à tona pelo Censo Demográfico 2000, os resultados do Censo 2010 apontaram para a existência de 45.606.048 milhões de pessoas que declararam ter pelo menos uma das deficiências investigadas, correspondendo a 23,9% da população brasileira. Dessas pessoas, 38.473.702 milhões se encontravam em áreas urbanas e 7.132.347 milhões, em áreas rurais. Comparado ao resultado anterior, isso equivale a um aumento, em 10 anos, de 9,4 %. Isso significa que vem se ampliando quantitativa e qualitativamente o desafio de incluir as pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. Portanto, e não obstante a existência de um “aparente” esforço marcado por leis – como a de cotas – decretos e uma instituída política nacional pró-inclusão, há ainda um grande número de pessoas com deficiência sendo alijadas do direito de experimentar essa relação com o trabalho e, por meio dela, avançar positivamente no processo de sua inclusão social. Este trabalho tem por objetivo tomar a relação “deficiência *versus* trabalho” como objeto de atenção e reflexão, sobretudo enfocando os desafios e possibilidades que tal temática faz chegar até a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), área de atuação do psicólogo que entendemos como especialmente “vocacionada” ao enfrentamento de tal contexto. Portanto, para responder à pergunta “que

contribuições a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode dar a este contexto?” é que este trabalho teórico-reflexivo ora se apresenta.

Palavras-chave: Pessoa com deficiência. Mercado de trabalho. Inclusão. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Introdução: Muito se tem falado sobre a importância do trabalho na vida da pessoa e da sociedade como um todo. Ele foi se tornando central e delineador de condições de qualidade para o existir e o conviver individual e coletivo na história da humanidade e principalmente na pós-modernidade. Estar trabalhando ou não pode implicar, para o indivíduo, numa paralela experiência de inclusão ou de exclusão social. Considerando o modo capitalista de organização de nossa sociedade e as consequências produzidas por esse modelo (político, social e econômico) na dinâmica de vida das pessoas, uma vez que regula identidades e define *status* para indivíduos, grupos familiares, comunidades e Estados, sabemos que a condição de partícipe nos modos de produção e de consumo implicam na construção de variáveis diretamente ligadas ao nível de inclusão, qualidade de vida e senso de realização pessoal e profissional. Mas se o trabalho tem essa centralidade e essa importância na e para a vida das pessoas e sociedade, podemos nos perguntar então sobre como isso se dá em relação às pessoas com deficiência (PcD), normalmente vitimadas por processos de discriminação que culminam em situações de exclusão ou de marginalização social.

Esse trabalho tem por objetivo tomar a relação “deficiência *versus* trabalho” como objeto de atenção e reflexão, sobretudo enfocando os desafios e possibilidades que tal temática faz chegar até a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), área de atuação do psicólogo que entendemos como especialmente vocacionada ao enfrentamento de tal contexto. Queremos, portanto, trazer para essa discussão mais do que questões relacionadas ao significado do trabalho na dinâmica social e mais do que a questão da deficiência e sobre como ela atinge a constituição humana em se tratando de padrões de normalidade ou anormalidade cultural e historicamente definidos. Queremos contrapor esses temas e encontrar, via processo teórico-reflexivo, o delineamento de justificativas que colocam em destaque o papel da Psicologia

Organizacional e do Trabalho nesse cenário, aqui intitulado metaforicamente como: desafios e possibilidades à atuação.

Para tanto, falaremos sobre o mundo do trabalho e sobre como ele hoje está constituído, sobre a pessoa com deficiência e o que se entende por isso do ponto de vista das limitações que se interpõem a pessoa e sua busca por acesso ao mercado de trabalho e outras formas de inclusão e participação social, bem como sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho como área da Psicologia chamada ao enfrentamento dessa questão, dado seu objetivo e escopo. Esperamos que ao fim da leitura, o leitor se sinta, pelo provável interesse que tem pela Psicologia Organizacional e do Trabalho, convidado a pensar sobre suas, já ou futuras, práticas profissionais, engajando-se no compromisso de atuar em prol de uma verdadeira inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho.

O mundo do trabalho: A expressão “mundo do trabalho” reflete a amplitude de temas, contextos, aspectos, teorias, conceitos, práticas, políticas, normas, legislações, etc. que dão contorno à complexidade e à diversidade dos sentidos e significados relacionados ao trabalho. Isso significa que, quando empregamos a palavra “trabalho”, podemos estar vinculados a objetos que não necessariamente coincidem em termos de forma e conteúdo e, portanto, não esgotam a possibilidade de, sequer, definir o que o trabalho é, pois, conforme nos lembra Borges e Yamamoto (2004), ao trabalho se vinculam fatos e fenômenos como: **relações de poder**, que propõe uma diferenciação entre o trabalho subordinado e o trabalho de liderança; **contrato de trabalho**, que define papéis e identidades do tipo empregado, patrão ou trabalhador autônomo; **formalidade de trabalho**, categorizando o trabalho por sua obediência ou não às normas e constituindo um campo de atuação no mercado, a saber, trabalho formal e informal; **complexidade de tarefas**, que atribui ao trabalho o *status* de simples, repetitivo, abstrato e complexo; **modalidade de esforço**, que caracteriza a existência de um trabalho braçal e/ou intelectual; **existência e qualidade de remuneração**, que traz à baila a ideia de trabalho voluntário e remunerado e, como tal, bem ou mal remunerado; **formas de pagamento**, que pode ser fixa, variável ou mista. Não bastando esses fatos e fenômenos mais ou menos delineadores do que pode vir a ser

nosso entendimento sobre o que é o trabalho, podemos ainda falar da relação homem-trabalho e do que nela se apresenta como também constituinte: intencionalidade, motivação, satisfação, comprometimento, frustração, treinamento, aprendizagem, prazer, sofrimento, adoecimento, socialização, qualidade de vida, etc.

Sabemos que “o trabalho não é um objeto natural, mas uma ação essencial para estabelecer a relação entre o homem e a natureza e entre a sociedade e a natureza” (ANTUNES, 1997, apud BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 27). Isso significa que o trabalho tem uma importância enorme para a vida e a condição humana, podendo ser elemento de inclusão ou de exclusão do homem em seu contexto social, econômico, político, cultural e, assim, levando-o a sentir-se mais ou menos integrado à sociedade, sendo respeitado ou não em sua dignidade, valorizado ou não por seu exercício profissional, feliz ou não pelo que realiza e constrói, frustrado ou não pelo que pode fazer com o resultado de seu trabalho – e não poderíamos deixar de falar disso – dentro de um contexto capitalista; o que dá margem para uma outra série de questões e reflexões muito pertinentes a este vasto mundo do trabalho que aqui introdutoriamente queremos apresentar, inclusive a ideia, surgida após a Revolução Industrial, de que o trabalho assume um papel “central na vida das pessoas, como único meio digno de ganhar a vida, independente do seu conteúdo” (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 58).

Esta última afirmação dá margem à introdução de nossa proposta de reflexão e atuação na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, pois, constatado o fato de que o trabalho, enviesado pelos dispositivos reguladores do sistema capitalista, atua como agente ora pró-inclusão, ora pró-exclusão da pessoa em relação à “sociedade produtiva”, o que dirá em relação às pessoas com deficiência (PcD), que por conta de sua constituição física, apresentam diferenças que em muitos casos são compreendidas como limitações para seu ingresso e exercício em algumas modalidades de trabalho.

Adentrando por este caminho, apresentamos as perguntas norteadoras da reflexão que queremos propor sobre os desafios e possibilidades de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da relação deficiência *versus* trabalho: como se dá a relação homem-trabalho quando este se encontra marcado pela presença de uma deficiência (física, mental,

sensorial, comunicacional ou emocional), fato este já promotor de discriminação e, por vezes, exclusão social? Como lidar com essas pessoas quando, vencendo parcialmente os obstáculos do preconceito, encontram-se inseridas no mercado de trabalho, ou seja, estão informal ou formalmente trabalhando? Que ações, promovidas pelas organizações de trabalho (aqui denominadas também como “empregadoras”) são facilitadoras dessa relação “pessoa com deficiência e trabalho” de modo a promover boa integração, adaptação e qualidade de vida no trabalho? Que políticas públicas estão sendo postas em prática ou formatadas nos níveis federal, estadual e municipal, que tomam a pessoa com deficiência como destinatária de sua atenção cuidadosa? Quem é a pessoa com deficiência (tipos de deficiência, predominância de sexo e faixa etária, nível de formação, classe social, etc.) que está inserida ou se inserindo no mercado de trabalho? Que desafios e possibilidades estão se apresentando no seu processo de introdução (entrada) e relação com o trabalho (permanência) e o mercado de trabalho? O que a Psicologia Organizacional e do Trabalho tem a dizer e fazer dentro desse contexto e, prioritariamente, em favor de uma melhor qualidade de vida no trabalho das pessoas com deficiência?

A pessoa com deficiência: A palavra deficiência implica numa gama enorme de possibilidades de interpretação, visto que a ela, tanto quanto à palavra “trabalho”, conectam-se diferentes sentidos e significados. Contudo, queremos aqui apontar, propositadamente, para o pior dos significados da palavra, de modo que assim, possamos fazer alusão ao que queremos refletir em relação ao que ocorre com a pessoa com deficiência em nossa sociedade atual. Senão vejamos.

Considerando uma linha de produção – de um bem qualquer – e que tenha um programa mínimo de controle de qualidade: o que é feito do produto que é identificado com irregularidades ou anormalidades – leia-se também “deficiência” – em sua constituição? Separado. Essa é a resposta. Depois ele receberá um tratamento que pode variar, em alguns casos, desde o descarte por completo ou o seu reaproveitamento – leia-se “manutenção ou readaptação” – na maioria das vezes, visto que seu comércio só se dá quando constatada sua “boa qualidade” em termos de constituição (boa forma, bom

funcionamento, boa resistência, boa estética, etc.). Pergunta-se: e com a pessoa com deficiência em sua relação com a sociedade, será que não segue o mesmo destino? Em essência, e lamentavelmente, sim. É igualmente separada e, por sua condição filogenética, ou seja, ligada à espécie humana, seu processo de separação, descarte ou reaproveitamento segue formas outras de elaboração: embora possamos afirmar que sim, em algumas culturas o bebê humano com deficiência é literalmente eliminado tão logo constatada sua “diferente” constituição, para a maioria da população e culturas, inicia-se um processo de acolhimento marcado primeiramente pela elaboração de um luto pela perda do filho idealizado (AMIRALIAN, 1986) e, em seguida, de atenção especial à criança (dirigindo-lhe os cuidados especiais requeridos por sua condição), isso tudo enviesado pelo conjunto dos preconceitos circulantes e atuantes em nossa cultura que, no passado, mas também ainda hoje, tem levado famílias a buscas infundáveis por curas raramente possíveis ou a ocultação do membro deficiente, relegando-o a uma vida de poucas oportunidades de socialização e a um empobrecido processo de desenvolvimento humano. Nas palavras de Amiralian (1989, p. 40), a constituição deficiente leva o indivíduo a experiências marcantes de “segregação ou discriminação”.

Em síntese, a temática da “deficiência” nos coloca diante do complexo dilema entre o que é normal e/ou anormal em se tratando de saúde (física e psicológica), comportamento, condição social e econômica da pessoa, inscrevendo as pessoas com deficiência no rol das chamadas minorias sociais, em que igualmente se encontram os dependentes químicos, as prostitutas, os idosos, os sem-teto e sem-terra, os tantos homens, mulheres e crianças infectados pelo vírus HIV/AIDS, e demais possuidores de características consideradas negativas, depreciativas, deterioradas e, por isso mesmo, estigmatizantes (GOFFNAM, 1982).

E por estarmos aqui tratando da relação da pessoa com deficiência e o trabalho, passaremos a nos apoiar em referenciais mais específicos desse campo. Documentos internacionais e nacionais consideram deficiente(s) a(s) pessoa(s):

[...] incapaz de assegurar por si mesma, total ou parcialmente, as necessidades de uma vida individual ou social normal, em decorrência de uma deficiência, congênita ou não, em suas capacidades físicas ou mentais (ONU, 1975).

[...] cujas possibilidades de obter e conservar um emprego adequado e de progredir no mesmo fiquem substancialmente reduzidas devido a uma deficiência de caráter físico ou mental devidamente comprovada (OIT, 1983).

[...] que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2008).

A deficiência, em documentos nacionais como o intitulado “A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho” (BRASIL; MTE; SIT, 2007) é definida e classificada como sendo de caráter ou afecção física, auditiva, visual, mental e múltipla.

Por deficiência física, entende-se uma

[...] alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplesia, tri paresia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções (BRASIL; MTE; SIT, 2007, p. 23).

Já a deficiência auditiva é definida como sendo uma “perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais” (BRASIL; MTE; SIT, 2007, p. 24), o que pode levar a pessoa a uma condição de audição disfuncional (hipoacúsica) ou surdez, sendo necessária, em alguns casos, a presença de uma prótese auditiva para que se possa detectar sons e deles servir-se para sua comunicação com o outro e com o mundo, além de em defesa da própria vida (MONDELLI; BEVILACQUA, 2002); já que a audição, tanto quanto a visão, funciona como um dos sistemas de alerta frente a riscos que podem comprometer significativamente a integridade física e, portanto, a sobrevivência.

A deficiência visual ou cegueira, como é comumente chamada, na verdade possui diferentes categorias que variam conforme o nível de comprometimento da acuidade visual da pessoa, sendo assim compreendida, inclusive em documentos nacionais e internacionais:

Cegueira – na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica. Baixa visão – significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores. [...] Pessoas com baixa visão – são aquelas que, mesmo usando óculos comuns, lentes de contato, ou implantes de lentes intraoculares, não conseguem ter uma visão nítida. As pessoas com baixa visão podem ter sensibilidade ao contraste, percepção das cores e intolerância à luminosidade, dependendo da patologia causadora da perda visual (BRASIL; MTE; SIT, 2007, p. 24).

Por deficiência mental devemos compreender o

[...] funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: a) comunicação; b) cuidado pessoal; c) habilidades sociais; d) utilização dos recursos da comunidade; e) saúde e segurança; f) habilidades acadêmicas; g) lazer; e h) trabalho (BRASIL; MTE; SIT, 2007, p. 24).

O que se define por deficiência múltipla é a presença e a associação, numa mesma pessoa, de duas ou mais deficiências, por exemplo: a pessoa que possui perda auditiva e também perda visual (surdo-cegueira); a pessoa com deficiência física associada à deficiência mental, normalmente de etiologia congênita, etc.

As deficiências, tal como vimos nestas definições e categorizações, impõe sim, limites às pessoas que as possuem, e podem por isso ser chamadas de deficiências primárias (deficiência física, visual, auditiva, mental ou múltipla), uma vez que se manifestam no corpo, na materialidade física das pessoas. Contudo, podemos falar também de uma deficiência secundária, não manifesta no corpo da pessoa, mas que o atinge (deformando-o ainda mais) e a atinge quase que integralmente, potencializando a deficiência primária e transformando a pessoa, via força de atuação dos preconceitos e estigmas, em alguém total ou amplamente incapaz ou improdutivo. Nas palavras de Amiralian (1986, p. 41),

a pessoa rotulada de retardada mental, paraplégica, cega, doente mental ou qualquer outro nome pelo qual se conheçam os excepcionais é identificada imediatamente como incompetente ou não atrativa, em resposta ao rótulo verbal que lhe é imputado (leia-se: pessoas com deficiência – grifo e observação nossa).

Isso nos faz postular que, para além dos limites impostos pela deficiência primária e dos efeitos negativos da deficiência secundária, ou seja, o conjunto dos preconceitos, das situações de discriminação e da vivência de um certo isolamento a que muitas pessoas com deficiência são involuntariamente submetidas, há um impacto sobre sua constituição subjetiva que precisa ser estudado e pensado como mediador de suas relações interpessoais, com a sociedade e com o trabalho. Tal fato apresenta-se a nós como o solo a partir do qual se pode construir a justificativa para a presente reflexão, que elege como temas em intersecção a pessoa com deficiência, o mundo do trabalho e a Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Deficiência e trabalho: O trabalho, como afirma Correr (2010, p. 36), “é reconhecidamente uma das formas de garantir às pessoas com deficiência a possibilidade de se desenvolver com dignidade e de exorcizar de vez o isolamento”. Compreendemos a afirmação do autor e gostamos de pensar assim, não obstante ao fato de vislumbrarmos aí uma dimensão utópica ou, noutras palavras, uma certa idealização.

Entendemos o trabalho como um “possível lugar” de realização, de desenvolvimento, de colaboração ao processo de construção de identidade pessoal e social (ARANHA, 2007), da cidadania e dignidade para a pessoa humana, ainda que considerando todos os vieses e influências que permeiam as relações de trabalho num contexto capitalista; mas o fato é que o trabalho não tem se mostrado como tal, sobretudo à pessoa com deficiência. Pelo contrário, o mundo do trabalho para a pessoa com deficiência se configura, por vezes, como mais um espaço onde se reforçam os preconceitos e estigmas, onde se materializam formas de discriminação e de desvalorização do potencial humano em função da existência de uma deficiência, seja ela, física, auditiva, visual, mental ou múltipla, de grande, média ou baixa complexidade, mais ou menos limitante.

Conforme lemos em Carvalho-Freitas et al. (2010), o Brasil possuía, já no censo de 2000, 24,5 milhões de pessoas com deficiência, ou seja, 14,5% da população. Dados obtidos junto à OIT – Organização Internacional do Trabalho, em 2009, apontaram para a existência de 650 milhões de pessoas com deficiência entre a população mundial, o que equivale, em média, a 10% de seu total. Dentre estes 650 milhões, 72% foram identificadas como em idade produtiva, ou seja, em condições de, não obstante às limitações específicas de sua deficiência, estarem inseridas no mercado de trabalho.

Muito embora por séculos em nossa história social as pessoas com deficiência foram amplamente segregadas (ARANHA, 2007; CORRER 2010; BAHIA; SCHOMMER, 2010), desde a década de 1970, podemos dizer assim, o mundo voltou para elas um “outro olhar”. Com o objetivo de exercitar um significativo reconhecimento de seus direitos e de, portanto, promover uma mudança paradigmática em relação à situação das pessoas com deficiência, políticas públicas pró-inclusão vêm sendo construídas no cenário internacional e nacional. Exemplos de tais esforços foram as aprovações da Declaração Universal dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência (ONU, 1975) e da Convenção Internacional 159 (OIT, 1983), centradas ideologicamente na provocação e no desenvolvimento de reflexões, estudos e esforços que fomentaram o acesso das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho.

No Brasil, além da ratificação da Convenção Internacional 159, ocorrida em 1989 por força da Lei nº 7.853, que dá as diretrizes e institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, instituiu-se também uma legislação, a princípio polêmica, mas com fundamentos morais e sociais elogiáveis, que define cotas para o provimento de vagas no mercado de trabalho às pessoas com deficiência: trata-se da Lei nº 8.213, de 1991 e regulamentada em 1999, popularmente chamada de “Lei de Cotas”.

A referida lei, que expressa em seu artigo 93 a essência de sua intenção, representa um importante passo no sentido de balizar critérios e dar orientações sobre o processo de inclusão da pessoa com deficiência ao mercado de trabalho brasileiro. Mas, ao mesmo tempo, vem sendo objeto de muita discussão no cenário político, social e científico, e fonte de desdobramentos que alcançam níveis extremamente complexos, com os quais as organizações de trabalho, as instituições de apoio e formação para o

trabalho de pessoas com deficiência, o governo, as ciências e, em especial, a Psicologia Organizacional e do Trabalho, terão que lidar.

Por motivos que adiante abordaremos, vale pensar no exposto por Correr (2010, p. 36):

a pessoa com deficiência, sempre desconsiderada, quando se tratava de trabalhar, agora se transforma em um problema a ser resolvido. Quando pensamos na inserção da pessoa com deficiência, a ambiguidade toma conta dos atores envolvidos na trama das relações de trabalho.

Senão vejamos. A Lei nº 8.213 estabelece que:

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).

O que isso significa? Significa que, provavelmente haverá espaço para muitas, senão todas as pessoas com deficiência trabalharem; o que pode, estatisticamente (e porque não dizer, “superficialmente”) resolver o problema da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, mas não significa que tal inclusão estará associada a, ou que será garantia de, qualidade de vida no trabalho, a que essas pessoas têm direito.

Outra questão é que as organizações de trabalho, com a ajuda da pedagogia, da sociologia, do serviço social, da psicologia, da medicina, do direito, e de tantas outras ciências e profissões reunidas em esforço multiprofissional e interdisciplinar, deverão desenvolver novos métodos para os seus processos de recrutamento e seleção de pessoas; de integração e adaptação ao trabalho; de fomento à aprendizagem, treinamento e desenvolvimento humano organizacional; de avaliação de desempenho; de prevenção de acidentes e de cuidado com a saúde do trabalhador, sobretudo em se tratando de ergonomia; de gestão do clima organizacional, motivação de

trabalhadores e equipes, além de replanejarem suas políticas de remuneração, quase sempre pautadas na variação de produtividade individual e coletiva, além da chamada meritocracia, que, se não for bem pensada, pode se tornar mais um elemento de discriminação da pessoa com deficiência do que fator de desenvolvimento e inclusão desta, em provável desvantagem dada a especificidade de sua constituição física, visual, auditiva ou mental.

Mas cremos que a complexidade e impacto da questão posta pela Lei de Cotas e da relação entre deficiência e trabalho não param por aí. Podemos ainda nos perguntar sobre a preparação das pessoas com deficiência visando seu ingresso no mercado de trabalho: é responsabilidade de quem? Que motivações, para além do cumprimento da Lei de Cotas está por trás da contratação de pessoas com deficiência pelas organizações de trabalho brasileiras, ou seja, são ainda práticas assistencialistas, como no passado (BAHIA; SCHOMMER, 2010), ou realmente, inclusivistas? Como fiscalizar e garantir que os direitos das pessoas com deficiência sejam respeitados quando de seu ingresso e, portanto, exercício de vínculo e relação com o trabalho? Que parâmetros existem ou ainda estão por se desenvolver para pensar a questão da habilitação e da qualificação das pessoas com deficiência para o exercício profissional quando o mesmo apresenta, por conta de sua própria natureza, imposições de limites regulamentados por legislação trabalhista? Sobre as vagas disponíveis no mercado de trabalho às pessoas com deficiência: em que medida elas atendem as necessidades das pessoas com deficiência, ou seja, permitem o exercício, livre e discernido, da escolha profissional? Ou, correndo o risco de ser indelicado no uso da expressão, representam “as sobras”, ou seja, o indesejado, o não quisto, o não preenchido, pelas pessoas consideradas “normais”?

Embora as perguntas sejam muitas, de uma coisa sentimo-nos seguros e certos: a relação deficiência e trabalho, aqui sugerida como campo de investigação científica para a Psicologia Organizacional e do Trabalho, apresenta-se como fonte incomensurável de possibilidades para o estudo e o aprendizado daquele que por seus meandros adentrar. Pensamos que a Psicologia, em especial a área a que nos encontramos vinculados (POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho), tem muito a descobrir e, portanto, a contribuir. Como? É o que pretendemos discutir a seguir.

E a Psicologia Organizacional e do Trabalho, o que pode fazer?:

Com o objetivo de refletir sobre as possíveis contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho ao campo de investigação e atuação aqui tomado como foco – deficiência e trabalho – seguiremos por esses dois caminhos: a apresentação da Psicologia Organizacional e do Trabalho como área de especialidade da Psicologia, contextualizando-a historicamente; e uma apresentação das atribuições do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, que é quem dinamiza a presença da Psicologia no âmbito das organizações, sejam elas públicas, privadas ou mistas (empresariais, industriais, comerciais, educacionais, hospitalares, ONGs, fundações, autarquias, etc.).

A Psicologia do Trabalho, que representa uma emancipação da Psicologia Geral em sua fase de desenvolvimento científico pós-Wundt (lembrando que o período de 1860 a 1912 é considerado como fase pioneira da Psicologia, em especial na Alemanha), foi primeiramente chamada de Psicologia Industrial. As obras alemãs “Psicologia e eficiência industrial” e “Fundamentos básicos da psicotécnica”, lançadas em 1913 por Hugo Münsterberg, são consideradas as pedras fundamentais daquela Psicologia Industrial que viria a se constituir uma especialidade da Psicologia em tempos mais modernos (ZANELLI, 2002), hoje chamada no Brasil de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Sua origem, para além do processo emancipatório supracitado, está intimamente ligada ao movimento de desenvolvimento industrial que marcou o final do século XIX e o início do século XX, sobretudo nos países mais desenvolvidos da Europa e América do Norte (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Nesse primeiro período, a Psicologia aplicava-se ao estudo do que acontecia dentro das organizações e, em especial, selecionando as melhores pessoas candidatas ao trabalho por meio de instrumentos (testes) que avaliavam sua adequação aos cargos, na seleção de militares para manter ativos os exércitos durante as duas grandes guerras, além de uma atuação de constante preocupação com o desenvolvimento de técnicas relativas ao aumento de produtividade. Somente mais tarde, por exemplo, a partir da década de 1980, foi que a Psicologia Industrial, já com uma nova denominação – Psicologia do Trabalho em alguns países e organizações e Psicologia

Organizacional em outros – passou a considerar relevante e a estudar a interação entre a pessoa que trabalha, o contexto do trabalho, o contexto organizacional e o contexto externo (social, econômico, cultural, etc.) à organização (ZANELLI, 2002; ZANELLI; BASTOS, 2004).

Contemporaneamente e, sobretudo no Brasil,

a Psicologia Organizacional e do Trabalho configura-se como um vasto campo de pesquisa e aplicação dos conhecimentos advindos da Psicologia, apropriando-se também de conhecimentos de outras áreas, tais como a Administração, Medicina do Trabalho, Engenharia de Segurança no Trabalho, Serviço Social, etc., a fim de que possa compreender o comportamento humano e intervir nas relações de trabalho, visando à promoção da saúde do trabalhador e à sua satisfação com o trabalho, o que resulta na melhor qualidade dos serviços executados (GOULART JÚNIOR; CANÊO; LUNARDELLI, 2006, p. 9, grifo nosso).

Nas palavras de Zanelli e Bastos (2004, p. 490),

a tarefa central ou a missão da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser resumida em explorar, analisar e 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. Tem a finalidade de construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas. (grifo nosso).

Queremos destacar os pontos de intersecção presentes nessas duas formas diferentes, mas também complementares, de apresentar a situação atual e/ou a definição da Psicologia Organizacional e do Trabalho, bem como correlacioná-los em prol de uma justificável fundamentação para o vínculo que faremos entre pessoas com deficiência, trabalho, organização e Psicologia Organizacional e do Trabalho, nossa área de atuação.

Em ambas as apresentações (cf.: grifos nossos em GOULART JÚNIOR; CANÊO; LUNARDELLI, 2006, p. 9; ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 490), verifica-se como parte do escopo da Psicologia Organizacional e do Trabalho a dimensão da pesquisa e da busca pela construção de conhecimentos acerca da relação ser humano-trabalho-organização. Mas não só. Verifica-se também uma nítida vocação à aplicação de tais conhecimentos no desenvolvimento de práticas interventivas, de estratégias e procedimentos objetivando a promoção da saúde do trabalhador, da qualidade de vida no trabalho e do alcance de

satisfação/realização da pessoa em sua atividade laboral. Como os autores não fazem referência à condição da pessoa que trabalha, ou seja, se pessoas com deficiência ou não, entendemos que, portanto, todas devem ser consideradas destinatárias desses esforços da Psicologia Organizacional e do Trabalho por melhores condições de saúde e qualidade de vida no trabalho. Esta reflexão é por nós entendida como a mais consistente expressão do compromisso e do dever da Psicologia Organizacional e do Trabalho em relação às pessoas com deficiência, uma vez que, por sua condição de constituição física, visual, auditiva e/ou mental, podem se encontrar parcial ou amplamente limitadas a buscarem, em pé de igualdade, o acesso a seus direitos no contexto do trabalho.

Para além disso, queremos também ressaltar o que no Brasil, e pelo próprio CFP – Conselho Federal de Psicologia, entende-se como atribuições do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, de modo que se verifique, no rol de suas atividades, ações que poderão se destinar às pessoas com deficiência em sua relação com o trabalho. A citação a seguir refere-se às contribuições do CFP (1992) ao Ministério do Trabalho para integrar o CBO - Catálogo Brasileiro de Ocupações:

Descrição de Ocupação (detalhamento das atribuições):

1- Planeja, elabora e avalia análises de trabalho (profissiográfico, ocupacional, de posto de trabalho etc.), para descrição e sistematização dos comportamentos requeridos no desempenho de cargos e funções, com o objetivo de subsidiar ou assessorar as diversas ações da administração.

2- Participa do recrutamento e seleção pessoal, utilizando métodos e técnicas de avaliação (entrevistas, testes, provas situacionais, dinâmica de grupo, etc.), com o objetivo de assessorar as chefias a identificar os candidatos mais adequados ao desempenho das funções.

3- Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de treinamento e formação de mão de obra, visando a otimização de recursos humanos.

4- Participa, assessora, acompanha e elabora instrumentos para o processo de avaliação pessoal, objetivando subsidiar as decisões, tais como: promoções, movimentação de pessoal, planos de carreira, remuneração, programas de treinamento e desenvolvimento, etc.

5- Planeja, coordena, executa e avalia, individualmente ou em equipe multiprofissional, programas de treinamento, de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos.

6- Participa do processo de movimentação pessoal, analisando o contexto atual, os antecedentes e as perspectivas em seus aspectos psicológicos e motivacionais, assessorando na indicação da locação e integração funcional.

- 7- Participa de programas e/ou atividades na área de segurança do trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais.
- 8- Participa e assessora estudos, programas e projetos relativos a organização do trabalho e definição de papéis ocupacionais: produtividade, remuneração, incentivo, rotatividade, absenteísmo e evasão em relação a integração psicossocial dos indivíduos e grupos de trabalho.
- 9- Promove estudos para identificação das necessidades humanas em face da construção de projetos e equipamentos de trabalho (ergonomia).
- 10- Participa de programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental, com vistas a assegurar a preservação da saúde e da qualidade de vida do trabalhador.
- 11- Encaminha e orienta os empregados e as organizações, quanto ao atendimento adequado, no âmbito da saúde mental, nos níveis de prevenção, tratamento e reabilitação.
- 12- Elabora diagnósticos psicossociais das organizações.
- 13- Emite pareceres e realiza projetos de desenvolvimento da organização no âmbito de sua competência.
- 14- Realiza pesquisas visando a construção e ampliação do conhecimento teórico e aplicado ao trabalho.
- 15- Coordena e supervisiona as atividades de Psicologia do Trabalho, ou setores em que elas se inserem, em instituições ou organizações em que essas atividades ocorrem.
- 16- Desenvolve ações destinadas as relações de trabalho no sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos, intervindo na elaboração de conflitos e estimulando a criatividade na busca de melhor qualidade de vida no trabalho.
- 17- Acompanha a formulação e implantação de projetos de mudanças nas organizações, com o objetivo de facilitar ao pessoal a absorção das mesmas.
- 18- Assessora na formação e na implantação da política de recursos humanos das organizações.
- 19- Participa do processo de desligamento de funcionários, no que se refere a demissão e ao preparo para aposentadoria, visando a elaboração de novos projetos de vida.
- 20- Participa como consultor, no desenvolvimento das organizações sociais, atuando como facilitador de processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos das estruturas formais.

Embora no corpo do texto que descreve as atribuições do Psicólogo Organizacional e do Trabalho não se expresse de uma forma clara que ações seriam especialmente dirigidas às pessoas com deficiência em sua relação com o trabalho, entendemos que seja ele, no processo de realização de todos esses fazeres e deveres, o profissional mais adequado/capacitado a desenvolver as atividades de acolhimento, integração, acompanhamento, avaliação, treinamento, enfim, de gestão de pessoas com deficiência nas organizações de trabalho; não só por seu preparo intelectual (formação acadêmica), mas também porque sua ciência e profissão – a Psicologia – se inscrevem como integrantes da área da saúde e está comprometida com

promoção da qualidade de vida das pessoas, num processo crescente de abertura ao diálogo e parceria com outras ciências, profissões e saberes – a multiprofissionalidade e interdisciplinaridade – bem como por seu compromisso ético e científico com o desenvolvimento do ser humano e sua inclusão nos espaços públicos e privados de direito.

Considerações finais: Diferentemente dos resultados trazidos à tona pelo Censo Demográfico 2000, os resultados do Censo 2010 apontaram para a existência de 45.606.048 milhões de pessoas que declararam ter pelo menos uma das deficiências investigadas², correspondendo a 23,9% da população brasileira. Dessas pessoas, 38.473.702 milhões se encontravam em áreas urbanas e 7.132.347 milhões, em áreas rurais. Comparado ao resultado anterior, isso equivale a um aumento, em 10 anos, de 9,4 % (IBGE, 2010).

Isso significa que vem se ampliando quantitativa e qualitativamente o desafio de incluir as pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. Portanto, e não obstante a existência de um “aparente” esforço marcado por leis – como a de cotas – decretos e uma instituída política nacional pró-inclusão, há ainda, e crescendo, um grande número de pessoas com deficiência sendo alijadas do direito de experimentar essa relação com o trabalho e, por meio dela, avançar positivamente no processo de sua inclusão social.

Concordamos com Correr (2010) quando afirma que já não é mais possível qualquer análise ou crítica à sociedade atual sem considerarmos a importância do trabalho, visto que o mesmo

[...] assume, especialmente na modernidade, o papel de garantir a inserção social. Em uma sociedade em que o privilégio é o capital, uma pessoa que não trabalha está destituída de seu valor de cidadania, independente ou não de ter deficiência. Contudo, a pessoa com deficiência assiste uma acentuação desta realidade (p. 139).

Sendo assim, e para encaminhar o encerramento dessa reflexão, queremos pontuar que lemos em cada um dos 20 itens relacionados no texto do Conselho Federal de Psicologia sobre as atribuições do Psicólogo

² Foi pesquisada a existência dos tipos de deficiência permanente: visual, auditiva e motora, de acordo com o seu grau de severidade, e, também, mental ou intelectual (IBGE, 2010).

Organizacional e do Trabalho (supracitado), um enorme potencial de abertura para sua atuação junto à temática “deficiência e trabalho”, podendo esta, inclusive, e num futuro não muito distante, vir a ser uma área de subespecialidade do Psicólogo Organizacional e do Trabalho.

Com isso posto, podemos inferir que a primeira grande justificativa para fundamentar a vocação e missão da Psicologia Organizacional e do Trabalho em termos de compromisso (desafios e possibilidades) com a pesquisa e a intervenção no contexto deficiência e trabalho dá-se no âmbito da indissociável relação entre o acadêmico-científico e o social, ou seja, pela pretensa busca por conhecer e compreender os mecanismos atuantes na relação deficiência-trabalho, tal qual atualmente se apresentam às organizações empregadoras, públicas e privadas, e pessoas com deficiência, poderemos colaborar na elucidação das perguntas ainda não respondidas ou na fundamentação de novos métodos e técnicas de intervenção que poderão minimizar dificuldades e atenuar conflitos existentes, muitos deles sugeridos no rol das perguntas que aqui apresentamos.

Com isso, queremos dizer que não basta, nem às pessoas com deficiência, nem tampouco às organizações empregadoras, o simples cumprimento legal ou quantitativista das normas instituídas com a Lei de Cotas. Interessa sim a ambas, ou pelo menos deveria interessar, uma relação saudável, politicamente correta e, portanto ética, de modo que se possa verificar, nesse complexo relacional, o melhor êxito em se tratando de: realização pessoal no e com o trabalho, qualidade de vida, inclusão social, desenvolvimento de cidadania, produtividade, responsabilidade social, etc.

Referências

- AMIRALIAN, M. L. T. M. **Psicologia do Excepcional**. São Paulo: EPU, 1986. (Coleção Temas Básicos de Psicologia, v. 8).
- ARANHA, M. S. F. **Trabalho e Emprego: Instrumento de Construção da Identidade Pessoal e Social**. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2007. (Série Coleção Estudos e Pesquisas na Área da Deficiência; Vol. 9.)
- BAHIA, M.; SCHOMMER, P. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência nas Empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, Brasília-DF, v. 17, n. 54. p. 439-461. jul./set. 2010. Disponível em:

<<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=924>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 24-62.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2. ed. Brasília-DF: MTE, SIT, 2007.

BRASIL. Senado Federal. **Decreto Legislativo nº 186**: Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. Brasília-DF, 2008. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/decreto186.pdf>>. Acesso em: 10. ago. 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.213**: Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília-DF, 1991. Acesso em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213compilado.htm>. Acesso em: 14 ago. 2012.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 50, n. 3. jul./set. 2010. p. 264-275.

CORRER, R. **Representações compartilhadas sobre emprego e deficiência**. Curitiba: CRV, 2010.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4. ed. São Paulo: Zahar, 1982.

GOULART JUNIOR, E.; CANÊO, L. C.; LUNARDELLI, M. C. F. O que pode fazer o psicólogo nas organizações de trabalho. In: GOULART JUNIOR, E. et al. **Contribuições do psicólogo para a promoção da saúde, qualidade de vida do trabalhador e desenvolvimento nas organizações**. Bauru: Joarte, 2006. p. 9-13.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ASSEMBLEIA GERAL. **Declaração Universal dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiências**. ONU: Genebra, 1975. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/txt/dec_def.txt>. Acesso em: 10 ago. 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. CONSELHO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 159:** Convenção sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes. OIT: Genebra, 1983. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/confer_trab.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2012.

MONDELLI, M. F. C. G.; BEVILACQUA, M. C. Estudo da deficiência auditiva das crianças do HRAC-USP, Bauru. Sinopse de Pediatria. Subsídios para uma política de intervenção. v. 8. n. 3. out. 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J .E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

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. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

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

Eixo temático: 3. Gestão de Pessoas

Seção: c. Plano de Cargos, Salários e Carreiras;

ESTUDO DE CASO DO PLANO DE CARREIRAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS/MG

CORRÊA, Ana Paula Silveira, UFLA, anapaula.pc@hotmail.com

Resumo: No mundo atual, diante dos avanços tecnológicos, principalmente das tecnologias de comunicação e informação, o cidadão está cada vez mais exigente, reivindicando por seus direitos constitucionais. Considerando a prestação de serviços públicos, o servidor público é o principal responsável pela sua execução. Somente o ser humano pode inovar, e os servidores públicos são os atores responsáveis por realizar e otimizar o atendimento ao cidadão. Para que a prestação de serviços públicos à população seja eficiente, deve-se considerar a motivação e desenvolvimento dos servidores dentro da organização pública. Nesse contexto, considerando o caso do Município de Poços de Caldas o presente trabalho objetiva analisar o Plano de Carreiras dos Servidores Celetistas da Prefeitura para responder ao questionamento se o mesmo exerce a sua função de garantir o efetivo desenvolvimento de carreira de seus servidores. Para responder ao problema de pesquisa foram traçados como objetivos específicos, descrever a Lei Complementar nº 68/2006 e sua realidade e aplicabilidade; e apresentar uma simulação de desenvolvimento na carreira de servidor público ocupante do cargo de Auxiliar Administrativo em termos de remuneração. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativa e a pesquisa descritiva; na coleta de dados a observação participante, a pesquisa documental de fontes secundárias e o estudo de caso; e por fim, quanto à análise dos dados utilizou-se a análise documental. Para tanto, considerando as pesquisas realizadas, as análises e os resultados obtidos, pode-se afirmar que o Plano de Carreiras dos Servidores Celetistas da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas estabelecido através da Lei Complementar nº 68/2006, não exerce a sua função de garantir o efetivo desenvolvimento de carreira de seus servidores.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Plano de Carreiras.

1. Introdução: Atualmente o mundo enfrenta diversas dificuldades e paradigmas para manter-se em equilíbrio no desenvolvimento político, econômico e social. Os avanços tecnológicos proporcionaram facilidades e agilidade para a disseminação do conhecimento, informação e comunicação, e as pessoas estão se tornando, cada vez mais, atores ativos e participantes deste cenário de desenvolvimento, principalmente no papel de reivindicar por seus direitos e na busca pela qualidade de vida.

Perante o novo perfil do cidadão, com maior conhecimento e participação no sentido de reivindicar por seus direitos, somado à insuficiência de investimentos para atender a demanda e as exigências desta nova população, observa-se a necessidade urgente de “mudanças na administração pública”.

Considerando a importância dos servidores públicos, que são os “atores” responsáveis por realizar e otimizar o atendimento ao cidadão, para que as organizações públicas alcancem seus objetivos institucionais; e considerando, o homem, o único com capacidade de inovar, para que as “mudanças na administração pública” ocorram, o ponto de partida é a Gestão de Pessoas, priorizando à reestruturação das carreiras com vistas à motivação e desenvolvimento humano dos servidores e maior o comprometimento com o seu trabalho.

Considerando uma cidade do porte de Poços de Caldas, município localizado ao Sul de Minas Gerais com área de 547,260 km², com população estimada de 152.435 habitantes (IBGE, 2011), e que possui em seu quadro de funcionários mais de quatro mil servidores concursados, numero considerável se comparado à outros Municípios, pode-se avaliar um dos planos de carreiras existentes, o que abrange maior variedade de classes de emprego público, estabelecido através da Lei Complementar nº. 68, de 23 de junho de 2006, para verificar se tal plano exerce a sua função de garantir o efetivo desenvolvimento de carreira de seus servidores.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é avaliar o Plano de Carreira dos Servidores Celetistas da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas abrangidos pela Lei Complementar nº. 68, de 23 de junho de 2006, buscando para tanto: descrever sobre a Lei Complementar nº. 68, de 23 de junho de 2006 e sua

realidade e aplicabilidade; e apresentar simulação de desenvolvimento na carreira de servidor público ocupante do cargo de Auxiliar Administrativo em termos de remuneração. Justifica-se a importância do estudo, dada à relevância do papel do servidor público, principal responsável pela prestação de serviços públicos à população.

Nesse sentido, o presente estudo possibilitará futuramente a partir de questões levantadas nessa pesquisa, a adoção de medidas que favoreçam o plano de carreiras, na tentativa de proporcionar o melhor aproveitamento dos talentos dos servidores corroborado com motivação e estímulo dentro do desempenho de suas funções, primando-se pela eficiência da prestação dos serviços públicos.

2. Objetivos: Avaliar o Plano de Carreira dos Servidores Celetistas da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas abrangidos pela Lei Complementar nº. 68, de 23 de junho de 2006.

2.1. Objetivos específicos: Descrever sobre a Lei Complementar nº. 68, de 23 de junho de 2006 e sua realidade e aplicabilidade; apresentar simulação de desenvolvimento na carreira de servidor público ocupante do cargo de Auxiliar Administrativo em termos de remuneração.

3. Resultados

3.1 Gestão de Pessoas no Setor Público: Gestão de Pessoas é uma forma de gerenciamento com e para pessoas, considerando as capacidades e atitudes das pessoas na busca pelos objetivos organizacionais (KNAPIK, 2008). A gestão de pessoas engloba o departamento de pessoal, responsável pela parte cartorial, de registros das informações, e a área de Recursos Humanos, responsável desde o recrutamento e seleção, desenvolvimento, carreira, remuneração e avaliação de desempenho do servidor, sendo uma totalmente dependente da outra. E sua execução deve ser de responsabilidade de todos os que administram, devendo ser uma ação planejada e conjunta, principalmente no sentido de atingir o objetivo da política de recursos humanos pela busca do perfil desejado para a força de trabalho, sua motivação, sua

eficiência, alcançando bons resultados e os objetivos organizacionais, e neste caso, a satisfação do cidadão (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Bergue (2010) apresenta uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público:

(...) esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p. 18).

A gestão de pessoas em organizações públicas inicia-se no planejamento da força de trabalho. A definição da quantidade de servidores necessários e sua locação é uma atividade muito complexa e que requer cuidado para não permitir o engessamento dos cargos e funções estabelecidos nas legislações pertinentes, principalmente considerando as mudanças no cenário econômico mundial (BERGUE, 2010).

O planejamento da força de trabalho inicia-se no desenho de cada emprego público, por meio da definição das funções e tarefas, devendo ser flexível e atualizável. “O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas” (CHIAVENATO, 2008, p. 9), e este pode ser estabelecido por meio de leis ou de decretos e/ou manuais administrativos (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Bergue (2010) apresenta alguns aspectos básicos que devem ser considerados no desenho de cargos e empregos públicos, como: a definição de sua esfera de competência, pela descrição das atribuições que o compõem; a estipulação de suas exigências básicas em termos de nível de escolaridade ou habilitação específica; a fixação de sua remuneração; e denominá-lo em consonância com sua natureza e suas particularidades (BERGUE, 2010).

Bergue (2010) ainda aborda sinteticamente o objetivo geral da gestão de pessoas nas organizações, fundamentado por três ações: promoção do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de pessoas.

Dentro dessa perspectiva, o recrutamento inicia-se na identificação da necessidade de contratação, de suprimento da mão de obra necessária para a prestação de serviços públicos. A contratação ocorre mediante concurso

público para a ocupação de cargos e empregos públicos, podendo também ocorrer às chamadas contratações temporárias, por meio de contrato por prazo determinado, para executar as funções inerentes aos cargos e empregos públicos (BERGUE, 2010).

Para a investidura em cargo ou emprego público está previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988, a condição de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, tornando o concurso o principal objeto de recrutamento no serviço público.

Na seleção através de concurso público as técnicas de seleção utilizadas são as provas de conhecimentos, provas práticas e escritas, ou as provas de títulos, ou de análise de currículo (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Após a admissão do servidor deve-se se preocupar com o seu desenvolvimento dentro da organização, principalmente de sua motivação, na busca por tentar extrair dele toda sua capacidade de aprendizado e de produção.

Nesse momento a administração pública necessita de um bom plano de carreira, que exerça influência tanto para atrair bons profissionais através de novos concursos, quanto para motivar os servidores com baixo grau de desenvolvimento dentro da organização, e também manter motivados os servidores já engajados, mudando assim o perfil tradicional de agente público especializado e desmotivado – dando espaço ao perfil sugerido por Bergue (2010), composto por servidores com capacidade e desejo de aprendizagem contínua, que trabalhem em equipe, e que sejam multifuncionais e flexíveis.

3.1.3 Plano de Carreira no Setor Público: A instituição do plano de carreira encontra respaldo no art. 39 da Constituição Federal de 1988. Cada organização pública possui o seu plano de carreira, que deve ser elaborado de acordo com ditames constitucionais e legislações pertinentes. De modo geral eles versam sobre a forma de recrutamento e seleção, sobre a gestão de desempenho de seus servidores e as condições de progressão e promoção.

Bergue (2010) afirma que a estruturação de carreiras constitui um dos esforços mais complexos no âmbito da gestão de pessoas no setor público. Além disso, esclarece que todo plano de carreira no setor público deve ser

precedido de um diagnóstico e planejamento, desde o desenho dos cargos e estabelecimento da força de trabalho, e ser compatível com as necessidades motivacionais dos servidores, atrelado ao equilíbrio econômico, e alinhado à estratégia organizacional do órgão público (BERGUE, 2010).

Na criação de um plano de carreiras, deve ser considerada a capacidade de incentivar e reconhecer o desempenho do servidor, seja por aperfeiçoamento profissional e pessoal, por meio da elevação da escolaridade, desenvolvimento de competências e participação em atividades de capacitação.

Muitos são os fatores capazes de incentivar e motivar um indivíduo, tais como realização profissional e pessoal, segurança, cargo, *status*, poder, remuneração, dentro outros presentes dentro da cultura organizacional de cada organização, sendo importante nesse momento respeitar as crenças e a natureza humana de cada pessoa, e buscar conhecer o comportamento e perfil dos servidores, para o planejamento e desenvolvimento de ações (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Bergue (2010) defende que todos possuem capacidade de aprender e de produzir conhecimentos, possibilitando crescimento pessoal e profissional, e considerando o serviço público, proporcionando maior qualidade do serviço prestado, e conseqüente satisfação da população. Knapik (2008) discorre sobre a importância do desenvolvimento e do treinamento de pessoas em geral, apresentando a diferença entre os dois termos:

Desenvolver pessoas é, acima de tudo, incentivar o autodesenvolvimento para a busca de uma renovação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes. O treinamento está focado no presente, em melhorar o desempenho a curto prazo e em corrigir falhas e dificuldades atuais. O desenvolvimento de pessoas está direcionado para o futuro, para preparar pessoas para assumir outros cargos, ou posições a médio e longo prazo; inclui o treinamento, a carreira, e outras experiências, e está alinhado com os objetivos estratégicos da organização (KNAPIK, 2008, p. 2013-214).

Para a efetiva realização de programas de treinamento e desenvolvimento do servidor, se faz necessária a existência de um ambiente de aprendizagem dentro da organização, e que sejam bem planejados e estruturados iniciando pelo treinamento das pessoas que trabalham diretamente com a gestão de pessoas (KNAPIK, 2008).

Além disso, o incentivo à motivação e desenvolvimento do servidor público para a sua valorização são aferidos por meio da avaliação de desempenho. Bergue (2010) defende que se faz necessário a utilização de mecanismos de avaliação de desempenho humano através de sistemas integrados de informações gerenciais interligando as questões técnicas, estratégicas estruturais e humano-culturais.

Atualmente são muitos os adeptos à inserção da meritocracia no serviço público, como instrumento de avaliação de desempenho, mas como aplicar na prática a avaliação do mérito individual de cada pessoa? Pelo tempo de serviço? Pela experiência adquirida pela prática no serviço? Pelos títulos apresentados?

Barbosa (1996, p. 60-61) apresenta meritocracia e avaliação de desempenho como questões controversas tanto no âmbito do serviço público como no das empresas privadas, e faz uma comparação em avaliar e medir eficiência de máquinas e de linhas de produção à dificuldade de “julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas”.

Moraes (2006) também comunga da dificuldade de mensurar o mérito, e das polêmicas que o assunto apresenta, mas defende ser necessária a aplicação de sistemas de mérito no âmbito do serviço público, justificando alcançar “um melhor aproveitamento do potencial humano e para uma conseqüente otimização do processo de gerenciamento do capital humano, principal ativo de uma organização, pública ou privada” (MORAES, 2006, p. 59-60)

Bergue (2010, p. 359) relata que muitos criticam o critério de antiguidade na avaliação de desempenho; porém, destaca que o critério antiguidade não observa somente o tempo de serviço, mas considera também a “experiência que é trazida também pela antiguidade”. O autor ainda ressalta que o mérito também não pode ser reconhecido somente “como desempenho e acumulação de títulos acadêmicos ou qualificações técnicas e profissionais” (BERGUE, 2010, P. 360).

Além das questões de desenvolvimento profissional humano, e da sua valorização pessoal e monetária, destaca-se a importância do ambiente organizacional que envolve outras questões, como, legais, estruturais,

tecnológicas, políticas, econômicas, sociais, demográficas, ecológicas e também humano-sociais; e assuntos relacionados à higiene e segurança do trabalho e a qualidade de vida no trabalho, que também são instrumentos motivacionais aos servidores, que interferem no seu comportamento e nos resultados alcançados na empresa (KNAPIK, 2008).

Diante do ambiente dinâmico e complexo das organizações públicas o Plano de Carreira necessita de acompanhamento permanente para que seja ajustado às necessidades atuais diante das mudanças constantes no cenário mundial para que exerça o seu papel de garantir o desenvolvimento de seus servidores atingindo os seus objetivos institucionais e legais.

4. Discussão dos resultados

4.1 Plano de Carreiras dos servidores celetistas da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas: O Município de Poços de Caldas está localizado ao Sul de Minas Gerais com área de 547,260 km² e possui uma população de 152.435 habitantes (IBGE, 2011).

A prefeitura da cidade possui no seu quadro permanente de servidores 6.790 vagas de empregos públicos. Desse total, 4.088 vagas são do quadro permanente, e 125 do quadro suplementar são abrangidas pela Lei Complementar nº. 68/2006, de 23 de junho de 2006, que dispõe sobre o plano de carreira dos servidores celetistas da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas, sendo esta Lei o objeto do estudo de caso do presente trabalho, consideradas suas alterações posteriores até 15 de abril de 2014.

4.1.1 Recrutamento e Seleção: Para o preenchimento dos empregos públicos são observados os requisitos básicos de escolaridade mínima exigida para o desempenho do emprego, bem como outros assim definidos no Anexo VIII da Lei Complementar nº. 68/2006. Sendo estes: ser de nacionalidade brasileira ou estrangeiro na forma da lei, gozar dos direitos políticos, regularidade com as obrigações militares e eleitorais, idade mínima de 18 anos, condições de saúde física e mental compatíveis com o exercício do emprego, habilitação legal para o exercício de profissão regulamentada, não ter sido demitido por justa causa ou exonerado a bem do serviço público, não podendo,

ainda, possuir antecedentes criminais contra a administração pública e ao patrimônio público nos últimos cinco anos (POÇOS DE CALDAS, 2012b).

Assim como previsto no inciso II do art. 37 da Constituição Federal de 1988, a Lei Complementar nº. 68/2006 também prevê a contratação condicionada à realização de concurso público de provas ou de provas e títulos, observada a natureza e complexidade das atribuições do emprego, ordem de classificação e validade dos concursos (POÇOS DE CALDAS, 2006a).

Considerando que no serviço público todas as técnicas de seleção cabíveis e legais podem ser utilizadas visando o sucesso do recrutamento e seleção, observa-se no Edital de Concurso Público Nº. 001/2013, ofertando vaga de motorista, que a Prefeitura deixou de utilizar a prova prática, instrumento que auxiliaria na seleção do candidato mais apto ao cargo, com maior experiência na direção.

Verifica-se também que a especificação das atribuições do emprego público como no caso do cargo de motorista poderiam ter sido apresentadas com mais detalhes, tais como a especificação do tipo de Carteira Nacional de Habitação (CNH), período mínimo de habilitação ou de experiência, podendo, por exemplo, não aceitar a “permissão para dirigir”, emitida aos motoristas no seu primeiro ano de habilitação, ou o estabelecimento de outras condições que fossem favoráveis à multifuncionalidade e flexibilidade diante das necessidades de trabalho.

Além disso, nota-se que nos últimos editais de concursos realizados pela prefeitura de Poços de Caldas, muitos cargos ofertados estavam com o salário inferior ao salário mínimo, situação que gera desmotivação daqueles bons profissionais que o órgão público poderia recrutar.

Considerando as especificações das atribuições do emprego público de auxiliar administrativo, apresentadas no anexo VIII da Lei Complementar nº. 68/2006, verifica-se várias contradições comparando-se as descrições das Classes possíveis de promoção do emprego público de Auxiliar Administrativo de I a IV; uma delas, na especificação do cargo de Auxiliar Administrativo III verifica-se o detalhamento “operação de computador”, o que não consta nos cargos anteriores I e II; e consta na especificação de Auxiliar Administrativo I

“redação e digitação de textos relacionados com a administração”, o que não se observa na especificação de Auxiliar Administrativo II.

Atualmente, em especial diante dos avanços tecnológicos, é quase impossível realizar atividades administrativas sem o uso de computador, podendo-se notar que as especificações estão totalmente defasadas e incoerentes, e que, atribuições gerais administrativas tais como, atendimento ao público, preparação de documentos, operação de máquinas fotocopadoras e manutenção de arquivo dos documentos, são atividades inerentes à função de “auxiliar administrativo”, e não à complexidade de suas funções quando tratamos de seus níveis I, II, III ou IV.

Diante das observações apresentadas sobre recrutamento e seleção, mas especificamente questões identificadas sobre as deficiências no desenho de cargos verifica-se a necessidade de realização de novo planejamento da força de trabalho e novos estudos para o redesenho dos cargos considerando a atual realidade e necessidades de serviço do Município de Poços de Caldas, e também considerando projeções futuras, de forma a melhorar a qualidade do perfil profissional por meio do recrutamento e seleção, influenciando ainda no desenvolvimento de carreira dos já servidores municipais.

4.1.2 Desenvolvimento na Carreira

4.1.2.1 Avaliação de Desempenho: A avaliação de desempenho funcional, em conformidade com o art. 32 da Lei Complementar nº. 68/2006 “visa, fundamentalmente, apurar a eficiência do servidor e a qualidade de seu trabalho, em função das atribuições que desenvolve”. Assim, este é o instrumento legal utilizado pela prefeitura para acompanhar o desenvolvimento de seus servidores dentro da organização, e deve ser realizada pelo menos uma vez a cada ano de exercício no serviço público, sendo necessária a obtenção do grau mínimo de pelo menos 70% de aproveitamento nas avaliações (POÇOS DE CALDAS, 2006a).

A prefeitura de Poços de Caldas possui três Comissões diretamente relacionadas à carreira do servidor, são elas: Comissão de Desenvolvimento Funcional; a Comissão de Avaliação de Estágio Probatório e a Comissão de Avaliação de Progressão por Nova Qualificação. As três comissões trabalham de forma independente uma da outra, e caso fossem integralizadas a uma

comissão principal, como se fossem ramificações, poderiam apresentar resultados muito mais satisfatórios para o controle de informações.

No Decreto nº. 8829, de 07 de junho de 2007, que aprova o regulamento para a avaliação de desempenho do servidor do quadro permanente para efeitos de progressão e promoção, menciona-se a formação de “Comissões Setoriais” vinculadas à Comissão de Desenvolvimento Funcional; porém, elas nunca existiram. Tais Comissões poderiam auxiliar à Comissão de Desenvolvimento Funcional – CODEF no alcance da efetividade no controle e acompanhamento das avaliações.

O funcionamento dessas Comissões ainda é afetado pela descontinuidade do serviço público, ficando com seus serviços basicamente paralisados nos períodos de transição de uma gestão administrativa para outra, e tendo ainda atenção diferenciada de uma gestão para outra. Apenas em 2013 foi disponibilizada uma servidora exclusiva exercendo funções de secretária executiva das comissões para o acompanhamento de seus trabalhos. A partir de então, pode-se observar que estão sendo realizados levantamentos e ações com o objetivo de alcançar maior eficiência.

Observa-se nos arquivos das comissões que muitas avaliações não foram feitas, outras realizadas fora do prazo, outras com aproveitamento abaixo da média. Considerados os casos dos servidores em estágio probatório, tanto poderiam ter sido encaminhados para treinamento e/ou ao serviço de atendimento ao servidor do Centro de Recursos Humanos, o que não acontece, quanto ser instaurado processo administrativo seguido da dispensa daqueles servidores que não atendiam às necessidades da organização (POÇOS DE CALDAS, 2007c).

Atualmente, os servidores que apresentam avaliação abaixo da média são convocados pelas comissões em caráter orientativo para uma espécie de alerta e tentativa de fazê-los melhorar em seu desempenho. A partir do início de 2014, as comissões de avaliação de desempenho, diante da segunda avaliação abaixo da média, iniciaram a instauração de processo administrativo com vistas a apurar a insuficiência de desempenho do servidor, ação esta que não estava sendo realizada por falta de informações confiáveis nos arquivos das comissões. Contudo, os pequenos avanços alcançados pela atuação

dessas comissões podem vir a ser prejudicados dependendo da vontade política e do apoio de seus administradores.

Outra situação observada nas avaliações são casos de servidores que não realizam bem suas funções, não possuem boa relação com seus colegas de trabalho, e outras situações diversas, e possuem avaliações com altos índices de aproveitamento ou mínimo necessário. Ocorre em muitos destes casos que as chefias imediatas responsáveis pela aplicação das avaliações não querem se indispor com seus subordinados, por ocuparem cargos transitórios ou outros motivos, e acabam por realizar avaliações fora da realidade, o que impossibilita uma ação reparadora e corretiva de acompanhamento do referido servidor, deixando de propiciar uma condição para seu crescimento, ou até mesmo de sua dispensa.

Deve-se ainda considerar que os formulários utilizados para a realização das avaliações, são muitos subjetivos, tanto os avaliadores como os avaliados ficam em dúvida na hora de marcar a opção que melhor se refere ao desempenho do servidor (POÇOS DE CALDAS, 2007a, 2007c). Deve-se ponderar também que existem apenas dois formulários para avaliação de desenvolvimento funcional, um para cargos administrativos e outro para cargos operacionais, para avaliar diferentes classes de empregos públicos organizadas em quinze grupos, sendo um médico, um engenheiro e um auxiliar administrativo avaliados com um mesmo formulário.

Além da necessidade da existência de pelo menos 15 formulários diferenciados, considerando a existência de 15 grupos de empregos, poderiam ser utilizadas outras técnicas e métodos de avaliação, como a avaliação de atendimento realizada pelo cidadão, para aqueles servidores que trabalham diretamente com o atendimento ao público, e outros meios para aqueles que não têm este contato direto. Assim como outras formas que permitam a utilização de indicadores que possam medir o desenvolvimento funcional de seus servidores, tornando a avaliação de desempenho mais eficiente, e não deixando de considerar o alcance de metas relacionadas aos objetivos institucionais da organização pública.

4.1.2.2 Progressão

4.1.2.2.1 Progressão por tempo de serviço: O plano de carreira e salários do Município de Poços de Caldas permite a movimentação do servidor nos padrões e níveis salariais atribuídos à classe, por meio de progressão por tempo de serviço, progressão por nova qualificação e promoção, sendo assim preceituado progressão:

IX - Progressão: é a passagem do servidor de seu padrão salarial para outro, imediatamente superior, dentro da faixa salarial da classe a que pertence, pelo critério de merecimento (POÇOS DE CALDAS, 2006a).

Em Poços de Caldas, a progressão por tempo de serviço se dá pelo critério de merecimento, considerando a avaliação de desempenho com aproveitamento mínimo de 70%, concedendo o percentual acrescido ao salário dos servidores de acordo com a movimentação nos padrões e níveis salariais atribuídos à classe é de 4% (quatro por cento) a cada interstício mínimo de 3 (três) anos de efetivo exercício (POÇOS DE CALDAS, 2006a).

O art. 25 da Lei Complementar nº. 68/06 estabelece as condições à qual o servidor não tem direito à contagem do interstício para fins de progressão. No entanto, não há um controle integrado entre as divisões envolvidas para o seu efetivo controle.

A movimentação salarial concedida por meio da progressão por tempo de serviço pelo critério de merecimento apresenta-se como um reconhecimento ao servidor que prestou seus serviços com eficiência; contudo, o baixo percentual concedido pode ser considerado apenas como uma forma de recomposição de perdas salariais, considerando as baixas porcentagens proporcionadas aos servidores por meio das leis que autorizam as revisões salariais que serão apresentadas no item 4.2, assim como a inflação e outros indicadores econômicos.

Além disso, o percentual concedido como progressão por tempo de serviço poderia ser mais significativo, caso a avaliação e acompanhamento do desenvolvimento funcional dos servidores e da qualidade de seus serviços fossem mais eficientes, com condições de beneficiar os servidores de forma diferenciada, podendo ser realmente concedidos por merecimento.

4.1.2.2 Progressão por nova qualificação: A Progressão por nova qualificação é regulamentada pelo Decreto nº. 8.510, de 15 de julho de 2006, permite o acréscimo de padrões salariais mediante apresentação de título, sob a forma de diploma ou certificado, novo grau de escolaridade ou curso de aperfeiçoamento ou especialização, em conformidade com o Anexo VI da Lei Complementar nº. 68/2006 (POÇOS DE CALDAS, 2006a, 2006c).

O Decreto nº. 8510/2006, em seu art. 3º, inciso VII, menciona que não serão aceitos cursos à distância, por meio eletrônico ou correspondência, com exceção apenas de curso de pós-graduação reconhecidos pelo Ministério da Educação-MEC (POÇOS DE CALDAS, 2006c).

A Lei Complementar nº. 68/2006 limita a quantidade de padrões que podem ser alcançados por nova qualificação ou titulação a 3 (três) padrões por ano, até o total de 10 (dez) o número de padrões salariais concedidos ou que venham a ser concedidos ao servidor em toda sua carreira (POÇOS DE CALDAS, 2006a).

Os cursos permitidos devem ter “afinidade com a classe de emprego a que pertence o servidor” (POÇOS DE CALDAS, 2006a). O Decreto nº. 8510/2006 em seu art. 7º, parágrafo único, menciona que “somente será aceito um título para cada nível de graduação e/ou pós-graduação, inclusive curso profissionalizante” (POÇOS DE CALDAS, 2006c).

Observando o anexo VI da Lei Complementar nº. 68/06 verifica-se que o servidor que ingressou no serviço público com o requisito “alfabetizado” tem a possibilidade de progressão por nova qualificação apenas até o ensino médio e mediante cursos de aperfeiçoamento e profissionalizantes, não sendo aceito para progressão título de ensino superior de escolaridade e posteriores. Assim, há vedação também para aqueles que ingressaram com o requisito de Ensino Fundamental Completo.

Quando o pré-requisito é o Ensino Médio, permite a apresentação de título de 3º grau, mas não há a possibilidade de progressão através da apresentação de curso de especialização, mestrado ou doutorado. Sendo permitida a pós-graduação somente aos ingressos com o requisito de Graduação Universitária, porém sendo vedado a estes a aceitação de mais de um título de especialização. Não se entende o motivo de se restringir a formação para cada grupo assim classificados quanto ao requisito para

ingresso, visto que os níveis de padrões já são limitados ao total de 10 (dez) para progressão por nova qualificação. Muitos são os questionamentos até que ponto o Decreto nº. 8510/2006 regulamenta a progressão por nova qualificação estabelecida por meio da Lei Complementar nº. 68/2006, ou contraria o que a Lei determina.

Considerando estas limitações, destacando-se a proibição de apresentação de cursos à distância, a Comissão de Avaliação de Progressão por Nova Qualificação indeferiu várias progressões pleiteadas, o que acabou por convergir em vários processos na justiça do trabalho, considerando que a prefeitura segue o regime jurídico celetista, cuja contratação e relações de trabalho são regidas pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT e legislação municipal aplicável.

Pela redação dos *caputs* dos artigos 1º e 3º, fica claro que a vedação a cursos administrados à distância abrange tão somente os de aperfeiçoamento, pois não existe na redação dos referidos artigos a menção à curso de graduação. Portanto, entende-se que não se aplica a vedação por extensão do entendimento causando prejuízo ao direito do servidor.

Ressalta-se ainda que estes casos que geram processos junto ao Judiciário demandam tempo para sua conclusão final, e acabam por onerar os cofres públicos e convergindo em inúmeros precatórios – que após certo tempo, corrigidos os valores devidos, se tornam significativos. Tais ônus poderiam ter sido evitados, trazendo economia tanto para a organização pública quanto para os órgãos do Poder Judiciário.

Muitos são os questionamentos até que ponto o Decreto nº. 8510/2006, que deveria regulamentar a progressão por nova qualificação estabelecida pela Lei Complementar nº 68/2006, acaba por contrariar o que a Lei determina, considerando que “um Decreto, por se tratar de ato infralegal, não pode se sobrepor à lei já que dela retira o seu fundamento de validade (ALMEIDA, 2012)

A possibilidade de progressão por nova qualificação deveria ser constante, podendo ser gradativamente mais restritiva as exigências requeridas para a ascensão, considerando a política remuneratória compatível e sustentável, mas não limitada em qualquer uma das situações; seja a limitação aos 10 níveis de padrões, seja em limitar a formação escolar.

Relacionada à vedação dos cursos à distância, considerando os avanços tecnológicos e a boa aceitação destes cursos, que aumentam a cada dia, e são cada vez mais reconhecidos, ficará totalmente inviável tal colocação, que vem a contrariar as próprias políticas públicas de educação do país, que possui vários programas de educação a distância de iniciativa do Governo Federal – como o Programa Universidade Aberta do Brasil, que oferta o curso de bacharelado em Administração Pública por meio de universidades federais de renome, como a Universidade Federal de Lavras, graduação esta desenvolvida com muita seriedade em um período de quatro anos, por meio do qual este estudo foi objeto de trabalho de conclusão de curso.

4.1.2.3 Promoção: Encontramos na Lei Complementar nº. 68/2006, em seu artigo 2º, inciso X, a definição de promoção, como sendo:

X - Promoção: é a passagem do servidor para a classe imediatamente superior àquela a que pertence, dentro da mesma carreira (POÇOS DE CALDAS, 2006a).

E observa-se no artigo 28 da referida lei, que a promoção acontece apenas para a classe “auxiliar administrativo”, o que vem a contradizer o que menciona o seu artigo 15, por não assegurar a todos os servidores, sem exceção, a “movimentação em classes” (POÇOS DE CALDAS, 2006a). Além de ser empregada apenas para o emprego público de auxiliar administrativo, de acordo com o parágrafo 3º do artigo 28, só se processará a critério da administração, quando for de interesse do trabalho e dependerá sempre da existência de vagas, por meio de processo seletivo interno.

O processo seletivo interno pode ser realizado mediante teste de habilidades e conhecimentos, teórico, prático ou prático-teórico, não existindo nenhuma outra forma de promoção estabelecida no referido Plano (POÇOS DE CALDAS, 2006a). Porém, observando os Editais de Processos Seletivos Internos verifica-se que somente foram previstas a aplicação de provas objetivas, tendo sido cobrados no programa das provas apenas conhecimentos de Língua Portuguesa e Matemática, e apenas nos últimos editais, conhecimentos específicos de algumas legislações do município, deixando,

mais uma vez, de avaliar a capacidade e merecimento de seus servidores, tornando-se mais um fator que desmotivação, principalmente para aqueles que mais se esforçam e se dedicam para seu desenvolvimento e de seu trabalho.

Considerando a questão de promoção, o plano de carreira não apresenta igualdade de oportunidade e observância aos princípios constitucionais e do direito, pois apenas os servidores ocupantes do emprego público de auxiliar administrativo possuem a possibilidade de se promoverem.

O plano de carreira é engessado, não permite mobilidade e flexibilidade de empregos públicos dentro de suas classes ou grupos, o que poderia trazer benefícios e economicidade e eficiência, tanto para o servidor quanto para a administração pública e sociedade.

4.1.3 Disposições Gerais e Diversas relacionadas no Plano de Carreiras: O plano de carreira apresenta muitos fatores que causam desmotivação aos servidores públicos, e muitos deles estão relacionados às falhas desde o levantamento da força de trabalho necessária, desenho de cargos, do planejamento dos empregos públicos e acompanhamento do plano. Falta de planejamento que pode ser observada no artigo 19 da Lei Complementar nº. 68/2006 que trata sobre serviços extraordinários, que somente podem ser autorizados para atender à situação excepcional e temporária (POÇOS DE CALDAS, 2006a). Porém, verifica-se nas prestações de contas da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas, os altos gastos com horas extras, que deveriam ser em “situação excepcional e temporária”, acontecem permanentemente, e também o grande número de novas contratações para atender a demanda de serviços.

O capítulo IV da Lei Complementar nº. 68/2006 trata sobre gratificação de atividade, sendo especificado no anexo VII as atividades que podem ser realizadas pelos servidores. Dentre as atividades destacamos as conferidas àqueles que participam de Comissões de Caráter Permanente e Especial, para a qual o servidor recebe 10% (dez por cento) do piso salarial do menor salário da prefeitura, padrão inicial, por designação, desde que efetivamente comprovada a participação do servidor.

Alguns servidores fazem parte de várias Comissões, e recebem o valor determinado para cada Comissão a qual participam. É notório que alguns

recebem valores consideráveis de gratificação, e se for realizado em levantamento de todas as Comissões existentes, muitos nomes que se repetem em várias delas. Diante dessa situação, surgem alguns questionamentos: Esses servidores foram selecionados porque possuem melhor capacidade para desempenhar esta atividade adicional? O objetivo dos servidores desejarem participar destas comissões tem cunho apenas financeiro? As atividades são desempenhadas com eficiência?

Não existe um acompanhamento e avaliação do desenvolvimento dessas atividades, de sua eficiência e eficácia; não consta nos arquivos da prefeitura nenhuma informação sobre treinamentos ou capacitações para exercer estas atividades; também não há uma limitação de número de comissões possíveis de participação e/ou limitação de valor máximo que pode ser percebido por estas atividades adicionais, podendo chegar a exceder o valor do salário do servidor. Diante da situação encontrada, entende-se que seria oportuno realizar estudos e se repensar a forma como os servidores seriam recompensados por estes serviços prestados além das suas funções originárias, e também uma forma de serem avaliados.

A Lei Complementar nº. 68/2006, ainda prevê que pelo menos 30% (trinta por cento) dos cargos comissionados existentes deverão ser preenchidos por servidores do quadro efetivo, de recrutamento restrito. Determinação esta atendida, porém, não há critérios para a seleção desses ocupantes, o que também poderia ser mais uma oportunidade de valorização dos servidores por seu merecimento e capacidade.

4.2 Simulação de desenvolvimento na carreira: Apresenta-se a seguir uma simulação de desenvolvimento na carreira de servidor público aprovado em concurso público para o cargo de Auxiliar Administrativo I, supostamente admitido em 01 de julho de 2006, logo após a vigência da Lei Complementar nº. 68/2006, considerando as legislações de revisões salariais de 2006 a 2013. Para facilitar a compreensão da simulação de progressão do referido servidor foram elaboradas as tabelas 1 e 2, apresentando-se na primeira tabela a progressão de um servidor tendo conquistado todas as progressões possíveis em um espaço de tempo de 7 (sete) anos de exercício de sua função, e na segunda, um comparativo dos salários deste servidor que se empenhou em

conquistar todas as progressões possíveis àquele que nada fez para progredir, ambos comparados com os valores anuais do salário mínimo.

Tabela 1 Simulação de Desenvolvimento na Carreira de servidor ocupante do emprego público de Auxiliar Administrativo I, admitido em 01/07/06

ANO	SALÁRIO INICIAL	REVISÃO SALARIAL		PROGRESSÃO POR TEMPO DE SERVIÇO*		PROGRESSÃO POR NOVA QUALIFICAÇÃO**		PROMOÇÃO***	SALÁRIO FINAL	PADRÕES
		%	R\$	%	R\$	%	R\$			
2006	R\$ 399,88								R\$ 430,63	1
2007	R\$ 430,63	7,69%	R\$ 30,75						R\$ 445,44	1
2008	R\$ 445,44	3,44%	R\$ 14,81						R\$ 489,99	1
2009	R\$ 489,99	10,00%	R\$ 44,54						R\$ 616,45	5
2010	R\$ 489,99	1,00%	R\$ 4,90	6,94%	R\$ 34,35	4%	21,17	12%	66,05	8
2011	R\$ 616,45							12%	73,97	8
2011	R\$ 690,43	7,00%	R\$ 48,33					12%	88,65	11
2012	R\$ 827,41	2,51%	R\$ 20,77			4%	33,93	4%	35,28	13
2013	R\$ 917,39	6,20%	R\$ 56,88						R\$ 974,26	13

* Progressão por tempo de serviço, acontece a cada instesticio mínimo de 3 (três) anos de efetivo exercício, atendidas, também, outras condições;

** A concessão de vantagem por Progressão por nova qualificação poderá acontecer após o período de três anos, contados a partir de sua admissão, no mês de julho de cada ano; É concedido o percentual de 4% de acréscimo por padrão da progressão por nova qualificação, sendo este limitado a 3 (três) padrões por ano, até o total máximo permitido de 10(dez) padrões, por efeito de nova qualificação;

***Para concorrer à Promoção, umas das condições é cumprir o instesticio mínimo de 4 (quatro) anos de efetivo exercício no nível em que estiver posicionado na classe.

Tabela 2 Comparação de salários - Salário Mínimo X Tabela Salarial da Prefeitura X Salário com Possíveis Progressões

ANO	SALÁRIO MÍNIMO	TABELA SALARIAL DA PREFEITURA	SALÁRIO COM POSSÍVEIS PROGRESSÕES*	DIFERENÇA ENTRE TABELA SALARIAL DA PREFEITURA E SALÁRIO MÍNIMO		DIFERENÇA ENTRE SALÁRIO COM POSSÍVEIS PROGRESSÕES E SALÁRIO MÍNIMO	
				R\$	%	R\$	%
2006	350,00	430,63	430,63	80,63	23,04	80,63	23,04
2007	380,00	445,44	445,44	65,44	17,22	65,44	17,22
2008	415,00	489,99	489,99	74,99	18,07	74,99	18,07
2009	465,00	529,23	616,45	64,23	13,81	151,45	32,57
2010	510,00	529,23	690,43	19,23	3,77	180,43	35,38
2011	545,00	566,28	827,41	21,28	3,90	282,41	51,82
2012	622,00	580,49	917,39	-41,51	-6,67	295,39	47,49
2013	678,00	616,48	974,26	-61,52	-9,07	296,26	43,70

* Os valores constantes da coluna "Salário com possíveis progressões", consideram os cálculos apresentados na Tabela 1.

Na sexta e na sétima coluna da Tabela 2, apresenta-se a comparação entre a tabela salarial da prefeitura com o salário mínimo, sendo informado o percentual entre a diferença dos salários nos respectivos anos de referência, por meio do qual pode-se verificar que os valores da tabela salarial da prefeitura, que eram superiores aos valores do salário mínimo, tornaram-se gradualmente defasados.

Agora, analisando as duas últimas colunas, observa-se a comparação entre a tabela contendo os valores dos salários com possíveis progressões apresentados na tabela 1 de simulação de desenvolvimento com os valores do salário mínimo nos respectivos anos de referência, e pode-se visualizar o crescimento gradativo comparado ao o salário mínimo.

Mas, se considerarmos que partir de 2014 o servidor utilizado na simulação não poderá mais alcançar progressões por nova qualificação, por já ter atingido o número máximo permitido de níveis de padrão, a tendência provável é a de que, com o passar dos anos, o seu salário passe por processo gradativo de defasagem e, quando vier a se aposentar, tenha direito apenas ao salário mínimo vigente na ocasião, tendo sido em vão todo o seu esforço para

seu crescimento e desenvolvimento por nova qualificação, visto que a motivação com esta finalidade não é permanente, e sim limitada.

5. Considerações finais: Este trabalho identificou vários fatores que estimulam a desmotivação de seus servidores. Da maneira como se apresenta o plano de carreira não auxilia o recrutamento e nem a retenção de novos talentos; ao mesmo tempo, não valoriza aos mais experientes e comprometidos com o serviço público, o que deveria acontecer através de uma política remuneratória compatível e sustentável. Por fim, considera que o plano de carreira dos servidores celetistas da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas não exerce a sua função de garantir o desenvolvimento de carreira de seus servidores abrangidos pela Lei Complementar nº. 68/2006.

6. Referências

- AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7. 2010, Resende, RJ. **Anais**. Estruturas e Processos Organizacionais. Resende, RJ: AEDB, 2010. p. 1-15.
- ALMEIDA, R. M. de. Decretos que se sobrepõem à lei. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3430, 21 nov. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/23065>>. Acesso em: 17 maio 2014.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 120, n. 3, p.58-101, 1996.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Constituição de 1988.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010. 599 p.
- _____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014. 301p.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- IBGE, Censo Demográfico 2010, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011.**

JACOBSEN, A. L.; MORETO NETO, L. **Teorias da Administração II**. Florianópolis: CAPES: UAB, 2009. 170 p.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

MORAES, G. C. Meritocracia no Serviço Público. **Revista Brasileira de Inteligência**. Brasília: Abin, v. 2, n. 3, p. 59-69, set. 2006.

OLIVEIRA, J. A de.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: CAPES: UAB, 2011. 184 p.

POÇOS DE CALDAS, **Lei Complementar nº 68**, de 23 de junho de 2006a. Altera e consolida a lei complementar n. 25, de 17 de junho de 2002, que 'dispõe sobre o plano de carreiras e salários dos servidores celetistas da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas, estabelece normas de enquadramento e dá outras providências.

_____. **Decreto nº. 8.510**, de 15 de julho de 2006c. Regulamenta a progressão por nova qualificação dos servidores da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas.

_____. **Decreto nº 8829**, de 07 de julho de 2007a. Aprova o regulamento para a avaliação de desempenho do servidor do quadro permanente para efeitos de progressão e promoção conforme instituídos pela Lei Complementar Nº 68, de 22 de junho de 2006.

_____. **Decreto nº. 9.000**, de 24 de novembro de 2007c. Aprova o regulamento para a avaliação de desempenho do servidor do quadro permanente em estágio probatório.

TORRES, M. D. F. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

VALADARES, J. L., **Orientação empreendedora da administração pública: análise da trajetória e das implicações da criação e manutenção do cargo de empreendedor público em Minas Gerais – Brasil**. 2013. 121 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

Eixo Temático: 3. Gestão de Pessoas**Seção: b. Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Trabalhador****DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS:
REVISÃO E APLICAÇÃO DE INTERVENÇÕES COM UNIVERSITÁRIOS**

DASCANIO, Denise, UNIP, denisedascanio@yahoo.com.br

Resumo: A importância da qualidade das relações interpessoais no trabalho tem sido amplamente reconhecida, imprimindo demandas referentes às formas de relacionamento interpessoal em várias instâncias de formação profissional. O objetivo deste estudo foi descrever uma proposta de um programa de desenvolvimento de habilidades sociais por meio do método vivencial para universitários e recém-formados. Primeiramente, realizou-se um levantamento sistemático da literatura brasileira envolvendo o treinamento de habilidades sociais com universitários e recém-formados. A pesquisa envolveu análise das publicações na base de dados LILACS e de periódicos brasileiros indexados; com o cruzamento das palavras-chave: *habilidades sociais e intervenção, treinamento, formação profissional e universitários*. A pesquisa não delimitou período. Foram encontrados 6 estudos focalizando intervenção em habilidades sociais e universitários. Em termos de método observou-se nos estudos que todos utilizaram o delineamento pré e pós-teste; dois incluíram avaliação de *follow-up* e um dos estudos também inclui um grupo experimental – que participou do treinamento e um grupo controle – que apenas realizou as avaliações iniciais e finais. Dos estudos analisados, cinco utilizaram o instrumento Inventário de Habilidade Sociais (IHS-Del Prette, 2001), exceto um cujo foco maior do estudo foi o treinamento de uma classe específica de habilidade sociais, a empatia. Em relação à duração da intervenção os estudos foram conduzidos com frequência semanal: uma ou duas vezes por semana, com período de 90 a 120 minutos. O número de sessões variou de 10 a 22, com 4 até 15 participantes. Os resultados de todos os estudos apontaram melhora no repertório de habilidades sociais após a intervenção. Com base nessa revisão, apresenta-se uma proposta de um programa visando o desenvolvimento de habilidades sociais para a transição da vida acadêmica. O programa envolve 4 etapas: (1) avaliação inicial; (2) sessões de intervenção;

(3) avaliação final e (4) *follow-up*. Discute-se a importância de programas de habilidades sociais para estudantes em transição para o mercado de trabalho.

Palavras-chave: Treinamento em habilidades sociais. Relações profissionais. Universitários.

Introdução: As mudanças advindas do processo de globalização com a instituição de novas relações internacionais no âmbito econômico, social, cultural, político e tecnológico exigiram reestruturação das organizações formais e repercutiram decisivamente no perfil profissional esperado do trabalhador, imprimindo discussões sobre educação e qualificação para o trabalho. Com isso, programas de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoal (TD&E) nas empresas e de qualificação profissional têm ganhado destaque (ZERBINI, 2008). A formação profissional passa a ser considerada como parte da formação educacional e discutida pelas universidades, escolas, órgãos do governo, sindicatos e empresas que compõem o sistema produtivo (MOURÃO, PUENTE-PALACIOS, 2006).

A compreensão da relação entre formação profissional e o sistema educacional é importante porque o trabalho também é uma forma de inserção na sociedade. As universidades e os cursos técnicos são os dois principais elos entre a educação e a formação profissional (MOURÃO, PUENTE-PALACIOS, 2006). De acordo com Gondim (2002), a universidade está sendo convocada a assumir o novo papel de educar e preparar profissionais para atender às novas demandas do mercado de trabalho. Atualmente, além de habilidades técnicas, competências como a capacidade de trabalhar em equipe, falar em público, resolver problemas, tomar decisões, comunicar-se adequadamente de forma empática e assertiva, entre outros, tornaram-se fundamentais na adequação do profissional à nova realidade de mercado, comportamentos que são chamados de habilidades sociais profissionais por Del Prette e Del Prette (2001). E, ainda, o profissional com tais habilidades encontra-se mais preparado para lidar com situações estressantes no seu ambiente profissional, contribuindo para a promoção da saúde nas organizações de trabalho (DASCANIO; LUNARDELLI, 2007).

Observa-se, nos diversos contextos de trabalho, pessoas que apresentam um repertório deficitário de habilidades sociais e que poderia ter

sido desenvolvido durante o processo de formação do profissional, embora muitas universidades já têm investido com o preparo do universitário por meio da estruturação de atividades teórico-práticas como empresas “juniors”, programas de formação continuada e extensão universidade-empresa, como ressalta os pesquisadores Del Prette e Del Prette (2003).

Nas últimas décadas, nota-se um aumento dos estudos com a população de universitários. Esses estudos adquirem particular importância quando se considera que a formação de terceiro grau deveria incluir o desenvolvimento interpessoal como parte dos objetivos acadêmicos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1983). Estudos bibliométricos como o de Nilsson, Suarez e Olaz (2009) identificaram que no período de 1970 a 2008, na área de habilidades sociais, a população de universitários é a terceira mais estudada na América Latina, ficando atrás apenas de crianças e sujeitos clínicos.

No Brasil, a maioria dos estudos com essa população foi realizado com alunos de cursos de Psicologia (MAGALHÃES; MURTA, 2003; DEL PRETTE, DEL PRETTE, BARRETO, et al., 2004; PACHECO; RANGÉ, 2006). Entre os estudos que envolveram estudantes de outras áreas pode-se citar Falcone (1999); Bandeira e Quaglia (2005); Furtado, Falcone e Clark (2003); Boas, Silveira e Bolsoni-Silva (2005) e Bolsoni-Silva, Lima, Costa-Júnior, Correia e Leme (2009). Entretanto, independente do curso de graduação, o preparo além das habilidades teóricas e técnicas que cada profissão demanda é fundamental para a obtenção de sucesso profissional, além de garantir qualidade de vida e diminuir o envolvimento em comportamentos de risco como uso de drogas e bebidas (TROWER, 1995).

Os universitários, durante sua graduação ou em sua futura vida profissional, precisam lidar com situações interpessoais que demandam diferentes habilidades sociais e, quanto mais desenvolvido o seu repertório social, mais chances tem de lidar com as demandas de diferentes ambientes e relacionamentos. Segundo um estudo realizado por Bolsoni-Silva, Loureiro, Rosa e Oliveira (2010), dos 85 alunos que participaram de um estudo, 30 receberam indicação para treino em habilidades sociais, demonstrando que 35% dos estudantes precisavam de algum auxílio que permitisse um maior desenvolvimento de suas habilidades sociais. Esse resultado também é um indicador sobre o problema de ajustamento à Universidade, pois, embora exija

tanto do indivíduo, a sociedade e a universidade acreditam que o aluno que entra para um ensino superior esteja pronto para lidar com essas novas demandas e não oferecem aos alunos uma adaptação eficaz.

Os programas de desenvolvimento de habilidades sociais (THS – Treinamento em Habilidades Sociais), por partirem do pressuposto de que as habilidades sociais podem ser aprendidas, que essa aprendizagem pode acontecer de forma incidental ou por meio de condições planejadas e que, a depender do contexto social e/ou cultural, algumas habilidades serão mais valorizadas em detrimento de outras conferindo um caráter situacional-cultural desses comportamentos, buscam sempre, segundo Del Prette e Del Prette (2010) “(a) ampliar a frequência e/ou melhorar a proficiência de habilidades sociais já aprendidas, mas deficitárias; (b) ensinar habilidades sociais novas; (c) diminuir ou extinguir comportamentos concorrentes com tais habilidades” (p. 2). Especificamente, com universitários o THS parece ser adequado, pois, ao fazer uso do método vivencial possibilita aos estudantes vivenciarem situações análogas ou simbólicas àquelas que irão viver no ambiente de trabalho (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

Objetivo: Por meio da revisão de literatura dos estudos de intervenção da área de habilidades sociais, o presente estudo teve por objetivo descrever uma proposta de um programa de desenvolvimento de habilidades sociais por meio do método vivencial para universitários e recém-formados.

Método: Visando uma compreensão mais geral do estado da arte nessa área, realizou-se um levantamento sistemático da literatura brasileira envolvendo o treinamento de habilidades sociais com universitários e recém-formados. A pesquisa envolveu a análise das publicações na base de dados LILACS e periódicos brasileiros indexados; com o cruzamento das palavras-chave: *habilidades sociais e intervenção, treinamento, formação profissional e universitários*. A pesquisa não delimitou período.

Resultados: Foram encontrados 6 estudos focalizando intervenção em habilidades sociais e universitários (BOLSONI-SILVA et al., 2009; DEL PRETTE, DEL PRETTE, 2003; FALCONE, 1999; FERREIRA, OLIVEIRA,

VANDERBERGH, 2014; MAGALHÃES; MURTA, 2003; VILLAS BOAS et al., 2005) . Em termos de método, observou-se nos estudos que todos utilizaram o delineamento pré e pós-teste (avaliação antes e após a intervenção); dois incluíram avaliação de *follow-up* e um dos estudos também inclui um grupo experimental – que participou do treinamento e um grupo controle – que apenas realizou as avaliações iniciais e finais (FALCONE, 1999). Dos 6 estudos analisados, 5 utilizaram o instrumento Inventário de Habilidade Sociais (IHS-Del Prette, 2001), exceto um cujo foco maior do estudo foi o treinamento de uma classe específica de habilidade sociais, a empatia (FALCONE, 1999). Em relação a duração da intervenção os estudos foram conduzidos com frequência semanal: uma ou duas vezes por semana, com período de 90 (MAGALHÃES; MURTA, 2003) a 120 minutos. O número de sessões variou de 10 sessões (MAGALHÃES; MURTA, 2003) a 22 (VILLAS BOAS, 2005), com número de participantes variando de 4 até 15 participantes por grupo de intervenção. Os resultados de todos os estudos apontaram melhora no repertório de habilidades sociais após a intervenção; porém, dois dos estudos não utilizaram inferências estatísticas na análise dos dados (BOAS et al., 2005; MAGALHÃES; MURTA, 2003).

4.1 Proposta para um programa de intervenção: Com base nos estudos sobre intervenção e habilidades sociais para universitários, apresenta-se um modelo geral para condução de treinamentos e intervenções nesta área, organizado em 4 etapas: (1) avaliação Inicial; (2) sessões de intervenção; (3) avaliação final e (4) *follow-up*.

4.2 Descrição das etapas: (1) Avaliação Inicial. Após selecionar a amostra, dever-se-á realizar a caracterização dos participantes por meio de dados demográficos, como o *Critério de Classificação Econômica Brasil* (IBOPE/ABEP, 2010), por exemplo. Para a avaliação do repertório inicial de habilidades sociais, os estudos sugerem medidas de autorrelato (IHS-Del-Prette, 2001 ou outro instrumento) e avaliação por observação direta, incluindo filmagem do desempenho dos participantes, principalmente porque alguns estudos pesquisados apontaram como lacunas a ausência de medidas observacionais do comportamento (MAGALHÃES; MURTA, 2003; BOLSONI-

SILVA et al., 2009). **(2) Intervenção.** Considerando os resultados apresentados pelos participantes na avaliação inicial, o facilitador deverá organizar o treinamento focalizando as habilidades sociais necessárias (pré-requisito) para outras mais complexas. É importante também que o facilitador inclua habilidades sociais relevantes para o desempenho profissional como observar, descrever, registrar, relacionar comportamentos a eventos antecedentes e consequentes, identificar articulações entre comportamento, pensamento e sentimento (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001). Cada sessão deve ser organizada contemplando os objetivos específicos (habilidades sociais alvo de serem ensinadas) e complementares, vivências, exposições dialogadas (quando houver) e tarefa de casa. O programa de desenvolvimento de habilidades sociais pode ser planejado envolvendo em torno de 15 sessões de 90 minutos com frequência semanal, com até 20 participantes, conforme estudos de efetividade (LOPES; DASCANIO; DEL PRETTE; DEL PRETTE (s.d); DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003; BOLSONI-SILVA et al., 2009). Em relação às estratégias utilizadas durante a intervenção, a literatura sugere: modelação; modelagem de comportamentos; reforço diferencial, role playing; atividades dialogadas e vivências de situações análogas aquelas encontradas no ambiente de trabalho. No planejamento prévio de cada sessão, o facilitador pode escolher previamente qual participante realizará cada atividade durante a intervenção de modo a selecionar as habilidades que cada um precisará desenvolver. Outra estratégia é selecionar alguns participantes com bom desempenho para aquela habilidade, na tentativa de fornecer um modelo para os demais, e um participante com menor desempenho, de forma que pudesse treiná-la na sessão. As sessões iniciais da intervenção podem contemplar habilidades como automonitoria, observar, descrever, registrar, interpretar, relacionar comportamentos antecedentes e consequentes, identificar articulações entre pensamentos, sentimentos e comportamentos, componentes não verbais, paralinguísticos e verbais das habilidades sociais. Para as sessões intermediárias sugere-se abordar temas como iniciar e manter conversação, elogiar, dar e receber *feedback*, expressar sentimentos e empatia. As sessões finais podem ser destinadas às habilidades assertivas (lidar com críticas, expressar desagrado, aceitar e recusar pedidos, falar com pessoas de autoridade, argumentar, justificar) e habilidades para trabalho em

grupo (coordenar, cooperar, tomar decisões). Ao final da sessão, sugere-se uma nova tarefa de casa aos participantes sobre o tema (habilidades sociais) abordado na sessão e/ou sobre o novo comportamento que seria ensinado na sessão seguinte. Destaca-se que para alguns participantes podem ser dadas tarefas específicas, além da geral, em razão de possíveis dificuldades em relação a algumas habilidades sociais e/ou presença de comportamentos disfuncionais (falta de atenção, ansiedade, etc.). Como estratégia de avaliação da sessão, propõe-se o registro cursivo da sessão, análise da filmagem da sessão com destaque para o desempenho dos participantes. Salienta-se que todos os estudos encontrados apontaram a filmagem ou transcrição das sessões como uma boa estratégia para a intervenção. Em programas de intervenção com potenciais estagiários ou recém-formados já inseridos no mercado de trabalho poder-se-ia prever algumas sessões de treinamento esporádicas durante o estágio na empresa a fim de levantar as dificuldades na situação real e os comportamentos bem sucedidos. **(3) Avaliação Final.** Imediatamente após o término da intervenção o facilitador deverá reaplicar os instrumentos de autorrelato utilizados na avaliação inicial e também a avaliação por observação direta dos comportamentos e, ainda, uma avaliação verbal e *feedback* junto ao grupo sobre aspectos relevantes do treinamento. **(4) Follow-up.** Decorrido algum tempo do término da intervenção reavalia-se os comportamentos treinados de forma similar a ocorrida na avaliação final, de forma a verificar se os comportamentos apreendidos foram mantidos após o término da intervenção e, também, se ocorreu generalização das habilidades treinadas para outras situações como as de família, trabalho, acadêmicas, de namoro, etc.

5. Discussão. Os resultados da análise realizada nesta pesquisa indicam que os estudos envolvendo habilidades sociais profissionais e intervenção com universitários no Brasil são ainda bastante restritos e estão em fase inicial de desenvolvimento. Uma boa notícia é que o número de pesquisas realizadas tem aumentado nos últimos anos e há a expectativa de que novos resultados surjam em breve. Sabe-se que existem grupos de pesquisadores com projetos em desenvolvimento, como por exemplo, Universidade Federal de São Carlos, como o PRODIP (Programa de

Desenvolvimento Interpessoal Profissional, coordenado pelos pesquisadores Del Prette e Del Prette (2001), e a Universidade Estadual Paulista, com a pesquisadora Bolsoni-Silva et al. (2010). Essa perspectiva de novos estudos e o crescimento da área vai ao encontro das demandas do setor produtivo que exigem cada vez mais profissionais que, além das competências técnicas apresentem competências interpessoais.

Uma questão que parece bastante pertinente consiste na avaliação do formato do programa preventivo *versus* clínico. O mais usual, na tradição da área do THS, consiste na utilização de procedimentos dirigidos para a aquisição de habilidades deficitárias no repertório de desempenhos sociais. Na revisão ora apresentada, os estudos focalizaram programas preventivos. Importante considerar que estudos preventivos também podem criar demandas de intervenção, como salientado no estudo de Bolsoni-Silva et al. (2009) em que metade dos participantes tiveram indicação clínica, por meio do IHS – Del Prette, na avaliação inicial.

Conclusão: O presente estudo evidencia, mesmo que sucintamente, a importância do desenvolvimento de habilidades sociais, em especial aquelas que respondem às demandas da transição entre o ambiente universitário e o mercado de trabalho. De um modo geral, o ensino, no contexto educacional brasileiro, enfatiza a capacitação analítica e instrumental, deixando a desejar com relação ao desenvolvimento interpessoal do universitário.

Cabe destacar a importância de programas de intervenção que priorizem a avaliação multimodal, ou seja, envolvendo vários informantes, métodos e instrumentos de avaliação, possibilitando abordar mais variáveis que estariam associadas ao desempenho social do indivíduo, como recursos e déficits, variáveis situacionais, pessoais e sociodemográficas e também diminuir os possíveis vieses de cada forma de avaliação.

Referências:

BANDEIRA, M.; QUAGLIA, M. A. C. Habilidades sociais de estudantes universitários: identificação de situações sociais significativas. **Interação em Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-55. 2005.

- BOAS, A. C. V. V.; SILVEIRA, F. F.; BOLSONI-SILVA, A. T. Descrição de efeitos de um procedimento de intervenção em grupo com universitários: um estudo piloto. **Interação em Psicologia**, v. 9, n.2, p.312-330. 2005.
- BOLSONI-SILVA, A. T.; LEME, V. B. R.; LIMA, A. M. A.; COSTA-JÚNIOR, F. M.; CORREIA, M. R. G. Avaliação de um treinamento de habilidades sociais (THS) com universitários e recém formados. **Interação em Psicologia**, v. 13, n.2, p. 241-251. 2009.
- BOLSONI-SILVA, A. T.; LOUREIRO, S. R.; ROSA, C. F.; OLIVEIRA, M. C. F. A. Caracterização das habilidades sociais em universitários. **Contextos Clínicos**, v. 3, n.1, p. 62-75. 2010.
- DASCANIO, D.; LUNARDELLI, M. C. Saúde e qualidade de vida na empresa familiar. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 7, n. 1. p. 159-178, 2007.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. Análise de repertório assertivo em estudantes de Psicologia. **Revista de Psicologia**, n. 1. p. 15-24, 1983.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes. 2001.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento em habilidades sociais com universitários. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 8, n. 3, p. 413-420. 2003.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A.; BARRETO, M. C. M.; BANDEIRA, M.; RIOS-SALDAÑA; M. R., ULIAN, A. L. A. O.; GERK-CARNEIRO, E.; FALCONE, E. M. O.; VILLA, M. B. Habilidades sociais de estudantes de psicologia: um estudo multicêntrico. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 3, 341-350. 2004.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Programa vivencial de habilidades sociais: Características sob a perspectiva da análise do comportamento. In: GARCIA, M. R.; ABREU; P.; DE CILLO, E. N. P., FALEIROS, P. B.; QUEIROZ; P. P. (Orgs.), **Comportamento e Cognição: Terapia Comportamental e Cognitiva**. Santo André: ESETec, 2010. p. 127-139
- FALCONE, E. M.O. Avaliação de um programa de treinamento de empatia com universitários. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v.1, n. 1, p. 23-32. 1999.

FERREIRA, V. S.; OLIVEIRA, M. A.; VANDENBERGHE, L. Efeitos a curto e longo prazo de um grupo de desenvolvimento de habilidades sociais para universitários. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 1, p.73-81, 2014.

FURTADO, E. S.; FALCONE, E. M. O.; CLARK, C. Avaliação do estresse e das habilidades sociais na experiência acadêmica de estudantes de medicina de uma Universidade do Rio de Janeiro. **Interação em Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 43-51. 2003.

GONDIM, S. M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: Relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n.2, 299-309. 2002.

LOPES, D. C.; DASCANIO, D.; DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. Treinamento de Habilidades Sociais com universitários de Ciências Exatas. **Interação em Psicologia**. (no prelo).

MAGALHÃES, P. P.; MURTA, S. G. Treinamento de habilidades sociais de estudantes de psicologia: um estudo pré-experimental. **Temas em Psicologia**, v. 11, n.1, p.28-37. 2003.

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação profissional. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. 2006. p. 41-64.

NILSSON, N.; SUAREZ, A. B.; OLAZ, F. O. Estudio bibliometrico de las publicaciones científicas sobre el área de habilidades sociales em América Latina. CONGRESO IBEROAMERICANO DE PSICOLOGÍA CLÍNICA Y DE LA SALUD, 6., 2009. Santiago. **Actas**. Santiago: APICSA, 2009. p. 139-140, 2009.

PACHECO, P.; RANGÉ, B. Desenvolvimento de habilidades sociais em graduandos de Psicologia. In: BANDEIRA, M.; DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. (Orgs.). **Estudos sobre habilidades sociais e relacionamento interpessoal**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

TROWER, P. Adult Social Skills: State of the art and future directions. In: O'DONOHUE, W.; KRASNER, L. (Orgs.). **Handbook of psychological skills training: Clinical techniques and applications**. New York: Allyn and Bacon, 1995. p.54-80

ZERBINI, T. Resenha: Treinamento, desenvolvimento e educação: Tendências no estilo de gestão das organizações, **Paidéia**, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008.

Eixo temático: 3. Práticas em gestão de pessoas

Seção: d. Diagnóstico organizacional e intervenções.

CONSTRUÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA FINS DE IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES PSICOTERAPÊUTICAS

MONTEIRO, Igor Salomão, Unesp - campus Rio Claro, igorsm@rc.unesp.br

Resumo: Este trabalho investiga aspectos da organização do trabalho (divisão de tarefas, liderança, avaliação de desempenho, treinamentos) e aspectos pessoais (motivação, reconhecimento, sofrimento físico e psíquico, equidade, conflitos interpessoais), que auxiliam a construir um diagnóstico organizacional da instituição. Estes aspectos se estiverem disfuncionais podem implicar no adoecimento dos trabalhadores. Para esta investigação foi elaborada uma entrevista semiestruturada (anexo I) que foi aplicada inicialmente aos supervisores de seção e que será estendida a alguns outros servidores. Já foram realizadas até o momento 27 entrevistas, num total de 32. A análise de conteúdo das entrevistas está sendo realizada e tem mostrado, a princípio, déficit de habilidades sociais por parte dos supervisores, 39 fatores promotores de conflitos e o inadequado gerenciamento destes conflitos. Diante disto, a princípio, recomendam-se aos servidores treinamento em habilidades sociais – THS e treinamentos para gerenciar conflitos.

Palavras-chave: Diagnóstico organizacional. Habilidades sociais. Gerenciamento de conflitos.

1. Introdução

No âmbito da cultura organizacional, foi utilizado como referencial teórico o conceito de Hofstede (1991), que diz que a cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo, que se diferencia em muitos aspectos da cultura de uma nação. As culturas nacionais centram nos valores adquiridos na família, na comunidade e na escola, no entanto as culturas organizacionais são diferenciadas pelas suas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

A análise dessa cultura passa pela atuação de profissionais administradores, gestores de pessoas, psicólogos, sociólogos e antropólogos. Especificamente em uma universidade a atuação de um psicólogo busca o

equilíbrio entre demandas organizacionais e demandas individuais. E nessa atuação, para que qualquer intervenção psicológica em uma organização seja efetiva é necessária uma boa análise inicial da estrutura e do funcionamento da instituição e da análise das práticas de gestão utilizadas pelos seus servidores. O psicólogo deve procurar desenvolver a sensibilidade para captar aspectos da cultura e do clima organizacionais que prejudicam a qualidade dos relacionamentos no trabalho e que prejudicam a qualidade de vida do trabalhador. O psicólogo deve ainda estar atento a como são gerenciados os conflitos, a fim de evitar que estes evoluam e tragam adoecimento físico e psíquico aos trabalhadores.

No que concerne à qualidade de vida no trabalho, há fatores relacionados ao trabalho que promovem saúde e outros que não promovem saúde. Segundo Pereira, A. C.L., entre os fatores não promotores de saúde na Unesp de Rio Claro estão os seguintes:

Tabela 1 – Fatores não promotores de saúde

Fatores	Descrição
Interpessoais	Problemas de comunicação (fofocas, estereótipos, ruídos); hostilidade; disputa por poder; silêncio do sofrimento.
Organizacionais	Burocracia; não-resolutividade dos processos; improdutividade; desempenho em funções nas quais não se tem formação.
Pessoais	Sensação de estagnação; acomodação; ausência de espaços de descarrego das inquietações; a estabilidade pode mascarar o sofrimento.

2. Método e objetivos

Na etapa de planejamento de atividades do servidor, foi proposta a construção de um diagnóstico inicial para posterior intervenção psicológica. Após autorização e concordância dos diretores do IB (Instituto de Biociências) e do IGCE (Instituto de Geociências e Ciências Exatas), seguiu-se a preparação de um roteiro de entrevista semiestruturada (Anexo I) e então foram feitos convites aos supervisores de seção para a realização desta. Na etapa atual, estão sendo feitos a análise das entrevistas e a elaboração de

resultados preliminares. Diante desses resultados, já se acena a necessidade de gerenciar os conflitos institucionais e interpessoais, bem como habilitar socialmente os supervisores e os demais colaboradores. Após a análise de todas as entrevistas serão propostos treinamentos e palestras.

O objetivo deste trabalho é identificar aspectos disfuncionais e funcionais para a realização de um diagnóstico inicial da organização para nortear intervenções psicoterapêuticas posteriores. Outro objetivo é reforçar práticas de gestão que estão sendo efetivas na promoção da qualidade de vida do trabalhador.

3. Resultados

3.1. Aspectos gerais

Após análise preliminar das entrevistas, foram constatados os seguintes promotores de conflitos, divididos em três categorias:

Pessoal

Observar o serviço do outro e não o próprio serviço;

As pessoas querem a mudança na seção do outro e não no próprio serviço;

Palpites nas funções dos outros;

Dificuldade de reconhecer os próprios erros;

Postura inflexível;

Ausência de postura;

Acomodação;

Vitimização;

Resistência à mudança;

Desrespeito à hierarquia;

Interesse em algo se houver benefícios na remuneração;

Falta de espírito de equipe no trabalho;

As pessoas não se permitem comunicar;

Sobrecarga de trabalho;

Angústia;

Os mais novos sentem-se deixados de lado.

Interpessoal

Problemas de comunicação (entre as seções e entre a Unesp e a reitoria);

Estilos de trabalho diferentes;

Fofoca;

Padrão de esquivar-se para a resolução de conflitos;

Responsabilizar-se pela função do outro: “para evitar encheção de saco eu mesmo vou fazer”;

Destituição da autoridade;

Falta de iniciativa;

Falta de comprometimento dos servidores mais novos;

Rispidez no tratamento interpessoal;

Repreensão pública dos erros

Desvalorização pelos outros da função desempenhada;

Organizacional

Não reconhecimento da importância da seção;

Muito paternalismo na universidade;

Ausência de planejamento a médio e longo prazo: “Vejo uma universidade que não pensa no amanhã e isto dá uma tristeza”;

Falta de autonomia;

Conflito por experiência de trabalho;

Pouca participação nos treinamentos por quem mais precisa (operacional e administrativo);

Mentalidade distorcida: “se não passa nenhum processo na seção não se trabalha”;

Conflitos de competência de cada seção;

Descontinuidade de administração: “parece que tá sempre começando; não tem uma continuidade entre os gestores”.

Uso do “jeitinho” para resolver problemas;

Mobilidade limitada na carreira;

Não desempenho da incumbência prescrita: “o almoxarifado não confere”.

3.2. Necessidade de treinamentos específicos

Houve também a proposição de treinamentos específicos para o melhor desempenho das atividades laborais, a saber: tributação; catalogação de livros; legislação e suas interpretações; redação de documentos oficiais; estrutura organizacional do campus e seu funcionamento; memória institucional; operador de guindaste munck; cursos de idiomas (inglês, espanhol, etc.); gestão do tempo; informática; combate a incêndio; jardinagem; treinamento sobre ônibus novo (funcionamento em geral, elevação de suspensão, auxiliar de rampa, etc.); direção defensiva prática.

4. Discussão dos resultados

Os resultados preliminares mostraram déficit de habilidades sociais entre os supervisores e inadequado gerenciamento de conflitos institucionais e interpessoais. Muitos destes conflitos permanecem pela rigidez de procedimentos administrativos e engessamento de funções.

5. Considerações finais

A análise das entrevistas já realizadas será pormenorizada e os dados serão organizados em tabelas, gráficos e figuras. Além disso, serão entrevistados por amostragem servidores que trabalhem em seções nas quais já foram entrevistados os supervisores. Será ainda realizada entrevista mais abrangente e minuciosa com os diretores de institutos. Serão feitas entrevistas com os readaptados.

Após levantamento completo das necessidades de treinamento, imediatas e a longo prazo, serão apresentadas como recomendações aos diretores e dentro da possibilidade dos recursos orçamentários, serão implantados treinamentos no campus em estudo.

6. Referências

- DEL PRETTE, Z.A.P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MOREIRA, E. G. **Diagnóstico organizacional**. Curitiba: IESDE, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1991.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas

Seção: e. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho

O ABSENTEÍSMO ENQUANTO INDICADOR PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

PEREIRA, Ana Lídia Santos, Unesp, ana_alsp@terra.com.br

FLORES, Laís Israel, Unesp, laisif@hotmail.com

GOULART JÚNIOR, Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

Resumo: O presente artigo objetiva realizar um aprofundamento e (re)apresentação destacada do tema “absenteísmo” nas organizações, em função da percepção, obtida via pesquisa de campo, realizada com 36 empresas localizadas no interior do Estado de São Paulo, de que são poucas as organizações que fazem o monitoramento e controle desse importante fenômeno (apenas 2,77%). Sabemos que um contexto de trabalho desfavorável à saúde física e psíquica do trabalhador pode levar a tensões e adoecimentos, favorecendo seu afastamento parcial ou total do trabalho, acentuando, assim, os níveis de absenteísmo. O absenteísmo, numa perspectiva sistêmica de análise das relações homem-trabalho-organização, pode ser tomado como sinal, e por que não dizer “sintoma”, de que também o trabalho, tal como se encontra em desenvolvimento no seio da organização, afeta o trabalhador de forma prejudicial, ou seja, a existência do absenteísmo em grau significativo denuncia a atuação negativa e destrutiva de um mal-estar e, portanto, o porvir de prejuízos que ocorrerão numa via de mão dupla: atingindo o corpo e o psiquismo do trabalhador primeiro e a já citada produtividade organizacional secundariamente. Após ampla revisão de literatura sobre o tema e adotando a teoria sistêmica como referencial de análise dos resultados obtidos, concluímos que o acompanhamento dos principais fatores/causas do absenteísmo configura-se como importante elemento de diagnóstico e facilitador do desenvolvimento de práticas interventivas em gestão de pessoas ao permitir uma compreensão ampliada do fenômeno, destacando os aspectos funcionais e disfuncionais dos contextos de trabalho. Compreendemos, por meio da presente pesquisa, que as práticas do setor que chamamos usualmente de “RH”, estão e são suscetíveis a

“modismos da época”, demonstrando, com algumas exceções, certa mesmice na atuação dentro dos contextos de trabalho, limitando-se quase que exclusivamente ao tripé selecionar-treinar-avaliar. A importância desse tripé de forma alguma é desconsiderada. Entretanto, é necessário enfatizar que as mudanças nos contextos de trabalho obrigam as estratégias de gestão de pessoas a ir para mais além disso. A adoção de procedimentos e práticas inovadoras para diagnosticar e antever os impactos decorrentes das demandas atuais do mundo do trabalho caracteriza-se como um desafio contemporâneo para as organizações e gestores de pessoas.

Palavras-chave: Absenteísmo. Trabalho. Organização. Saúde física e mental. Gestão de pessoas.

Introdução: O trabalho desempenha papel imprescindível na vida das pessoas, e é por meio dele que o homem se desenvolve, transforma o meio em que vive e se transforma. É inegável o significado e a importância do trabalho para as pessoas, já que sempre ocupa lugar de destaque nas comunidades e foi, ao longo do tempo, delimitado pelas condições socialmente estabelecidas.

A Revolução Industrial representou um marco histórico no mundo do trabalho, trazendo significativas transformações com a introdução de novas tecnologias, expansão da produção, concentração das unidades produtivas, migração do homem do campo para os centros urbanos, surgimento de novas classes sociais, entre outras. Sob o viés psicológico, o trabalho atua nos níveis de motivação e satisfação das pessoas, na ampliação de percepção e conhecimentos, e, quando dotado de significado para aquele que o executa, atua na possibilidade de desenvolvimento pessoal.

No entanto, deve-se considerar que o trabalho também pode significar sofrimento psíquico, alienação, comprometimento da saúde física e mental do trabalhador, dependendo de como estiver organizado socialmente e das condições do contexto laboral. São inúmeras as mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo no mundo do trabalho ao longo do tempo, fato esse que demanda esforços para a compreensão das consequências dessas transformações para a sociedade como um todo e para os trabalhadores, além do que, dessas compreensões podem se originar as chamadas práticas

interventivas em gestão de pessoas, que objetivam atuar sobre o fenômeno, transformando-o.

As mudanças significativas nos espaços de trabalho, de acordo com Maslach e Leiter (1999), relacionam-se com questões e tendências econômicas, nas quais a grande busca é o aumento constante da lucratividade dentro de um mercado globalizado, cada vez mais competitivo e com aceleradas transformações tecnológicas. Essas transformações atuam para um aumento da produtividade e qualidade de produtos e serviços; em contrapartida, diminuem postos de trabalho e aumentam a competitividade interna – fatores que propiciam o aumento das tensões e influenciam negativamente na saúde física e mental dos trabalhadores.

Segundo Maslach e Leiter (1999), as principais causas do acentuado desgaste físico e mental dos trabalhadores são: a) o excesso de trabalho, que os obriga a se desdobrarem e aumentar significativamente o ritmo de trabalho; b) políticas organizacionais que reduzem a autonomia e a liberdade do trabalhador; c) o trabalho executado não ser satisfatório e recompensado adequadamente; d) o aumento da competitividade das pessoas dentro das organizações – e decorrente diminuição da solidariedade entre elas –, gerando um aumento de conflitos internos e empobrecendo o verdadeiro sentido do trabalho em equipe; e) a falta de equidade, ou seja, as pessoas não são respeitadas e não tem o reconhecimento necessário; e f) a presença de conflitos de valores, o qual leva a um desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os princípios pessoais e éticos.

A respeito da relação trabalho e saúde, Alves, Cervinho e Godoy (2002), afirmam que os trabalhadores são afetados de formas diferentes, ou seja, os que trabalham em áreas operacionais estão mais sujeitos a ambientes e condições insalubres, enquanto aqueles detentores de cargos de liderança (nível gerencial) convivem mais com níveis elevados de tensão emocional (estresse, por exemplo) que afetam cotidianamente sua saúde. Ainda para as autoras, o trabalho, que ao longo da história era visto como forma de realização, tornou-se fonte de agravo à saúde, pois o trabalhador ainda é visto como uma “máquina produtiva” – aliás, pouca atenção é dada à questão de sua segurança física e psíquica no ambiente laboral.

Essas e outras questões envolvidas na relação homem e trabalho exigem das organizações (e de seus gestores) ações estratégicas de gestão organizacional e, principalmente, de pessoas. Tais ações devem ser planejadas a partir de diagnósticos organizacionais consistentes. Faz-se importante também o reconhecimento da realidade contemporânea da dinâmica das organizações, a qual requer constantes adaptações às novas demandas que se apresentam.

Para Robbins (2005), Lacombe e Heilborn (2008), Vecchio (2008) e Bernal (2010), a realidade de uma organização pode, muitas vezes, apresentar-se conflituosa e problemática, principalmente no que se refere às relações interpessoais e condições objetivas de trabalho, fatores importantes de serem considerados nos estudos sobre os fenômenos do estresse e da satisfação/insatisfação em relação ao trabalho. Uma das expressões desses problemas é o absenteísmo ou ausentismo, expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho.

É a partir desse cenário que o presente artigo tece considerações sobre o fenômeno do absenteísmo e suas consequências ao trabalhador e à organização, fomentando a reflexão acerca da importância de se realizar o acompanhamento do índice de absenteísmo nas organizações. Além disso, discorre sobre a configuração desse fenômeno nos dias atuais, discutindo se tal acompanhamento é uma realidade ou um desafio nas práticas de gestão de pessoas, alertando para o papel do setor de Recursos Humanos (RH) nesse contexto.

Compreendendo o fenômeno do absenteísmo: As acentuadas transformações no mundo do trabalho tem suscitado uma crescente preocupação com relação à saúde do trabalhador como ação preventiva do absenteísmo. A presença do absenteísmo excessivo traz consequências desastrosas às organizações, refletindo sobremaneira na queda da produtividade e no consequente aumento dos custos da produção. Por outro lado, o fenômeno do absenteísmo, numa perspectiva sistêmica de análise das relações homem-trabalho-organização, pode ser tomado como sinal, e por que não dizer “sintoma”, de que também o trabalho, tal como se encontra em desenvolvimento no seio da organização, afeta o trabalhador de forma

prejudicial, ou seja, a existência do absenteísmo em grau significativo denuncia a atuação negativa e destrutiva de um mal-estar e, portanto, o porvir de prejuízos que ocorrerão numa via de mão dupla: atingindo o corpo e o psiquismo do trabalhador primeiro e a já citada produtividade organizacional secundariamente.

Segundo Bof de Andrade et al. (2008), o absenteísmo é um fenômeno complexo e de etiologia multifatorial, incluindo fatores psicossociais, econômicos e relacionados ao ambiente de trabalho. Para os autores, esse fenômeno pode fornecer informações importantes sobre o estado de saúde de uma população, bem como dados que podem se aproximar de uma visão diagnóstica acerca das condições de trabalho a que estão submetidas. Entretanto, a prevalência do absenteísmo e de suas principais causas permanece pobremente documentada, o que dificulta a elaboração de programas preventivos e de reabilitação, voltados à população trabalhadora – principalmente nos países em desenvolvimento.

A literatura pesquisada apresenta várias definições para expressá-lo. Segundo Quick e Lapertosa (1982), o termo originou-se da palavra “absenteísmo”, aplicada aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver nas cidades. No período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço.

Já Magalhães, Duarte e Moutra (1995) definem absenteísmo como ausências ao trabalho devido a licenças, férias e faltas. Para Jorge (1995) e Gaidzinski (1998), absenteísmo representa as ausências ao trabalho por faltas, licenças médicas, ou seja, as ausências não programadas. Excluem-se, portanto, as férias e faltas justificadas – por serem consideradas ausências planejadas dentro de uma jornada de trabalho legal.

Para Robbins (2005), Lacombe e Heilborn (2008) e Vecchio (2008), o termo absenteísmo é utilizado para designar a falta do empregado ao trabalho, estendendo também sua compreensão para a soma dos períodos em que os empregados de uma determinada organização encontram-se ausentes do trabalho, não sendo essa ausência motivada pelo desemprego, doença prolongada ou licença legal.

Em conceito mais abrangente e no qual se apoia este artigo, Sobrinho (2009) caracteriza absenteísmo como a ausência do trabalhador por qualquer

razão, incluindo doenças, direitos legais, fatores sociais, culturais e acidentes de trabalho. Portanto, constatam-se diversos conceitos e abordagens sobre esse fenômeno, fato que, provavelmente, pode contribuir para desfavorecer estudos e discussões mais pormenorizadas sobre a temática.

Absenteísmo e seus fatores/causas: Alves (1999) menciona Quick e Lapertosa (1982) para categorizar o absenteísmo de acordo com suas causas, que consistem em cinco diferentes grupos: 1) absenteísmo voluntário: ausências ao trabalho por razões particulares não justificadas por doenças; 2) absenteísmo por doenças: inclui as ausências por doenças ou procedimentos médicos; 3) absenteísmo por patologia profissional: ausências por acidentes de trabalho ou patologias ocupacionais; 4) absenteísmo legal: faltas amparadas por lei, tais como: gestação, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar; 5) absenteísmo compulsório: impedimento ao trabalho devido à suspensão imposta pelo patrão, por pressão ou outro impedimento que não permita ao trabalhador chegar ao trabalho.

Atualmente, o absenteísmo relacionado às enfermidades/doenças alcançam altos índices nas organizações de trabalho, refletindo em altos custos tanto para as organizações, como para a sociedade. Iwasso (2007) indica que o Estado de São Paulo gasta por ano R\$ 290,5 milhões com servidores públicos que faltam ao trabalho por motivos de saúde, dos quais R\$ 165,9 milhões se referem somente aos custos com servidores da educação.

A Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo realizou em 2005 um levantamento para identificar as causas do absenteísmo dos servidores estaduais. Esse levantamento aponta que foram 5,5 milhões de faltas em um contingente de 444 mil servidores da administração direta durante aquele ano, não contabilizando as faltas abonadas previstas em lei. Isso significa que, para cada cem dias contratados, um trabalhador falta a praticamente dez dias. O levantamento ainda indicou que transtornos mentais e comportamentais aparecem como as principais causas da ausência do trabalhador, acarretando em um total aproximado de 55 mil licenças de servidores, num total de 168 mil no ano (IWASSO, 2007).

Faria, Barbosa e Domingos (2005) fizeram um estudo junto a profissionais de enfermagem registrados no Serviço Especializado em

Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), com o objetivo de descrever o absenteísmo por transtornos mentais na enfermagem de uma instituição hospitalar pública. No período de 1995 a 2004, segundo o estudo, houve 297 ocorrências por transtornos mentais nos membros da equipe de enfermagem – destes, 294 necessitaram afastar-se do trabalho.

Outro fator que também merece destaque no que tange a essa discussão diz respeito aos acidentes de trabalho. Observa-se que a incidência desse tipo de acidente no Brasil e a confiabilidade de seus registros podem configurar-se, atualmente, como um grave problema de saúde pública. Conforme argumenta Porto (2008, p.12), “(...) pelo quarto ano consecutivo, houve aumento do número de acidentes de trabalho no Brasil. Em 2005, foram 491.711 notificações, sendo 2708 com vítimas fatais”. O autor ainda chama a atenção para o fato de que esses dados não revelam a verdadeira dimensão do problema, pois há subnotificação dos acidentes ocorridos nas organizações.

Já em estudo de Giomo et al. (2009), sobre acidente de trabalho, identificaram-se 140 acidentes de trabalho que geraram 117 dias de afastamento entre os trabalhadores de enfermagem de dois hospitais do interior de São Paulo. Entre as dificuldades consequentes do elevado nível de absenteísmo, há o custo financeiro, o prejuízo no trabalho em equipe e a sobrecarga no trabalho dos trabalhadores presentes. Além disso, existem repercussões imediatas e redução na qualidade do atendimento e da assistência.

Com o objetivo de determinar a prevalência de absenteísmo de servidores públicos municipais de Vitória, Bof de Andrade et al. (2008) estudaram uma amostra de 400 trabalhadores por meio de fichas padronizadas e prontuários dos participantes. Observaram que há 75,25% de absenteísmo, uma alta prevalência, com as principais causas de doenças respiratórias, neoplasias e diabetes (respectivamente 35,79%, 19% e 19%). As mulheres apresentam mais atestados e jovens entre 16 e 20 anos apresentaram a maior mediana de número de dias afastados. Com a alta prevalência encontrada, ressaltou-se a importância de investir na saúde do trabalhador.

Silva (2009) coloca a questão de gênero relacionada ao absenteísmo. Em seu estudo, caracteriza as possíveis causas desse fenômeno e a rotatividade de mulheres operárias de uma organização. Constatou-se, além

dos fatores que influenciam diretamente os índices de absenteísmo e rotatividade (como a infraestrutura, o investimento em tecnologia, e relações socioprofissionais), a relação direta entre mulheres e o absenteísmo. Considerou-se suas diversas responsabilidades, por suas casas, seus filhos e famílias, e sua submissão às condições de trabalho, as quais trazem a elas, muitas vezes, sofrimento físico e psíquico para garantir a subsistência de seus lares.

Robbins (2005) e Vecchio (2008) sinalizam que as causas do absenteísmo são muito variadas, decorrentes de um ou mais fatores e nem sempre estão relacionadas somente ao trabalhador – e sim às próprias organizações. Em outras palavras, relacionam-se também à supervisão deficiente, o empobrecimento das tarefas, a falta de motivação e estímulo, as condições desagradáveis de trabalho, a precária integração do empregado à organização, os impactos psicológicos de uma direção deficiente, entre outras.

Alves (1996) e Anselmi, Angerami e Gomes (1997) reforçam a ideia de que a etiologia do absenteísmo tem relação estreita com as condições de trabalho encontradas nas organizações. Destacam também que fatores como estilo de liderança, carga excessiva de trabalho, excesso de controle, trabalhos repetitivos, clima e ambiente de trabalho, entre outros, podem desencadear o desestímulo e desinteresse no desempenho da função, impactando na assiduidade ao trabalho. Já Schmidt (1986) frisa ainda longas jornadas de trabalho, condições de insalubridade do ambiente de trabalho, baixa remuneração, duplo emprego e tensão emocional como razões que acarretam o absenteísmo em larga escala.

A respeito dessa relação descrita acima, Mendonça, Torres e Zanini (2008) atentam também para o assédio moral como um fator causal da ausência do trabalhador em seu posto. De acordo com o autor, o assédio moral no trabalho pode envolver todo comportamento considerado abusivo, incluindo gestos e palavras, que afete a dignidade e/ou a integridade psíquica ou física de um trabalhador, podendo ameaçar a sua permanência na organização ou mesmo degradando o seu ambiente de trabalho. Os comportamentos envolvidos no assédio moral procuram desestabilizar o assediado e tornar o seu desempenho profissional doloroso, situação essa que favorece o desestímulo em relação ao trabalho, podendo acentuar o absenteísmo.

Atualmente o assédio moral traz acentuadas preocupações nos ambientes de trabalho, por trazer prejuízos, tanto para as organizações como para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, favorecendo índices altos de absenteísmo. De acordo com Barreto (2000) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), os sintomas que mais acometem as vítimas do assédio moral são: angústia, busca de isolamento, ansiedade, distúrbios de sono e digestivos, hipertensão arterial, assim como o aumento do consumo de drogas.

Segundo Pennati Filho (2006), o estresse no trabalho também tem se convertido em uma das principais causas de absenteísmo em vários seguimentos laborais, e que sua aparição pode ser atribuída às exigências, condições e a organização do trabalho. A esse respeito, Yamada (2003), afirma que, além das empresas serem obrigadas a entrar no ritmo de maior competitividade para “sobreviverem”, exige-se também que o trabalhador especialize-se, caso queira continuar no emprego, e, muitas vezes, arcando ele mesmo com o custo de sua formação. Segundo o autor, as organizações atuais, ao adotarem as novas tecnologias, acabam obrigando os trabalhadores a entrarem no ritmo e na velocidade determinada pelas máquinas, levando-os frequentemente ao estresse e a fadiga mental.

Mendonça, Torres e Zanini (2008) citam Hirigoyen (2001) ao realizarem um paralelo entre assédio moral e estresse, chamando a atenção para o fato de que, devido às suas características intrínsecas, as reações das vítimas do assédio moral podem ser confundidas com o estresse. Isso se deve ao fato do estresse ser uma reação normal do organismo quando submetido a algum tipo de pressão, afetando a saúde do trabalhador apenas quando em excesso, além de ter variadas fontes dentro de um ambiente laboral, tais como as condições de trabalho e algumas características inerentes à própria função exercida. Em contrapartida, o assédio moral já é, em sua essência, nocivo àquele que o sofre e geralmente tem como principal fonte as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

Dessa maneira, Pennati Filho (2006), argumenta que o absenteísmo confirma-se como um importante indicador, não só do perfil de adoecimento, mas também das condições adversas de trabalho, do clima organizacional e de quão afetados estão os trabalhadores. Além disso, esse fenômeno é também um importante indicador da saúde, da situação e organização do trabalho e da

motivação e satisfação dos trabalhadores, na medida em que determinados contextos de trabalho apresentam baixos índices de absenteísmo. Sendo assim, seu acompanhamento pode apontar caminhos para o planejamento de práticas relacionadas e programas preventivos, buscando melhoria das condições laborais, qualidade de vida e produtividade no trabalho.

Constata-se, portanto, a necessidade de as organizações reavaliarem suas políticas de gestão, identificando, principalmente, as causas dos acidentes e do adoecimento do trabalhador assim como sua relação com o ambiente de trabalho. Os aspectos inerentes às políticas e práticas de gestão de pessoas podem favorecer ou não a saúde e qualidade de vida do trabalhador, influenciando sobremaneira os índices de absenteísmo.

Consequências do Absenteísmo para as organizações e para os trabalhadores: Quick e Lapertosa (1982) declaram que as ausências ao trabalho criam diversos problemas de ordem econômica e social. Afirmam que o trabalho, geralmente realizado por uma equipe, é comprometido com a ausência de um funcionário, pois isso sobrecarrega os demais trabalhadores, diminui a produção e aumenta o custo operacional do trabalho. Essas questões podem trazer consequências indesejáveis ao trabalho, às relações interpessoais, bem como na consecução dos objetivos organizacionais, justificando ações firmes dos gestores no gerenciamento do absenteísmo.

Os efeitos do absenteísmo para as organizações são negativos, pois, devido a esse fenômeno, ocorre uma queda na produtividade. Isso reflete negativamente nos indicadores e, por consequência, repercute diretamente na economia, ao passo que reduz a capacidade competitiva da organização. Portanto, o alto custo que o absenteísmo pode gerar já justificaria a importância de serem tomadas atitudes preventivas e de seu controle por parte das organizações (PENNATTI FILHO; ZAGO; CALHAS, 2006).

A respeito disso, Silva (2000), ressalta que o absenteísmo pode desorganizar o serviço, gerar insatisfação e sobrecarregar os trabalhadores, diminuindo consequentemente a qualidade da assistência prestada aos clientes das organizações. Nesse contexto, Becker (2008), afirma que os trabalhadores em menor número, por conta do absenteísmo dos colegas de trabalho, acabam por assumir uma carga excessiva de atividade, o que por fim gera um

desequilíbrio em sua saúde e, portanto, acarretará um aumento no índice de absenteísmo – sendo esse um processo que se retroalimenta gerando um ciclo patológico na vida organizacional.

A compreensão das consequências negativas que o absenteísmo traz para os resultados organizacionais é quase unânime entre os autores pesquisados e seus estudos sinalizam para essa direção. Entretanto, temos que considerar que o absenteísmo traz sérias consequências também para o trabalhador, uma vez que ele está quase sempre relacionado a problemas de ordem física e/ou psicológica, influenciando sobremaneira a qualidade de vida desse indivíduo.

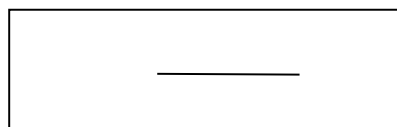
Os “custos” sociais e econômicos decorrentes do fenômeno do absenteísmo justificam sólidos investimentos na direção de diagnosticar com precisão as condições de trabalho que estão favorecendo sua presença. Entretanto, são poucos os exemplos na literatura que revelam estratégias de ação das organizações no que tange a identificar suas causas e consequências nos ambientes de trabalho.

As possibilidades de monitoramento e controle do absenteísmo variam muito em relação ao tipo de organização, cultura, estrutura e nível de importância atribuída aos chamados indicadores de gestão de pessoas; dentre os quais o índice de absenteísmo figura como elemento indispensável (ROBBINS, 2005). A simples visibilidade da existência do absenteísmo, que pode ser apenas um dado de senso comum, não é suficiente para a compreensão do fenômeno, nem tampouco para sua utilização como subsídio ao desenvolvimento de ações estratégicas de intervenção. Nesse sentido, fazer o registro das faltas ao trabalho, dos motivos alegados ou justificativas para essas faltas, bem como fazer o registro dos atrasos ou saídas antecipadas protagonizadas pelos trabalhadores de uma organização, pode gerar dados interessantes ao processo de análise e diagnóstico organizacional do absenteísmo. Dessa forma, podem-se estabelecer relações entre os índices de absenteísmo por mês, por trimestre, semestre ou ano, na organização como um todo ou em seus departamentos, com variáveis internas ou externas à organização, por exemplo: período de chuvas, intensidade de frio ou calor, greves de condutores de transporte coletivo, férias escolares, feriados, comportamento do trânsito urbano em grandes cidades, epidemias locais,

políticas de administração de turnos de trabalho, tipos de liderança e qualidade dos relacionamentos interpessoais nos departamentos, etc.

Para se calcular o índice de absentismo, adota-se como regra a seguinte fórmula (DALL'INHA, 2006; MATTOS; CANEO, 2012):

$$IA = \frac{\text{Faltas} \times 100}{\text{NT} \times \text{DT}}$$



Onde: IA = índice de absenteísmo; NT = número de trabalhadores; DT = dias úteis trabalhados.

Assim, e exemplificando, numa empresa com 250 trabalhadores (NT) onde se registrou essa sequência de faltas: 40 faltas no mês de janeiro, 36 em fevereiro, 28 em março e 32 em abril; meses com um total de 24 dias úteis trabalhados; obtêm-se, aplicando a fórmula, os seguintes índices de absenteísmo (IA): 0,66% em janeiro; 0,60% em fevereiro; 0,46% em março; 0,53% em abril; ou seja, uma média de 0,56% para o quadrimestre.

Esses dados indicam uma flutuação no índice de absenteísmo mensal que correlacionado a outros eventos paralelamente observados no contexto da organização, explicam-se ou se apresentam como elementos importantes ao processo de investigação que poderá culminar o traçar de estratégias de intervenção focal (equipe, setor, período) ou sistêmica (a organização como um todo).

Vale ainda lembrar que, embora esse não seja o nosso foco em termos de abordagem para este artigo, o índice de absenteísmo pode ser apresentado por meio de diferentes configurações, a saber: calculado a partir das horas trabalhadas em relação às horas não trabalhadas; calculado em dias (faltas inteiras ou parciais) ou períodos; ou ainda se apresentar sob a forma de índices diários, semanais, mensais, semestrais ou anuais, dependendo de quão rigoroso se pretende ser em termos de controle ou dos objetivos estabelecidos para esse controle em função das estratégias de gestão adotadas ou em vias de serem implantadas.

Goulart Júnior et al. (2009) desenvolveram um estudo que envolveu 36 empresas dos principais segmentos da economia de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, visando identificar os fatores/causas do absenteísmo de

trabalhadores. Contudo, o retorno por parte das organizações pesquisadas foi baixíssimo, ou seja, apenas uma organização respondeu ao estudo, enquanto as demais afirmaram não fazer o controle formal e sistemático do absenteísmo de seus trabalhadores. O estudo revelou o baixo nível de atenção que é dado à questão, à revelia do impacto desse fenômeno nos resultados organizacionais – mas, principalmente, na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

A falta de acompanhamento sistematizado sobre o absenteísmo por parte das organizações empobrece sua compreensão e dificulta o estabelecimento de correlações de suas causas com as condições dos contextos de trabalho, dificultando também ações preventivas eficazes para minimizá-lo.

Considerações Finais: É por meio da força de trabalho das pessoas que as organizações alcançam seus objetivos e, portanto, é condição preponderante atender as necessidades de saúde e bem-estar dessa população. Entendemos que o absenteísmo é, sobretudo, um problema de gestão, cabendo à organização o acompanhamento e monitoramento da assiduidade do trabalhador ao seu posto de trabalho.

Para que a organização intervenha no absenteísmo de forma eficaz, torna-se imprescindível, em um primeiro momento, reconhecê-lo como problema a ser enfrentado, para, posteriormente, identificar suas causas – essa análise, no entanto, requer um olhar para diversas dimensões dentro do ambiente de trabalho. Um diagnóstico amplo e preciso, tanto em âmbito individual como organizacional, vai possibilitar o planejamento de estratégias de gestão em direção à redução do absenteísmo a índices considerados aceitáveis, minimizando suas consequências negativas para pessoas e organizações.

Estudos sobre o diagnóstico dos fatores/causas do absenteísmo nos ambientes de trabalho são escassos, considerando a revisão da bibliografia sobre o tema, principalmente no que diz respeito à realidade das organizações brasileiras. Esse fato pode indicar dificuldades ou mesmo negligência das organizações no que tange à busca de estratégias para o acompanhamento desse fenômeno em seus trabalhadores e a caracterização de suas principais causas.

O acompanhamento do absenteísmo parece ainda não se configurar como uma prática estratégica na gestão de pessoas em grande parte das organizações de trabalho, ou seja, sua influência nos resultados organizacionais parece não receber o devido cuidado por parte dos setores responsáveis. Dessa maneira, pode-se conjecturar que a atenção dada ao capital humano nas organizações ainda está distante da equidade, principalmente se compararmos a atenção atribuída a outros fatores presentes em uma organização, tais como os aspectos tecnológicos, mercadológicos, resultados quantitativos, busca pela qualidade, entre outros.

Essas conjecturas e reflexões podem revelar alguns paradoxos e questionamentos importantes, tais como: identificar as causas das ausências dos seus trabalhadores ao contexto de trabalho e atuar sobre esses fatores, não contribui favoravelmente para os resultados das organizações? As políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas não deveriam ser pensadas a partir de diagnósticos e necessidades presentes no contexto de trabalho? Em que se baseiam as ações dos “setores de RH” para proporem intervenções; as políticas de gestão de pessoas são conduzidas estrategicamente a fim de otimizar resultados organizacionais e favorecer a equidade nos ambientes de trabalho? A saúde física e mental dos trabalhadores recebem devidamente o cuidado e atenção dos setores responsáveis pela gestão de pessoas? Desejando a organização lançar um olhar economicista sobre o fenômeno do absenteísmo, não seriam os custos com estratégias de prevenção ou diminuição desse problema inferiores aos custos/prejuízos dele resultantes para a organização? Não seria adequado que as organizações incluíssem o diagnóstico, a intervenção e, portanto, o controle do absenteísmo como item de pauta em seu planejamento estratégico de busca por melhores resultados?

Questionamentos como esses, na percepção dos autores deste artigo, propiciariam uma análise mais pontual das ações e estratégias das organizações no que tange às práticas de gestão de pessoas e do papel dos setores responsáveis, os quais tornam-se, muitas vezes, alvo fácil de ações de “modismos”, podendo distanciar-se, sobremaneira, dos dados objetivos da realidade presente nos contextos laborais. Um diagnóstico eficaz e sistematizado do absenteísmo favoreceria intervenções preventivas nos

ambientes de trabalho, tornado-o muito mais produtivo e saudável para a coletividade organizacional.

Entende-se que as reflexões e questionamentos que o texto pretende fomentar são relevantes para a compreensão de que conhecer com mais propriedade as condições favoráveis e desfavoráveis ao trabalho é algo que deve receber atenção especial por parte das organizações, visando à promoção da saúde, à qualidade de vida do trabalhador e ao desenvolvimento das organizações. Penatti Filho, Zago e Quelhas (2006) destacam que as respostas dessas questões podem levar à detecção de problemas e dificuldades na estrutura das organizações, precedentes a problemas de maior visibilidade, cuja intervenção não parece clara.

As pessoas devem ser consideradas parceiras das organizações, e assim sendo, tanto os objetivos organizacionais como pessoais precisariam ser considerados. Os profissionais devem ser respeitados e valorizados como sujeitos ativos que estruturam estratégias e as colocam em prática, potencializando as organizações no mercado de atuação. Além disso, é fundamental que as organizações se preocupem em contabilizar as perdas financeiras e sociais que o absenteísmo causa a elas, as quais, muitas vezes, camuflam-se em outros problemas de gestão, tornando difícil sua detecção sem um acompanhamento adequado do fenômeno.

Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio trabalhador, mas sim nas condições objetivas do trabalho, na gerência deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, entre outras. O absenteísmo traz desgaste entre os trabalhadores, pois os que estão presentes na organização ficam sobrecarregados e desmotivados, está criado assim, um ciclo improdutivo que precisa ser estancado.

Entende-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas não podem desconsiderar o monitoramento e a compreensão clara das causas do absenteísmo dos trabalhadores. Tal compreensão atuaria como fonte de diagnóstico importante para o planejamento de ações preventivas e também o reconhecimento de fatores ambientais e do trabalho que favorecem o adoecimento do trabalhador e a consequente ausência de seu posto de trabalho. Esses dados revelariam pontos fracos da organização e, sobre eles, o redirecionamento de ações concretas no sentido de atuarem sobre os aspectos

disfuncionais do trabalho, maximizando os resultados organizacionais e favorecendo a saúde e bem-estar das pessoas.

Atualmente, o papel dos setores de RH e dos profissionais que neles atuam ganha importante significado nos contextos organizacionais, pois cada vez mais a gestão estratégica de pessoas assume condição essencial para o sucesso organizacional. Esse setor, atuando estrategicamente com pessoas e sobre as necessidades e particularidades da organização, passa a ser imprescindível nos contextos de trabalho se considerarmos as acentuadas e constantes transformações desses contextos nos dias atuais. Sendo assim, cabe a esse setor atuar de maneira planejada, antevendo problemas e propondo intervenções para minimizá-los nos ambientes organizacionais e, para isso, ter clara compreensão sobre as causas do absenteísmo dos trabalhadores torna-se condição necessária.

Investimentos na qualidade de vida dos trabalhadores vão contribuir para a redução do absenteísmo e dos custos decorrentes, assim como colaborar para a produtividade e qualidade na execução do trabalho, acentuando o comprometimento do trabalhador com seu trabalho, atribuindo mais sentido ao fazer laboral.

Para as demandas atuais do mundo do trabalho, não há mais espaços para práticas de gestão isoladas, descontextualizadas, desalinhadas com os propósitos organizacionais. Elas devem voltar-se para além de resultados econômicos, ou seja, voltar-se, sobretudo, para a saúde e bem-estar dos trabalhadores e, nesse escopo, detectar e compreender o que favorece o absenteísmo é prática imprescindível dentro das organizações de trabalho.

Compreende-se que as práticas desse setor – que chamamos usualmente de “RH” – estão e são suscetíveis a “modismos da época”, demonstrando, com algumas exceções, certa mesmice na atuação dentro dos contextos de trabalho, limitando-se quase que exclusivamente ao tripé selecionar-treinar-avaliar. A importância desse tripé de forma alguma é desconsiderada. Entretanto, é necessário enfatizar que as mudanças nos contextos de trabalho obrigam as estratégias de gestão de pessoas a ir para mais além disso. A adoção de procedimentos e práticas inovadoras para diagnosticar e antever os impactos decorrentes das demandas atuais do

mundo do trabalho caracteriza-se como um desafio contemporâneo para as organizações e gestores de pessoas.

Referências:

ALVES, M. **As causas do absenteísmo na enfermagem**: uma dimensão do sofrimento do trabalho. 1996. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. Absenteísmo e sofrimento no trabalho. In: SAMPAIO, J. R. (Org.). **Qualidade de vida, saúde mental e Psicologia Social**: Estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

_____. ; CERVINHO, S.; GODOY, B. Absenteísmo – doença entre funcionários de um Hospital Universitário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (RBSO)**, São Paulo, v. 27, n.103-4, p. 33-48, 2002.

ANSELMÍ, M. L. et al. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. **Rev. Panam. Salud Pública**, Washington, v. 2, n. 1, jul. 1997.

AZEVEDO, B. M.; CRUZ, R. M. O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, 2006.

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação de Mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2000.

BERNAL, A. O. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado**: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BOF DE ANDRADE, T. et al. Prevalência do absenteísmo entre trabalhadores do Serviço Público. **Sciencia Médica**. Porto Alegre, v. 18, n. 4, p. 166-171, 2008.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

MATTOS, B. M.; CANÊO, L. C. Diagnóstico organizacional em uma usina sucroalcooleira: absenteísmo, suas causas e consequências. In: GOULART JUNIOR, E.; CANEO, L. C. (Orgs.). **A inserção no mundo do trabalho**: intervenções na área de psicologia organizacional e do trabalho. Bauru: Joarte, 2012. p. 39-46.

- DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade**: um estudo de caso. 2006. 92p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- FARIA, A. C.; BARBOSA, D. B.; DOMINGOS, N. A. Absenteísmo por transtornos mentais na enfermagem no período de 1995 a 2004. **Revista Arquivos de Ciência da Saúde**, v. 1, n. 12, p. 14-20, 2005.
- GAIDZINSKI, R. R. **Dimensionamento do pessoal de enfermagem em instituições hospitalares**. 1998. 118p. Tese (Livre Docência) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- GIOMO, D. B. et al. Acidentes de trabalho, riscos ocupacionais e absenteísmo entre trabalhadores de enfermagem hospitalar. **Revista Enfermagem**, UERJ, Rio de Janeiro, v. 1, n. 17, p. 24-29, 2009.
- JORGE, A. L. Motivos que levam os trabalhadores de enfermagem ao absenteísmo. **Acta Paul. Enfermagem**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 39-46, 1995.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAGALHÃES, A. M. M.; DUARTE, E. R. M.; MOURA, G. M. S.S. Estudos de variáveis que participam do dimensionamento de pessoal de enfermagem em hospitais de grande porte. **Revista Enfermagem**. Porto Alegre, v. 16, n.1/2, p.5-16, 1995.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho**: Fonte de Prazer ou de Desgaste? Campinas: Papirus, 1999.
- MENDONÇA, H; TORRES, A; ZANINI, E. Assédio moral e retaliação organizacional – interfaces teórico-metodológicas. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**. Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 60-72, 2008.
- IWASSO, S. Funcionários que faltam ao trabalho custam R\$ 290,5 milhões ao Estado. **O Estado de S. Paulo**, Caderno Vida&, p. A26, São Paulo, 15 abr. 2007.
- PENATTI FILHO, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. **Absenteísmo**: As conseqüências na gestão de pessoas. **Anais do III SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 2006. Disponível em: <[http://inf.aedb.br/seget_/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti Filho.pdf?](http://inf.aedb.br/seget_/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti_Filho.pdf?)> Acesso em: 7 nov. 2012.

PORTO, M. A. **Gestão Pública e o Absenteísmo da Força de Trabalho:** reflexões preliminares. Disponível em: <<http://www.searh.rn.gov.br/escoladegoverno/downloads/paper-absenteismo-marioporto.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2012.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 10, n. 40, p.62-75, 1982.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo. 2005.

SCHMIDT, M. J. Natureza das Condições de Trabalho da Enfermagem. **Rev. Paul. Enf**, São Paulo, v. 4, n.3, p. 89-94, 1986.

SILVA, F. D. S. **Absenteísmo e rotatividade:** dilemas de mulheres na empresa Paramount Têxteis Indústria e Comércio S. A. Trabalho de conclusão de curso de graduação de Ciências Administrativas da UFRGS, Porto Alegre, 2009.

SOBRINHO, T. G. **Controle do absenteísmo**. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <http://tgs.Med.br/tech_produtos_ghtm>. Acesso em: 24 jul. 2009.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional:** conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YAMADA, M. **Estresse e absenteísmo nas empresas do século XXI**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Paraná. Departamento de Saúde Comunitária. Departamento de Enfermagem. Curso de Especialização em Saúde do Trabalho Curitiba, v. 6, s. n., 53 p. 2003.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas
Seção: d. Diagnóstico Organizacional e Intervenções

CONSIDERAÇÕES SOBRE A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO: OS LIMITES DAS AÇÕES AFIRMATIVAS E A NECESSIDADE DAS AÇÕES EDUCATIVAS

GARCIA, Fernanda Cestaro, Unesp, fernandacestaro@gmail.com
GOULART JÚNIOR, Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br
CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

Resumo: As pessoas com deficiência viveram uma longa história de exclusão social e violação de seus direitos humanos. No Brasil, a partir da década de 1990, iniciou-se um processo de inclusão social por meio de leis e ações afirmativas cujo objetivo é garantir que tais pessoas tenham acesso à educação, ao emprego, entre outros direitos humanos básicos, como o de ir e vir. Diferentemente dos resultados apontados pelo Censo Demográfico 2000, os resultados do Censo 2010 apontaram para a existência de 45.606.048 milhões de pessoas que declararam ter pelo menos uma das deficiências investigadas, correspondendo a 23,9% da população brasileira. Dessas pessoas, 38.473.702 milhões se encontravam em áreas urbanas e 7.132.347 milhões, em áreas rurais. Comparado ao resultado anterior, isso equivale a um aumento, em 10 anos, de 9,4 %. Considerando que a população de pessoas com deficiência no Brasil é, portanto, significativa (23,9% é pouco menos de 1/4), e que, como se verificará a seguir, comumente vive alijada de uma série de direitos, este artigo quer por em discussão, sua relação com o trabalho e o que se tem feito em prol de uma real inclusão. O artigo pretende problematizar a eficácia das ações afirmativas, como a Lei de Cotas, na inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Pesquisas apontam que a inserção motivada somente pelo cumprimento da lei não favorece que a pessoa com deficiência seja tratada de forma inclusiva pelas organizações. As ações afirmativas se mostraram insuficientes para superar outras formas de exclusão mais sutis, como o tratamento assistencialista. Portanto, defende-se a necessidade de mudanças mais profundas na cultura das organizações, em detrimento de uma política de cumprimento de cotas, apenas. O planejamento de ações educativas, com o intuito de atingir tanto questões informativas, quanto questões reflexivas sobre a deficiência, que abarquem as concepções e

paradigmas dos próprios membros das organizações, são ações imprescindíveis para que o mercado de trabalho torne-se realmente inclusivo.

Palavras-chave: Pessoas com Deficiência (Pcd); Mercado de trabalho; Inclusão; Ações afirmativas; Ações educativas.

Introdução: As pessoas com deficiência viveram uma longa história de exclusão social e violação de seus direitos humanos. No Brasil, a partir da década de 1990, iniciou-se um processo de inclusão social por meio de leis e ações afirmativas cujo objetivo é garantir que tais pessoas tenham acesso à educação, ao emprego, entre outros direitos humanos básicos, como o de ir e vir.

O Brasil possuía já no censo de 2000, 24,5 milhões de pessoas com deficiência, ou seja, 14,5% da população. Dados obtidos junto à OIT – Organização Internacional do Trabalho, em 2009, apontaram para a existência de 650 milhões de pessoas com deficiência entre a população mundial, o que equivale, em média, a 10% de seu total. Dentre estes 650 milhões, 72% foram identificadas como em idade produtiva, ou seja, em condições de, não obstante às limitações específicas de sua deficiência, estarem inseridas no mercado de trabalho (CARVALHO-FREITAS et al., 2010).

Diferentemente dos resultados apontados pelo Censo Demográfico 2000, os resultados do Censo 2010 apontaram para a existência de 45.606.048 milhões de pessoas que declararam ter pelo menos uma das deficiências investigadas, correspondendo a 23,9% da população brasileira. Dessas pessoas, 38.473.702 milhões se encontravam em áreas urbanas e 7.132.347 milhões, em áreas rurais. Comparado ao resultado anterior, isso equivale a um aumento, em 10 anos, de 9,4 % (IBGE, 2010).

Considerando que a população de pessoas com deficiência no Brasil é, portanto, significativa (23,9% é pouco menos de 1/4), e que, como se verificará a seguir, comumente vive alijada de uma série de direitos, este artigo quer por em discussão sua relação com o trabalho e o que se tem feito em prol de uma real inclusão.

Pretende-se defender a necessidade de mudanças mais profundas na organização que empregará o deficiente, em detrimento de uma política de mero cumprimento de cotas. Sendo assim, se faz relevante discorrer, mesmo

que brevemente, sobre o processo envolvendo as pessoas com deficiência e sua inclusão no mercado de trabalho. O caminho percorrido até então sobre a questão culmina, contemporaneamente, em obrigações legais por parte das organizações de trabalho no que tange à presença em seus quadros funcionais de pessoas com deficiência, sob a pena de aplicação de sanções para aquelas que descumprem os indicativos legais.

A aplicação de sanções para quem obsta o ingresso dos deficientes no mercado tem contribuído significativamente para a inclusão, pois, na medida em que ela ocorre mesmo por força da lei, esses trabalhadores adquirem a oportunidade de demonstrarem suas competências e habilidades. Dessa forma, a partir das ações governamentais afirmativas, o mercado de trabalho vem se transformando para adaptar-se aos ideais inclusivos. Entretanto, estudos apontam que grande parte das organizações brasileiras não superaram algumas práticas assistencialistas e segregacionistas, além de que as ações afirmativas são insuficientes para produzir uma sociedade mais inclusiva.

Postulamos sobre, portanto, a importância das ações afirmativas como parte inicial de um processo maior, ou, melhor dizendo, como uma etapa primária dentro de um processo complexo, cujo objetivo é tornar possível a inclusão, e não somente a inserção, de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, em ritmo crescente do ponto de vista quantitativo e qualitativo. Dessa forma, consideramos que as já postas em práticas ações afirmativas, devem ser superadas em seus limites – que aqui iremos apresentar e discutir – por um conjunto de ações educativas, capazes de gerar nas organizações uma nova cultura, a saber: inclusivista; onde a diferença na constituição da pessoa humana – física, sensorial, mental ou emocional – possa ser reconhecida a partir de um olhar desprovido de preconceitos e de tendências segregacionistas e, em seguida, valorizada, de forma que a inclusão se dê mediada pela presença de um senso de responsabilidade social associado à visão humanista das relações interpessoais e de trabalho.

Considerações sobre a pessoa com deficiência: A palavra deficiência implica numa gama enorme de possibilidades de interpretação, visto que a ela, tanto quanto à palavra “trabalho”, conectam-se diferentes sentidos e

significados. Contudo, queremos aqui apontar, propositadamente, para o pior dos significados da palavra, de modo que assim possamos fazer alusão ao que queremos refletir em relação ao que ocorre com a pessoa com deficiência em nossa sociedade atual. Senão vejamos. Considerando uma linha de produção – de um bem qualquer – e que tenha um programa mínimo de controle de qualidade: o que é feito do produto que é identificado por possuir irregularidades ou anormalidades – leia-se também “deficiência” – em sua constituição? Separado. Essa é a resposta. Depois ele receberá um tratamento que pode variar desde o descarte por completo, em alguns casos, até o reaproveitamento – leia-se manutenção ou readaptação – na maioria das vezes, visto que seu comércio ou emprego só se dá quando constatada sua “boa qualidade” em termos de constituição (boa forma, bom funcionamento, boa resistência, boa estética, etc.). E com a pessoa com deficiência em sua relação com a sociedade, será que segue o mesmo destino? Em essência, e lamentavelmente, sim. É igualmente separada e, por sua condição filogenética, ou seja, ligada à espécie humana, seu processo de separação, descarte ou reaproveitamento segue formas outras de elaboração. Embora possamos afirmar que sim, em algumas culturas o bebê humano com deficiência é literalmente eliminado¹, tão logo constatada sua “diferente” constituição, para a grande maioria da população e culturas, inicia-se um processo de acolhimento marcado primeiramente pela elaboração de um luto pela perda do filho idealizado (AMIRALIAN, 1986) e, em seguida, de atenção especial à criança (dirigindo-lhe os cuidados especiais requeridos por sua condição), isso tudo enviesado pelo conjunto dos preconceitos circulantes e atuantes em nossa cultura que, no passado, mas também ainda hoje, tem levado famílias a buscas infundáveis por curas raramente possíveis ou a ocultação do membro deficiente, relegando-o a uma vida de poucas oportunidades de socialização e a um empobrecido processo de desenvolvimento humano; nas palavras de Amiralian (1989, p. 40), a constituição deficiente leva o indivíduo a experiências marcantes de “segregação ou discriminação”.

Em síntese, a temática da “deficiência” nos coloca diante do complexo dilema entre o que é normal e/ou anormal em se tratando de saúde (física e psicológica), comportamento, condição social e econômica da pessoa humana, inscrevendo as pessoas com deficiência no rol das chamadas

minorias sociais, onde igualmente se encontram os dependentes químicos, as prostitutas, os idosos, os sem-teto e sem-terra, os tantos homens, mulheres e crianças infectados pelo vírus HIV/AIDS, e demais possuidores de características consideradas negativas, depreciativas, deterioradas e, por isso mesmo, estigmatizantes (GOFFMAN, 1982).

E por estarmos aqui tratando da relação da pessoa com deficiência e o trabalho, passaremos a nos apoiar em referenciais mais específicos desse campo. Documentos internacionais e nacionais consideram deficiente(s) a(s) pessoa(s):

[...] incapaz de assegurar por si mesma, total ou parcialmente, as necessidades de uma vida individual ou social normal, em decorrência de uma deficiência, congênita ou não, em suas capacidades físicas ou mentais (ONU, 1975).

[...] cujas possibilidades de obter e conservar um emprego adequado e de progredir no mesmo fiquem substancialmente reduzidas devido a uma deficiência de caráter físico ou mental devidamente comprovada (OIT, 1983).

[...] que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2008).

A deficiência, em documentos nacionais como o intitulado “A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho” (BRASIL; MTE; SIT, 2007) é definida e classificada como sendo de caráter ou afecção física, auditiva, visual, mental e múltipla.

Por deficiência física, entende-se uma

[...] alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções (BRASIL; MTE; SIT, 2007, p. 23).

Já a deficiência auditiva é definida como sendo uma “perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais” (BRASIL; MTE; SIT, 2007, p. 24), o que pode levar a pessoa a um condição de audição disfuncional (hipoacúsica) ou surdez, sendo necessário, em alguns casos, a presença de uma prótese auditiva para que se possa detectar sons e deles servir-se para sua comunicação com o outro e com o mundo, além de em defesa da própria vida (MONDELLI; BEVILACQUA, 2002); já que a audição, tanto quanto a visão, funciona como um dos sistemas de alerta frente a riscos que podem comprometer significativamente a integridade física e, portanto, a sobrevivência.

A deficiência visual ou cegueira, como é comumente chamada, na verdade possui diferentes categorias que variam conforme o nível de comprometimento da acuidade visual da pessoa, sendo assim compreendida, inclusive em documentos nacionais e internacionais:

Cegueira – na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica. Baixa visão – significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores. [...] Pessoas com baixa visão – são aquelas que, mesmo usando óculos comuns, lentes de contato, ou implantes de lentes intraoculares, não conseguem ter uma visão nítida. As pessoas com baixa visão podem ter sensibilidade ao contraste, percepção das cores e intolerância à luminosidade, dependendo da patologia causadora da perda visual (BRASIL; MTE; SIT, 2007, p. 24).

Por deficiência mental devemos compreender o

[...] funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: a) comunicação; b) cuidado pessoal; c) habilidades sociais; d) utilização dos recursos da comunidade; e) saúde e segurança; f) habilidades acadêmicas; g) lazer; e h) trabalho (BRASIL; MTE; SIT, 2007, p. 24).

O que se define por deficiência múltipla é a presença e a associação, numa mesma pessoa, de duas ou mais deficiências, por exemplo: a pessoa que possui perda auditiva e também perda visual (surdo-cegueira); a pessoa com deficiência física associada à deficiência mental, normalmente de etiologia congênita, etc.

As deficiências, tal como vimos nestas definições e categorizações, impõe sim, limites às pessoas que as possuem, e podem por isso ser chamadas de deficiências primárias (deficiência física, visual, auditiva, mental ou múltipla), uma vez que se manifestam no corpo, na materialidade física das pessoas. Contudo, podemos falar também de uma deficiência secundária, não manifesta no corpo da pessoa, mas que o atinge (deformando-o ainda mais) e a atinge quase que integralmente, potencializando a deficiência primária e transformando a pessoa, via força de atuação dos preconceitos e estigmas, em alguém total ou amplamente incapaz ou improdutivo. Nas palavras de Amiralian (1986, p. 41),

a pessoa rotulada de retardada mental, paraplégica, cega, doente mental ou qualquer outro nome pelo qual se conheçam os excepcionais é identificada imediatamente como incompetente ou não atrativa, em resposta ao rótulo verbal que lhe é imputado (leia-se: pessoas com deficiência – grifo e observação nossa).

Isto nos faz postular que, para além dos limites impostos pela deficiência primária e dos efeitos negativos da deficiência secundária, ou seja, o conjunto dos preconceitos, das situações de discriminação e da vivência de um certo isolamento a que muitas pessoas com deficiência são involuntariamente submetidas, há um impacto sobre sua constituição subjetiva que precisa ser estudado e pensado como mediador de suas relações interpessoais, com a sociedade e com o trabalho.

Inserção ou inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro?: Em 1975, a Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou a Declaração Universal dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, a qual deu início à busca da promoção da igualdade de oportunidades a essa população. Em 1983, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou a Convenção Internacional número 159, que recomenda a adoção de políticas nacionais ativas de apoio a pessoas com deficiência para que possam se inserir no mercado de trabalho (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009). De acordo com as recomendações originadas nestes documentos, a Constituição Federal Brasileira de 1988 e a Lei 8.213/1991 garantem às pessoas com deficiência o direito de acesso ao mercado de

trabalho. A Carta Magna veda a discriminação no tocante a salários e critérios de admissão para pessoas com deficiências e instituiu a reserva de 20% de cargos e empregos públicos para pessoas com necessidades especiais (art. 37, inciso VIII). A Lei nº 8.213/91 estabelece que:

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, 1999).

Para o Ministério do Trabalho (BRASIL, 2007), as políticas públicas estão superando o viés assistencialista e excludente ao possibilitar a inclusão efetiva das pessoas com deficiência. No entanto, essa superação do assistencialismo não é consenso entre os deficientes. O manifesto contra o Estatuto da Pessoa com Deficiência contesta os programas, serviços, atividades e benefícios previstos no documento e argumentam que muitos deles ainda são concebidos sob uma perspectiva assistencial-paternalista, ou mesmo autoritária (PEREIRA, 2011).

As políticas e as ações afirmativas têm contribuído para que o mercado de trabalho torne-se cada vez mais receptivo a essa população, a despeito de uma série de empecilhos que entravam a inclusão e a permanência dessas pessoas em seus postos de trabalho. Tais dificuldades decorrem de práticas influenciadas por uma cultura historicamente construída e embasada na exclusão de pessoas com deficiência do convívio social. Devido a esse longo histórico, essa população foi marginalizada e privada de uma série de bens culturais e intelectuais necessários para a sua inserção no mercado de trabalho. Dessa forma, as ações afirmativas, como a Lei de Cotas, são fundamentais para a superação dessa história de exclusão e privação, ainda que essas medidas isoladamente não se tenham mostrado suficientes para superar outras formas de exclusão mais sutis, como o tratamento paternalista e/ou assistencialista despendido a essa população dentro das organizações.

Faz-se necessário e urgente investir em ações educativas com o objetivo de conscientizar todos os envolvidos a respeito das potencialidades das pessoas com deficiência, de forma que a elas sejam oferecidas oportunidades e recursos iguais, para que possam demonstrar seu comprometimento e sua capacidade profissional.

De acordo com Sasaki (1997), a relação da sociedade com a parcela da população constituída pelas pessoas com deficiência tem se modificado no decorrer dos tempos. Podem-se identificar diferentes momentos nos procedimentos de profissionalização adotados pela sociedade e direcionadas às pessoas com deficiência, como por exemplo, a fase de exclusão social, de segregação institucional, da integração e da inclusão social. Na fase da exclusão, o acesso ao mercado de trabalho para as pessoas com deficiência era negado, pois o trabalho dessas pessoas era tido como uma forma de exploração. Na fase de segregação, instituições educacionais filantrópicas estabeleceram parcerias com empresas privadas e as pessoas com deficiência passaram a executar trabalhos no interior das instituições, em oficinas protegidas ou no próprio domicílio. Na fase de integração, as organizações se dispunham a fazer pequenas alterações em seu espaço físico ou nos postos de trabalho para favorecer a colocação desses funcionários, mas caberia à pessoa com deficiência se integrar a essas condições. A partir da década de 1990, iniciou-se o período da inclusão, cujo princípio fundamental é de que a sociedade é quem deve estar apta a conviver e atender às pessoas com deficiência. Embora haja diferenças essenciais na forma da sociedade lidar com elas, conforme as diferentes fases, uma não supera totalmente a outra e podemos encontrar atualmente uma combinação de práticas assistencialistas, integradoras e inclusivas (BAHIA; SCHOMMER, 2010), isto porque, segundo Correr (2010, p. 27), em nossa cultura “imperava a ideia de que as deficiências definem os padrões de comportamento ou ainda, determinam o perfil da personalidade”, o que cria nas pessoas que se consideram “normais” (ou que não se identificam como deficientes), resistências contra os possíveis ataques a sua integridade, hipoteticamente oriundos do se apresenta como diferente.

Ainda se verifica, portanto, a existência de muitos resquícios do período integracionista, o que pode ser constatado por algumas pesquisas. Araújo e Schimidt (2006) realizaram uma pesquisa com o objetivo de levantar quais

práticas vêm sendo adotadas para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e as eventuais dificuldades encontradas nesse processo. Foram realizadas entrevistas em 30 empresas e 10 instituições educacionais da cidade de Curitiba (PR). Os autores identificaram que as maiores dificuldades que essas empresas dizem sofrer para manter a cota de pessoas com deficiência exigida pela lei estão relacionadas à falta de escolarização básica dessa população e a problemas de conduta que elas apresentam. Assim, estabelece-se que as dificuldades das empresas recaem quase exclusivamente sobre os deficientes e raramente concernem à falta de preparo dessas organizações para receber esses indivíduos em seus quadros.

Tanaka e Manzini (2005), com o objetivo de identificar o ponto de vista dos empregadores sobre a pessoa com deficiência, entrevistaram pessoas responsáveis pelo setor de recursos humanos de seis empresas localizadas no norte do Paraná e identificaram, no discurso dos entrevistados, a concepção de que as dificuldades das pessoas com deficiência eram decorrentes de seus limites orgânicos. Essa concepção pauta-se no paradigma integracionista no qual os limites são apontados apenas para a pessoa e nunca para as estruturas sociais.

Já Bahia e Schommer (2010) analisaram um programa de inserção de pessoas com deficiência de uma empresa do setor de energia elétrica. Eles constataram que embora a existência de um programa como esse seja um avanço, alguns problemas foram identificados: a empresa não estava com a cota atingida e a justificativa dos gestores apontava para a dificuldade de encontrar pessoal qualificado para as funções; havia a predominância de deficiência física leve; práticas de acessibilidade voltadas exclusivamente para aspectos arquitetônicos, não incluindo elementos comunicacionais, metodológicos, instrumentais, programáticos e atitudinais; ausência de qualquer tipo de preparação dos funcionários e dos gestores para receber as pessoas com deficiência, entre outros problemas.

As pesquisas citadas apontam para as dificuldades que as organizações têm em receber pessoas com deficiência em seus quadros funcionais. Muitas delas o fazem somente pensando em atender as exigências legais, negligenciando capacidades e potencialidades dessa população, ou seja, há

dificuldades de se criar espaços efetivos de inclusão; existe também uma certa incompreensão do real significado dessa palavra.

Aranha (2001) sinaliza para uma preocupação quanto ao modismo em torno da palavra *inclusão*, cuja utilização tem se alastrado de forma corriqueira sem que seu real significado seja colocado em prática. A ideia de inclusão se fundamenta no princípio do reconhecimento da diversidade na vida em sociedade, o que garantiria o acesso de todos os indivíduos às oportunidades, independente de suas peculiaridades. Nesse sentido, a inclusão se constitui em um processo bilateral no qual, por um lado, a sociedade oferece igualdade de oportunidades e, por outro, as pessoas excluídas devem buscar capacitação e comprometimento com o trabalho (SASSAKI, 1997).

Araujo e Schmidt (2006), afirmam que a inclusão é um processo no qual a sociedade se adapta para permitir a participação das pessoas em todos os seus setores, inclusive daquelas pessoas com deficiência, e essas, por sua vez, se preparam para assumir seus papéis na sociedade. Contudo, há evidências de que a inclusão ainda é um ideal não alcançado nas organizações, provavelmente pela forte herança cultural não superada de séculos de exclusão e culpabilização dessas pessoas.

Embora, atualmente, muitos autores concordem que estamos em uma fase de inclusão, em muitas organizações de trabalho ainda encontramos práticas da fase de integração, ocorrendo poucas modificações em seus espaços físicos para receber as pessoas com deficiência, assim como são raras as ações voltadas para dar suporte às suas atividades de trabalho. Por fim, elas acabam ficando excluídas socialmente por falta de suporte tecnológico, educacional e de desenvolvimento por parte da organização.

De acordo com Omote (2004), a concepção que a sociedade tem sobre a deficiência pode influenciar nas relações sociais e, também, orientar as ações planejadas e praticadas em relação ao deficiente. Conforme este autor, isso significa que, se a sociedade concebe que as dificuldades da pessoa com deficiência ocorrem mais em função das suas limitações orgânicas, como usualmente tem acontecido, ela adotará medidas que visam a inseri-la no mundo do trabalho baseadas mais na natureza da deficiência do que propriamente nas reais potencialidades e necessidades desses indivíduos. Com isso, a culpa de qualquer insucesso que porventura vier a ocorrer com

essa população no ambiente de trabalho, acabará sempre recaindo sobre a pessoa, e não nas condições objetivas presentes nesses ambientes.

Sasaki (2000) propõe que, para uma efetiva educação profissional e colocação no mercado, é preciso educar a sociedade para que ela adote a visão inclusivista na elaboração e prática das políticas públicas em torno dos direitos e necessidades de todos os segmentos populacionais. Assim, é preciso estar atento para não perpetuar, nessas novas políticas, certas práticas geradas sob o paradigma da integração social, tais como a criação de subsistemas separados para pessoas com deficiência (escolas especiais, classes especiais, brinquedos separados em parques de diversões, departamentos de trabalho em organizações exclusivos para deficientes, etc.).

Dessa forma, torna-se necessário que haja mudanças de atitude que envolva a pessoa com deficiência, sua família, a instituição especializada e a comunidade, em especial, o mercado de trabalho. A atualização e elaboração das políticas públicas voltadas para esse fim devem passar, portanto, pelo prisma da inclusão social para garantir um enfrentamento justo dos desafios da diversidade humana e deixar que as diferenças individuais tragam benefícios à sociedade.

Ainda hoje, há mais de 20 anos da criação das leis que instituíram a garantia de vagas para as pessoas com deficiência no mercado de trabalho, constituindo um percentual de cotas para a ocupação de vaga para essa população, como já citado anteriormente, constatamos – a partir de pesquisas na literatura científica – que há uma inadequação no mercado de trabalho brasileiro para receber as pessoas com deficiência, um despreparo social para lidar com esses indivíduos, fatos citados em vários artigos tais como Simonelli e Camarotto (2005), Tanaka e Manzini (2005), Galhano (2009), e ainda uma cultura bastante integracionista regendo as relações dentro desses espaços.

Essas questões nos levam a uma importante indagação: qual seria o motivo, ou motivos, para o atual cenário de inclusão de pessoas com deficiência no mercado brasileiro? Ao pensarmos na construção histórica da concepção e inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, percebe-se que a problemática insere-se na cultura vigente das organizações em geral, que rege todo o funcionamento dessa organização, perpassando pelas concepções latentes e explícitas que estarão presentes em ações

realizadas, nos padrões de comportamento adotados, nos discursos que circulam dentro da organização, desde a diretoria até setores mais periféricos.

Apesar de haver uma legislação que prevê e garante um percentual de vagas dentro do serviço público e de empresas privadas, constata-se que a maioria das organizações apresenta um número de vagas aquém das previstas por lei, como afirma Tanaka e Manzini (2005). Outra questão relevante é a dificuldade que as organizações encontram em lidar com as pessoas com deficiência dentro de seu espaço e alocá-las em postos de trabalho adequados a elas. Tais fatos ocorrem, especialmente, pela concepção que se tem em relação à deficiência. Considerando que ainda estamos em um período de transição entre o paradigma integracionista e o inclusivista, acaba-se contratando deficientes, na maioria das vezes, apenas para cumprir a lei de cotas.

Queremos ressaltar que as organizações poderiam ter em seus quadros pessoas com deficiência não somente em virtude do cumprimento de lei, mas sim pelo seu real potencial e enxergá-las como trabalhadores como quaisquer outros. Entretanto, estamos cientes de que essa pretensão ainda está distante de se concretizar. Como já sinalizamos, há a necessidade de mudanças de paradigmas e de concepções que se tem sobre a deficiência e o deficiente em nossa sociedade. Os reflexos dessa concepção atingem, de fato, os ambientes organizacionais e influenciam as concepções e paradigmas que neles circulam.

Em cada organização existem sistemas de valores próprios compartilhados entre os seus membros, distinguindo-a das outras. De certa maneira, esses elementos, valorizados e mantidos dentro dos espaços de trabalho, delineiam os modos de agir de cada um. As concepções, crenças, valores, a visão geral da organização, inclusive os tipos de relações que se concretizam em seu interior, são perpassados por esse sistema de valores.

Quando falamos nesse sistema de valores compartilhados, devemos imediatamente nos remeter à dinâmica engendrada entre os trabalhadores de determinada organização, ou seja, como eles se relacionam com o trabalho, entre si e, especialmente, como lidam com a presença das pessoas com deficiência no seu espaço profissional. Há que se considerar também que as concepções singulares de cada indivíduo, membro dessa organização, influem em seu modo de lidar com a situação em questão.

Portanto, existem duas vertentes culturais que incidem sobre as relações com a pessoa com deficiência no espaço de trabalho, tanto o individual quanto o da própria organização – e que acabam se fundindo no modo de atuar de cada membro. Para Tanaka e Manzini (2005), se a cultura vigente na organização focar mais as limitações orgânicas da pessoa com deficiência para incluí-lo em seu quadro de funcionários, tomará como referencial a natureza de sua limitação, em vez de entendê-lo como um trabalhador em potencial. Agindo dessa forma, corre-se o risco de ter uma atitude assistencialista ou paternalista em relação a esse trabalhador, e com isso qualquer dificuldade que ele tiver no ambiente de trabalho recairá sobre si, e não nas condições de trabalho oferecidas.

As reflexões apresentadas até então, nos leva a pensar em como se poderia realizar mudanças efetivas na cultura da organização e, conseqüentemente, na forma como os trabalhadores pensam e agem sobre a problemática da inclusão das pessoas com deficiência nos postos de trabalho. Mudanças nesse sentido resultariam em novas formas de se planejar as práticas de gestão de pessoas nas organizações, sobretudo aquelas voltadas para recrutar, selecionar, treinar e avaliar esses trabalhadores.

A título de exemplo, considerando as afirmações anteriores, Simonelli e Camarotto (2005) desenvolveram um trabalho em uma indústria aeronáutica que sistematizou um método de análise para identificar os possíveis cargos que poderiam ser ocupados por pessoas com deficiência, e aqueles que poderiam ser mais facilmente adaptados considerando o tipo das deficiências. Nesse estudo, foi utilizado um método de análise ergonômica de cada posto de trabalho, assim foi estudada minuciosamente todas as tarefas que compõe cada cargo e todos os movimentos necessários na realização das atividades. Dessa forma, obteve-se um mapeamento para melhor realocar as pessoas com deficiência contratadas pela empresa. Consideramos o estudo significativo, pois uma análise ergonômica de cada cargo propiciaria identificar possíveis modificações estruturais que a organização poderia fazer visando incluir trabalhadores com deficiência.

Tal medida poderia se configurar enquanto medidas de caráter inicial para o desencadeamento de um processo de mudanças dentro das organizações de trabalho, pois a partir da adequação tanto do ambiente quanto

do trabalhador, obter-se-ia um substrato objetivo para revelar o potencial da pessoa com deficiência. Concomitantemente, poderia se trabalhar com os membros da organização a informação e o conhecimento acerca das deficiências, quais suas limitações e potencialidades reais, visando desconstruir mitos e crenças sobre o assunto. Essa seria uma ação de caráter educativo.

Ao tomar como referencial o excerto de Tanaka e Manzini (2005), afirmando que as concepções que são construídas sobre um indivíduo podem atuar como fatores determinantes para o delineamento das ações que serão dispensadas a ele, torna-se viável a proposição de uma intervenção direcionada sobre o que a organização e seus membros pensam, conhecem e compreendem acerca das deficiências. Entende-se que, para atingir tal proposição, seria necessário o planejamento de ações educativas com o intuito de atingir tanto questões informativas sobre a deficiência, quanto questões reflexivas, ou seja, que abarquem as concepções e paradigmas dos próprios membros das organizações que atuam em contato direto com pessoas com deficiência.

Assim, pode-se construir dentro das organizações, por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas, espaços educativos – treinamentos, palestras, cursos, entre outros – com o objetivo de trazer conhecimentos acerca das deficiências, apresentando e refletindo sobre suas limitações e seus potenciais; assim como espaços reflexivos que possibilitem e favoreçam discussões que levem os membros da comunidade organizacional a observar e repensar as concepções e paradigmas norteadores dos padrões de comportamento adotados, isto é, que enxergam as pessoas com deficiência ainda sob um viés assistencialista e segregacionista.

Considerações finais: A partir do que foi discutido nesse texto, instiga-se a necessidade de se construir, dentro das organizações de trabalho, uma visão da pessoa com deficiência como um trabalhador com potencial, sem, contudo, desconsiderar suas limitações. Para que isso seja possível, é imprescindível que se desenvolvam ações educativas que promovam o conhecimento e a informação dentro dos contextos de trabalho acerca da questão em pauta. As ações educativas, por seu potencial formativo, gerador e

transformador de cultura, podem contribuir para a efetivação de políticas organizacionais promotoras de inclusão de fato, avançando no processo hoje em andamento que, por força das ações afirmativas, tem garantido a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

O indivíduo deficiente não é capaz somente de ocupar funções de baixa complexidade e responsabilidade. Ele deveria ser visto como um trabalhador com capacidade de se desenvolver e crescer dentro das organizações e, sendo assim, podendo participar da dinâmica organizacional tanto quanto os trabalhadores não deficientes, desde que haja condições físicas, estruturais, educacionais e sociais para que possam desenvolver adequadamente o seu trabalho.

Um exemplo de ação de gestão organizacional nessa direção seria realizar uma análise prévia minuciosa dos cargos existentes na empresa e de que modo seria possível adaptar o ambiente e as condições de trabalho aos diferentes tipos de deficientes. Tal estudo passaria necessariamente por essa redistribuição e readequação de atividades e de responsabilidades, objetivando equilibrar a realização das atividades laborais às limitações das pessoas que têm alguma deficiência. Dessa forma, haveria no organograma da organização determinados cargos que poderiam ser ocupados por qualquer pessoa, deficiente ou não.

A proposição exemplifica uma atuação em um elemento estrutural da organização, com o intuito de atingir e revigorar sua cultura. Evidentemente, tal intuito requer um encadeamento de ações estratégicas, em reciprocidade com outras modificações necessárias. Porém, consideramos pertinentes por objetivar uma inserção multilateral, ou seja, advinda tanto da cultura predominante na organização quanto dos valores e crenças compartilhados pelos seus membros.

A atitude da comunidade organizacional perante as pessoas com deficiência, em nosso entendimento, passa necessariamente por mudanças culturais da organização que estão cristalizadas ao longo do tempo e que influenciam no comportamento de seus trabalhadores e entre outras, na forma como esses trabalhadores "enxergam" e interagem com os colegas deficientes.

Se o objetivo é promover mudanças mais profundas dentro das organizações, é necessária uma atuação efetiva no nível da cultura local e na

concepção das pessoas que nelas trabalham. Mudanças culturais são possíveis e necessárias, não somente para a inclusão das pessoas com deficiência no trabalho, mas também para acompanhar e responder positivamente as profundas transformações contemporâneas no mundo do trabalho. Portanto, defendem-se políticas de gestão de pessoas mais contundentes voltadas para ações educativas no trabalho, pois desse modo têm-se a oportunidade de atingir as pessoas em sua compreensão acerca das deficiências e, sendo assim, alcançar modificações efetivas em relação à aceitação e comportamentos, ou seja, como os membros da organização se comportam diante de seus pares com deficiência. Dessa forma, estar-se-ia dando passos iniciais, mas efetivos, rumo a uma inclusão de fato das pessoas com deficiência nos contextos profissionais.

Referências

- AMIRALIAN, M. L. T. M. **Psicologia do Excepcional**. São Paulo: EPU, 1986. (Coleção Temas Básicos de Psicologia, v. 8).
- ARANHA, M. S. F. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, Ano XI, n. 21, p. 160-173, mar. 2001.
- ARAÚJO P. J.; SCHMIDT A. A Inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.12, n. 2, p. 241-254, maio/ago. 2006.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de Pessoas com Deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.17, n. 54, p. 430-461, jul./set. 2010.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro 1999. **Lex**: Coletânea de Legislação e Jurisprudência, São Paulo, v. 63, n. 12, dez. 1999b.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2. ed. Brasília: MTE/SIT, 2007.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Decreto Legislativo nº 186**: Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. Brasília-DF, 2008. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/decreto186.pdf>>. Acesso em: 10. ago. 2012.

CORRER, R. **Representações compartilhadas sobre emprego e deficiência**. Curitiba: CRV, 2010.

GALHANO, F. R. F. **Inclusão dos portadores de necessidades especiais no trabalho**: uma análise da psicologia. Artigo apresentado como requisito parcial para aprovação no estágio Promoção de Saúde e Trabalho, Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, 2009.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4. ed. São Paulo: Zahar, 1982.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2000**: características gerais da população. Rio de Janeiro: IBGE, 2000.

MONDELLI, M. F. C. G.; BEVILACQUA, M. C. Estudo da deficiência auditiva das crianças do HRAC-USP, Bauru. **Sinopse de Pediatria**. Subsídios para uma política de intervenção. v. 8. n. 3. out. 2002.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. CONSELHO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 159**: Convenção sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes. OIT: Genebra, 1983. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/confer_trab.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2012.

OMOTE, S. Estigma no tempo da inclusão. **Revista Brasileira de Educação Especial**. Marília, v.10, n. 3, p.287-308, set./dez. 2004.

PEREIRA, A. C. C. **Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho e o movimento da cultura organizacional**: análise multifacetada de uma organização. 2011. 157f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de

trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 545-64, 2009.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

_____. Implicações do paradigma da inclusão para o emprego de pessoas com deficiência. In: ABRANCHES, C. et al. (Orgs.). **Inclusão dá trabalho**. Belo Horizonte: Armazém de Ideias, 2000, p. 83-112.

SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. Método de análise de tarefas industriais como ferramenta para a inclusão de portadores de necessidades especiais no trabalho. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, v. 16, n. 3, p. 137-146, set./dez. 2005.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. 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, mai./ago. 2005.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas**Seção:** g. Desenvolvimento de Equipes

PERCEPÇÕES DOS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES APÓS SESSÕES DE COACHING EM GRUPO EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA DA REGIÃO DE BAURU

TIMBÓ, Tamires Eutemia Oliveira, Unesp, tamires.timbo@gmail.com

MAEKAWA, Rafael Teruo, IBC, rafael.maekawa2@mdlz.com

Resumo: A mistura de gerações dentro das organizações, fez com que os gestores das empresas buscassem formas, métodos e ferramentas para que as equipes trabalhem de maneira coesa e apresentem os resultados esperados pelos diretores das empresas. Uma forma encontrada por uma empresa do ramo alimentício da região de Bauru foi a aplicação de *coaching* em grupo, nomeado de *workcoaching*. O *coaching* é um processo que visa aprimorar o desempenho pessoal e profissional das pessoas por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicadas por um profissional habilitado. Os treinamentos e sessões duram em torno de oito horas cada uma e são divididos em cinco partes: autoconhecimento, plano de ação, exposição do autoconhecimento, sessões de *coaching* em grupo e retomada do plano de ação. Por meio de atividades individuais e dinâmicas de grupo, os funcionários são estimulados ao autoconhecimento, definindo seus objetivos de vida e aonde desejam chegar profissionalmente. Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar, por meio de uma pesquisa tipo *survey*, quais as percepções dos participantes de *coaching* em grupo do departamento de melhoria contínua em uma empresa do ramo alimentício da região de Bauru. Para alcançar este objetivo geral foram analisadas quais as dificuldades encontradas pelos participantes após as sessões de *coaching* em grupo e verificaram-se as percepções referentes aos benefícios encontrados após as sessões. Os resultados da pesquisa apontam mais percepções de benefícios do que dificuldades durante o processo de *coaching* e apresentam como principais benefícios sentidos pelos participantes: automotivação, percepção da evolução pessoal e maior perspectiva de futuro. Com relação às dificuldades apresentadas pelos participantes do processo de um modo geral as principais estão ligadas ao equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional, à realização

das tarefas propostas durante as sessões e ao acompanhamento da evolução durante o processo de *coaching*. O estudo apontou ainda que os benefícios apresentados foram em sua maioria melhor avaliados do que as dificuldades.

Palavras-chave: *Coaching*. Cultura organizacional. Autoconhecimento.

1.Introdução: Segundo Junior (2012), o *coaching* pode ser visto mais como filosofia de vida e de perspectivas do que um modo de liderança. É algo que se contrapõe a atitudes e comportamentos negativos. Para Taie (2011), o *coaching* é a arte e a prática de inspirar, energizar e facilitar o desempenho, aprendizagem e o desenvolvimento do coachee. O *coaching* está na busca das respostas por meio de perguntas inteligentes, e como atividade busca desenvolver o autoconhecimento para identificação e resolução de problemas e obstáculos que nós seres humanos encontramos no nosso dia a dia no âmbito pessoal, profissional e espiritual. É um processo dinâmico e interativo no qual são definidas metas e estado futuro desejado, e por meio das perguntas buscar o autoconhecimento para desenvolver pontos fracos e alavancar fortalezas. O *coaching* é um processo com começo meio e fim e que possui uma relação de parceria entre o *coach* e o *coachee*. O *coach* ajuda, apoia, encoraja; já o *coachee* identifica seus pontos fortes e fracos e faz uso das suas competências para superar as dificuldades encontradas. O *coaching*, mais do que ensinar, ajuda a pessoa a entender e explorar o presente e desenhar o futuro. O *coach* auxilia na tomada de consciência, potencializa escolhas e leva à mudanças, maximizando o potencial do *coachee* (ANDREOLLI, 2011). Segundo Andreolli (2011) existem cinco principais tipos de *coaching*: o *coaching* de vida, de carreira, de negócios, executivo e pessoal. Abaixo seguem as descrições de cada tipo e suas principais características. Apesar de cada tipo focar em uma parte específica todos compartilham dos mesmos padrões, tais como estabelecimento de metas, valores, identificação de habilidades, pontos de melhoria e foco no presente para atingir as metas do futuro. O *coaching* se tornou uma forma de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional. As aplicações do *coaching* podem ter diferentes enfoques, segundo Chiavenato (2002). Os principais são:

- *Coaching* para preparação de pessoas: focado para o treinamento de pessoas e o desenvolvimento de competências profissionais;

- *Coaching* para orientação de pessoas: voltado para o que tem como direcionamento a carreira, buscando novas possibilidades e ajudando no processo de tomada de decisão;

- *Coaching* como liderança renovadora: voltado para formação de *coachs* líderes para estarem em constante processo de aprendizagem e atuarem como multiplicadores de *know-how*;

- *Coaching* como impulsionador de talento: voltado para incentivar a aprendizagem ao ajudar as pessoas da organização a reconhecerem as competências e conhecimentos que precisam estar em constante evolução.

Segundo o ICF (2009), 96% das pessoas entrevistadas que fizeram o *coaching*, indicaram que iriam repetir o processo. A pesquisa também identificou os principais benefícios percebidos pelos *coachees*, e a maioria deles apontou que melhoraram o desempenho no trabalho e perceberam melhoras na gestão de negócios. Com a pesquisa fica evidente que o processo auxiliou a desbloquear fontes latentes de produtividade e eficácia apoiando as pessoas a buscar novas ideias e alternativas com maior resiliência frente à crescente complexidade e incerteza. Além disso, a pesquisa identificou que as pessoas tornaram-se mais positivas, ou seja, restauraram a autoconfiança para enfrentar desafios e conseqüentemente melhoraram suas relações e perceberam uma melhora no equilíbrio da vida/trabalho, abaixo a Tabela 1 apresenta os resultados da pesquisa mencionada:

Tabela 1 – Resultados da pesquisa mencionada

Benefícios percebidos	Porcentagem de pessoas que concordaram com a afirmação
Melhoraram o desempenho do trabalho	70%
Melhoraram a Gestão de Negócios	61%
Melhoraram a gestão do tempo	57%
Melhoraram a eficácia da equipe	51%
Melhoria da auto confiança	80%
Melhoria das relações	73%
Melhoria da habilidade de comunicação	72%
Equilíbrio Vida vs Trabalho	67%

Fonte: IFC (2009)

Com a mistura de gerações dentro das organizações, gestores estão buscando formas, métodos e ferramentas para que as equipes trabalhem de maneira coesa e apresentem os resultados esperados pelos diretores das empresas. Uma forma encontrada por uma empresa do ramo alimentício da região de Bauru foi a aplicação de *coaching* em grupo, chamado pela companhia de *workcoaching*. O método baseia-se primeiramente em desenvolver o autoconhecimento dos membros da equipe por meio de ferramentas de autoanálise e autocrítica. Após a autoanálise, os participantes são convidados a montarem um plano de ação em resposta ao aprendizado na primeira parte da sessão. Para fortalecer o respeito mútuo e o trabalho em equipe, as autoanálises são expostas para que todos tenham visão dos pontos fortes e fracos do seu parceiro, podendo assim acrescentar algo em seu próprio plano de ação. A terceira parte são as sessões em dupla baseadas nas rodas da vida, das competências e da inteligência emocional, dependendo da proposta da sessão. Nessa fase do *workcoaching* os membros de cada dupla assumem um papel de *coach* e o outro de *coachee*, o que dá a oportunidade aos participantes de se desenvolverem, além de otimizar o tempo. A cocriação e a utilização da ferramenta "alavancagem" acontecem nesse momento em que *coach* e *coachee* entram em um acordo para tornar o plano de ação mais poderoso. Após isso, os papéis são invertidos e acontece novamente a sessão e montagem do plano de ação para o outro membro da dupla. O projeto é realizado uma vez por mês e, nesta pesquisa, serão apresentados os benefícios e dificuldades das pessoas após as sessões de *coaching*.

2. Objetivos: Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar, por meio de uma pesquisa tipo *survey*, quais as percepções dos participantes do *coaching* em grupo do departamento de melhoria contínua em uma empresa do ramo alimentício da região de Bauru.

2.1. Objetivos específicos: Para alcançar esse objetivo geral serão realizados os seguintes objetivos específicos:

Analisar quais as dificuldades encontradas pelos participantes após as sessões de *coaching* em grupo;

Verificar as percepções referentes aos benefícios encontrados após as sessões de *coaching* em grupo.

Esta pesquisa está restrita ao estudo da aplicação do *coaching* em grupo em uma empresa alimentícia da região de Bauru. Esta pesquisa possui um caráter quantitativo, pois verifica e analisa, por meio de dados estatísticos, as percepções dos participantes. Ela é do tipo *survey*, cujo questionário é estruturado com base na escala *Likert* de 5 pontos e foi enviada por *email* para as 10 pessoas do departamento de melhoria contínua da empresa.

3. Método: Para o mapeamento dos benefícios e das dificuldades percebidas pelos participantes das sessões de *coaching* em grupo, foram aplicados questionários em que os participantes atribuíram notas de 1 a 5 para todos os questionamentos, sendo 1 para não concordo plenamente, 2 para não concordo parcialmente, 3 para indiferente, 4 para concordo parcialmente e 5 para concordo plenamente. Todos os participantes das sessões em grupo do departamento de melhoria contínua responderam o questionário contendo 39 questões divididos em 2 blocos. Os participantes estão em uma faixa etária de 24 anos e 40 anos, todos são formados e alguns possuem pós graduação ou especialização.

4. Resultados: Os benefícios percebidos por eles são apresentados em ordem decrescente em relação às médias na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 – Benefícios percebidos

Benefícios	Média
Automotivação	4,8
Percepção da evolução pessoal	4,6
Maior perspectiva de futuro	4,6
Reflexão das atividades e metas	4,4
Melhora nas relações interpessoais	4,4
Trabalho em equipe melhorou no departamento	4,2
Melhor gestão do tempo	4
Aprimorar os próprios talentos	4
Ver o lado positivo dos acontecimentos	4
Maior confiança	3,8
Aprimorar sua comunicação interpessoal	3,8
Maior controle da sua vida	3,8

Vida em harmonia	3,8
Maior plenitude	3,8
Gerenciamento de conflitos	3,8
Auto confiança	3,6
Alcance dos resultados	3,4
Ressignificar	3,4
Equilíbrio vida/trabalho	3
Realização das tarefas	3

As dificuldades percebidas pelos participantes são apresentadas em ordem decrescente em relação às médias na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Dificuldades percebidas

Dificuldades	Media
Equilíbrio vida/trabalho	3,4
Realização das tarefas	3,2
Acompanhamento da evolução	3,2
Esquecimento do que foi conversado/acordado	3,2
Não atingimento das metas	3
Paciencia nos resultados	3
Aumento da produtividade	2,8
Alcance dos resultados	2,8
Aprimorar os talentos	2,8
Vida em harmonia	2,8
Autoconfiança	2,8
Ambiente força a outra maneira de pensar	2,8
Melhor gestão do tempo	2,6
Ressignificar	2,6
Reflexão das atividades e metas	2,4
Maior confiança	2,4
Melhora na comunicação	2,4
Ver o lado positivo dos acontecimentos	2,4
Auto Motivação	1,8

5. Discussão dos resultados: Os resultados da pesquisa apresentam mais percepções de benefícios do que de dificuldades durante o processo de *coaching*. Pelos resultados apresentados, os principais benefícios sentidos pelos participantes são a automotivação, percepção da evolução pessoal e maior perspectiva de futuro. Percebe-se claramente que o processo em si auxilia o *coachee* a ter um sonho, desenhar um futuro e, conseqüentemente,

ele se motiva para alcançar os resultados e percebe que aquilo que está fazendo e alcançando está sendo de bom proveito para ele mesmo. Além das percepções individuais, o ponto levantado na pesquisa mostra que o *coaching* em grupo trouxe para o departamento um melhor relacionamento entre os colegas e melhorou o trabalho em equipe. Outro ponto a ressaltar dos benefícios é que 90% dos pontos levantados tiveram nota maior que 3, ou seja, as percepções relacionadas aos benefícios são bem altas. As dificuldades apresentadas pelos participantes do processo de um modo geral estão ligadas ao equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional, a realização das tarefas propostas durante as sessões e o acompanhamento da evolução durante o processo de *coaching*. Vale ressaltar que apenas 21% das dificuldades levantadas tem notas maiores que 3, ou seja, poucas são as dificuldades apresentadas durante o processo de *coaching*. Outro ponto importante a ser reconhecido é que os participantes tiveram pouca dificuldade em apresentar a automotivação e ver o lado positivo dos acontecimentos, ou seja, o *coaching* auxilia no processo da psicologia positiva e do foco no objetivo sem muita dificuldade.

6. Considerações finais: O *coaching* é um processo com começo e fim determinado no qual o *coach* e *coachee* entram em uma relação ganha ganha e que o cliente determina o estado futuro desejado. Através do mapeamento do estado atual e o entendimento das características, habilidades e atitudes que atrapalham e que impulsionam para o estado futuro, o *coach* utiliza ferramentas para despertar o autoconhecimento do *coachee*, tais como roda da vida, tríade do tempo, *feed back* projetivo 360° para desenvolver o autoconhecimento. Ao final de cada sessão *coach* e *coachee* entram em um acordo para a definição das tarefas que o *coachee* terá que realizar até o próximo encontro para desenvolver alguma habilidade. O autoconhecimento leva ao autodesenvolvimento que conseqüentemente levará o *coachee* a autoaceitação e por final a autoestima, chegando ao que chamamos de excelência. Os principais benefícios apresentados pelos participantes das sessões foram:

- Automotivação;
- Percepção de evolução pessoal;
- Maior perspectiva de future;

Reflexão das atividades e metas;
Melhora nas relações;
Maior trabalho em equipe no departamento;
Melhor gestão do tempo;
Aprimorar os próprios talentos;
Ver o lado positivos dos acontecimentos.

As maiores dificuldades apresentadas pelos participantes das sessões foram:

Equilíbrio entre pessoal vs trabalho
Realização das tarefas
Acompanhamento da evolução
Esquecimento do que foi conversado/acordado nas sessões.

O processo como dito anteriormente é na relação ganha-ganha, *coachee* atinge o estado futuro desejado e o *coach* sente a sensação de paz devido à realização profissional. Além disso, os benefícios apresentados foram, em sua maioria, melhor avaliados que as dificuldades, ou seja, para as pessoas que participaram das sessões, as técnicas e métodos apresentados foram de grande valia e de transformação pessoal e profissional.

Para estudos futuros tem-se a proposta de analisar os benefícios percebidos pelo departamento de melhoria contínua levando em consideração o âmbito organizacional e os efeitos do workcoaching sobre ele. Infere-se, por exemplo, que a melhora da gestão do tempo, apontada como benefício pelo presente estudo, deve levar a entrega de melhores resultados e mais produtivos do departamento e o trabalho em equipe pode trazer maior cumplicidade entre os membros bem como maior harmonia entre os departamentos.

7. Referências:

ANDREOLLI, N. A. **Coaching**: Aconselhamento de carreira e transformação organizacional. Simpósio científico FTSG. 2011.
CHIAVENATO, I. **Construção de talentos** – coaching e mentoring. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

IFC. **Source Global Coaching Client Study**. International Coach Federation. 2009.

JUNIOR, M. D. M. **A dimensão do sucesso em coaching**: Uma análise do contexto brasileiro. FGV. 2012.

TAIE, E. S. Coaching as an Approach to Enhance Performance. **The Journal for Quality & Participation**, 2011. 34-38.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas

Seção: g. Desenvolvimento de Equipes

LITÍGIO DA GESTÃO DE PESSOAS À GESTÃO DA QUALIDADE: UM DIAGNÓSTICO PARA ATENDER OS STAKEHOLDERS

GONÇALVES, Wesley Antonio

SEHN, Mariane Cristine

ARGOUD, Ana Rita Tiradentes Terra

CORREA, Dalila Alves

Resumo O estudo teve como objetivo o diagnóstico das atribuições realizadas por profissionais do setor da qualidade de produção de uma metalúrgica e a percepção deles quanto ao apoio da gestão de pessoas na busca pela gestão da qualidade dos produtos fabricados. Pretendeu-se verificar as teorias e suas variações com as apreensões dos pesquisados, se a literatura está em consonância com as práticas demandadas sobre os procedimentos que a compõem, e como a gestão de pessoas pode atender a esse interesse da organização no que se refere aos processos. Para atingir a proposta, foi realizada uma entrevista a cinco profissionais responsáveis pela gestão da qualidade dos produtos fabricados. Como resultado, foram elucidadas as tendências sobre algumas definições da literatura, litigiando o apoio da gestão de pessoas no que se refere ao atendimento desses processos por qualidade.

Palavras-chave: 1. Gestão da Qualidade. 2. Gestão de Pessoas. 3. Litígio entre gestão.

INTRODUÇÃO

A compreensão sobre a gestão da qualidade de produtos e serviços envolve conceitos, métodos, normas, padronizações e ferramentas que formam o sistema de gestão da qualidade. Esse sistema abrange toda a organização no controle e melhoria dos processos de trabalho (TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013). Para Akao (1972); Oakland (1994); Toledo e Nogueira (1999); Toledo, Borrás et al. (2013), os gerentes de engenharia, gerentes industriais, supervisores e colaboradores que atuam diretamente na linha de produção são compelidos a adotar e seguir normas, procedimentos e regulamentos com

objetivo de garantir a qualidade na produção estabelecida por certificações como, por exemplo, a ISO 9001, entre outras.

A estratégica de gestão da qualidade, por sua vez, tratada por Oakland (1994), Toledo, Borrás et al. (2013), entre outros, expande o entendimento da gestão da qualidade na produção, envolvendo preocupações com clientes, fornecedores, desenvolvimento de novos produtos, políticas e metas da organização (TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013). Nessa abordagem, a gestão da qualidade gera valor para a organização na medida em que satisfaz os clientes e aumenta o desempenho operacional e financeiro da empresa, elucidando assim a qualidade na produção de produtos e serviços como os seus elementos constituintes. Para os autores, a gestão da qualidade deve ser encarada como estratégia para pensar, agir e produzir. Nessa visão, o sucesso depende da incorporação de novos valores à cultura organizacional da empresa. A liderança e os compromissos exercidos pela gestão de pessoas, no que se refere à motivação, reconhecimento, construção de estruturas de trabalho e recompensas, podem condizer para a criação do novo ambiente organizacional voltada para a gestão da qualidade (FISCHER, 2002; ULRICH, BROCKBANK, et al., 2014). Portanto, é unânime entre os autores que a gestão da qualidade seja regida por um conjunto de recursos, regras e procedimentos que possuem como missão o atendimento aos *stakeholders*. Nesse sentido, a gestão de pessoas pode ser o diferencial no alinhamento da estratégia à prática da gestão da qualidade como fonte de vantagens competitiva. (ULRICH, BROCKBANK, et al., 2014).

Na literatura analisada e utilizada para redigir o presente estudo, percebe-se que é ausente, sobre essa vertente, o contexto do diagnóstico prático que recai sobre o apoio da gestão de pessoas a essas definições apresentadas, a de atender aos *stakeholders* específicos da gestão organizacional. Passos vitais para integrar o planejamento estratégico dessas ações.

Tal observação é o objetivo do presente artigo – diagnosticar como os profissionais responsáveis pela gestão da qualidade dos produtos fabricados em uma metalúrgica do ramo de peças de reposição para implementos agrícolas, sediada no interior do estado de São Paulo, definem e percebem o apoio da gestão de pessoas em seu cotidiano por produção de produtos e

serviços de qualidade e sua posterior execução, levando em conta as variáveis controláveis e incontroláveis que permeiam a concretização das finalidades planejadas e executadas.

O intuito foi de diagnosticar as teorias e suas variações com as percepções pesquisadas. Para isso foi verificada a consonância das práticas e percepções de qualidade na empresa pesquisada às teorias sobre gestão da qualidade (AKAO, 1972; AKAO e MIZUNO, 1978; BAXTER, 1998; HARRY e SCHROEDER, 1998; OAKLAND, 1994; TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013), e como a gestão de pessoas pode atender ao interesse da organização no que tange ao *stakeholder* da gestão da qualidade (FISCHER, 2002; HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008; TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013).

Para atingir a proposta, foi realizada uma entrevista a cinco profissionais responsáveis pela gestão da qualidade dos produtos fabricados em uma metalúrgica. A entrevista contou com os seguintes profissionais, sendo eles: um coordenador de qualidade, responsável pelo controle da qualidade da fábrica; um gerente de produção; um analista da qualidade, responsável pelos processos da gestão da qualidade; um gerente de gestão da qualidade e suprimentos; e uma coordenadora de gestão de pessoas.

Tal recorte justifica-se pelo enfrentamento da instituição a variáveis micro e macroambientais de constantes mudanças e a necessidade do apoio da gestão de pessoas no que se refere a atender os diversos *stakeholders* (em específico o apoio no processo da gestão da qualidade de produção e serviços), elemento chave para o sucesso mercadológico de suas ações. Assim, elucida-se duas questões envolvendo a pesquisa: primeiramente, se os respondentes demonstram e utilizam na organização inclinações conceituais a alguma das definições encontradas na literatura estudada. Em segundo lugar, se no contexto das práticas descritas, tal inclinação demonstra litigar o apoio da gestão de pessoas no que se refere ao atendimento desses processos por qualidade na produção de produtos e serviços.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre a gestão da qualidade e a gestão de pessoas, a seção 3 explica sobre os aspectos metodológicos utilizados, a seção 4 detalha a análise dos dados e na seção 5 são feitas as considerações finais sobre o estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão da qualidade

“A gestão da qualidade é operacionalizada por um sistema de gestão formado por princípios, métodos e ferramentas que abrange toda a organização no controle e melhoria dos processos de trabalho”. (TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013, p. 63). Para os autores, a gestão da qualidade deve ser encarada como **estratégia para pensar, agir e produzir**. Nessa visão o sucesso depende da incorporação de novos valores à cultura organizacional da empresa. Regida por um conjunto de recursos, regras e procedimentos, a gestão da qualidade possui como missão o atendimento aos *stakeholders*. Ao buscar qualidade em produtos e serviços, os gestores das organizações podem usar modelos de referência. Os principais modelos de referência em gestão da qualidade são: (1) Gestão da Qualidade Total; (2) Modelos de Excelência de Gestão de Negócios, como por exemplo, o modelo do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ; (3) Modelos de Sistemas de Gestão da Qualidade, como por exemplo a ISO 9001 entre outros.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade precisam abordar e enfatizar a importância dos seguintes quesitos: (a) do entendimento e atendimento aos requisitos dos clientes e das partes interessadas; (b) da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado; (c) da obtenção de resultados de desempenho e eficácia dos processos; (d) da melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas (AKAO, 1972; AKAO e MIZUNO, 1978; TOLEDO e NOGUEIRA, 1999).

2.1.1 Ferramentas básicas da qualidade

As ferramentas básicas da qualidade proporcionam à organização, interpretação e eficiência no uso de dados (TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013). Essas ferramentas, conhecidas como as Sete Ferramentas de Controle da Qualidade (*Seven Quality Control Tools – SQC-Tools*) são: (1) Folha de Verificação – usada para coleta e registro de dados de um processo e para posterior análise; (2) Histograma – gráfico que indica a frequência com que ocorre um determinado valor ou grupo de valores de uma variável. Essa

ferramenta permite tirar conclusões sobre a dispersão dos valores de uma variável; (3) Diagrama de Dispersão-Correlação: gráfico que demonstra a relação existente entre duas variáveis e a intensidade dessa relação. (4) Estratificação: consiste na organização de dados em grupos significativos que representam a população de dados estudados; (5) Diagrama de Causa e Efeito: também é conhecida como Diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha de Peixe. É usada para identificar possíveis causas de um problema e representa a relação entre o “efeito” e todas as “causas” que podem contribuir para a efetivação desse problema. (6) Diagrama ou Análise de Pareto: representa graficamente dados obtidos sobre determinado problema e ajuda a identificar quais são os aspectos prioritários que devem ser trabalhados. Seu uso está fundamentado na consideração de que uma pequena porcentagem das causas (20%) produz a maioria dos defeitos (80%). Existem dois tipos de Diagrama de Pareto: por efeitos (usado para descobrir qual é o maior problema) e por causas (para descobrir a maior causa do problema); (7) Gráfico de Controle: permite o acompanhamento no tempo, de variáveis de determinado processo. O seu objetivo é garantir que o processo opere em condições controladas. O *Brainstorming* (tempestade de ideias), apesar de não ser uma das sete ferramentas básicas da qualidade, é uma técnica que pode ser utilizada como suporte a muitas ferramentas de gestão na busca de ideias por parte de um grupo de pessoas reunidas com tal finalidade (BAXTER, 1998).

2.1.2 QFD

O Desdobramento da Função Qualidade (QFD) ou *Quality Function Deployment* “é um método utilizado para conceber, configurar, e desenvolver um bem ou serviço a partir das necessidades e desejos dos clientes, bem como pode ser utilizado como método de resolução de problemas observados dentro de uma organização” (BORRÁS, et al., 2013, p.226). Para os autores, o QFD baseia-se em um método capaz de: a) auxiliar no processo de projeção da qualidade; b) antecipar os problemas de qualidade de novos produtos. A definição mais criteriosa de QFD para os autores é a que o define como procedimento estruturado que permite, de maneira sequencial, observar as necessidades do cliente e projetá-las nas distintas fases de desenvolvimento

do produto, convertendo essas necessidades em suas especificações (TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013). A lógica é que, se o trabalho humano for claramente estabelecido e bem executado, conseqüentemente se tem a qualidade do produto e da empresa.

2.1.3 Análise dos Modos de Falhas e seus Efeitos (FMEA)

A Análise dos Modos de Falhas e seus Efeitos é um método que busca avaliar e minimizar riscos para evitar que falhas ocorram e propor ações de melhoria. Ele é utilizado para reduzir as falhas de produtos e processos (AKAO, 1972; TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013). Para os autores, o FMEA é um dos métodos e documentos exigidos pela norma ISO/TS 16949 sobre sistema de gestão da qualidade usada pela indústria automobilística. Por meio da **formação de grupo de trabalho** define-se a função ou a característica do produto ou processo, relacionando-se todos os tipos de falhas potenciais que possam ocorrer. Ainda, para cada tipo de falha é investigado suas possíveis causas e efeitos. Assim, são estabelecidas ações na organização objetivando a prevenção e/ou detecção das falhas.

2.1.4 Programa Seis Sigma

O Seis Sigma surgiu na década de 1980 na empresa Motorola quando seus profissionais buscaram formas de minimizar o número de reclamações de produtos manufaturados por meio da redução da variabilidade dos processos produtivos. O programa evoluiu-se para uma abordagem estratégica com foco no cliente que procura atingir a melhoria contínua dos processos por meio do alinhamento destes com os requisitos dos consumidores, buscando identificar e eliminar as causas da variabilidade e dos defeitos dos processos (AKAO, 1972; BAXTER, 1998; TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013). O programa Seis Sigma possui duas perspectivas, a estatística e a do negócio. A perspectiva estatística descreve a variabilidade de um processo. Todo processo está sujeito à variabilidade, já que sucessivas observações de um processo não produzem exatamente o mesmo resultado. Dessa forma, o aumento da qualidade está associado à redução de tal variabilidade. Sob a perspectiva do negócio, o Seis Sigma é definido como "um processo de negócio que permite às organizações melhorarem seus resultados financeiros por meio do desenvolvimento e

monitoramento constantes das atividades do negócio, minimizando os desperdícios e os recursos enquanto aumenta a satisfação dos clientes" (HARRY e SCHROEDER, 1998, p. 07).

Para Toledo, Borrás et al. (2013), ao implantar um programa Seis Sigma, a organização necessita estabelecer uma estrutura de liderança que exerce papel crucial no desempenho dos projetos de melhoria. As pessoas envolvidas com o programa Seis Sigma recebem treinamento e são qualificadas de acordo com o sistema *Belt* (*green belt*, *black belt* e *master black belt*) que visa garantir que **todos na organização falem a mesma linguagem para que o desenvolvimento do projeto** Seis Sigma possa fluir melhor (BAXTER, 1998). A qualificação *belt* foi inspirada no sistema japonês de artes marciais – isso faz com que as **pessoas se aprimorem, tornando-as diferentes com a aquisição do conhecimento**. Para (TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013), todas as pessoas das organizações precisam conhecer e saber utilizar-se do programa, pois elas podem contribuir com a qualidade dos produtos e serviços. O sistema *Belt* oferece amplo conhecimento sobre o Seis Sigma, mas não é suficiente. Por isso, os colaboradores precisam adquirir outros conhecimentos complementares e adquirir habilidades. (AKAO, 1972; AKAO e MIZUNO, 1978; BAXTER, 1998; HARRY e SCHROEDER, 1998; TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013).

2.1.5 Considerações sobre a gestão da qualidade e suas ferramentas.

Apesar de todas as técnicas, ferramentas e normatizações disponíveis, é unânime entre os autores (aqui citados) que militam na área da gestão da qualidade que, **ainda que se faça utilização das ferramentas aqui relatadas, essas ainda podem não solucionar todos os problemas existentes**. Surgem então, novos métodos e ações visando diagnosticar problemas relacionado à qualidade de produtos, prestar serviços atraentes ao cliente e adquirir novos clientes (AKAO, 1972; AKAO e MIZUNO, 1978; OAKLAND, 1994; BAXTER, 1998; TOLEDO, BORRÁS, et al., 2013).

A Gestão de Pessoas e a necessidade de atender aos diversos stakeholders

A pressão interna e externa por uma melhor atuação da gestão de pessoas, a partir dos anos de 1990, acarretou, além da implantação de novas práticas, a reflexão a respeito da necessidade de atender aos diversos *stakeholders*. Esse fator fez com que a gestão de pessoas deixasse de ser encarada somente no formato funcional com subdivisões departamentais dentro da própria área, extrapolando os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, remuneração e benefícios, entre outros. (FISCHER, 2002; HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008). Para os autores, as profundas transformações nos domínios econômicos e mercadológicos, assim como políticos e sociais, que fomentam um mundo de transformações, exigem que as organizações aceitem o desafio da competitividade acirrada para sobreviver. Aliados a esses fatores, a gestão de pessoas inclinou-se ao conceito de *resource based view* (visão baseada em recursos), que compreende a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (GHEMAWAT, 1986). Os recursos intangíveis advêm da complexidade social e abrangem o conhecimento tácito de relações interpessoais, como os *stakeholders* e a cultura organizacional (BARNEY, 1991). Esses recursos são denominados capital social organizacional e são considerados pelos autores como ativo estratégico, capaz de promover vantagens competitivas sustentáveis juntamente com os capitais humanos e organizacionais. Ainda segundo os autores, essa amplitude, uma vez bem definida, servirá como estratégia para alcançar determinados objetivos que possam atender aos diferentes *stakeholders*. Assim, a gestão de pessoas possui o desafio de conseguir atender os diferentes *stakeholders* que surgem a cada dia, oriundo da nova organização que está inserida em um cenário altamente competitivo e que impulsionam as empresas a buscarem rapidamente novas formas de gestão (ULRICH, BROCKBANK, et al., 2014). Do mesmo modo, a emersão dos *stakeholders*, assim como os contemporâneos objetos estratégicos, diligenciam o (re)pensar da nossa gestão de pessoas e seus colaboradores (DONALDSON e PRESTON, 1995).

A ideia do (re)pensar da gestão de pessoas pode ser refletida na análise de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) ao se expressar que:

A ambiência competitiva exige das empresas o reconhecimento do papel do consumidor como elemento atuante na concepção dos produtos; do sentido que o trabalho desempenha na vida das pessoas. Cabe às empresas a tomada de consciência na sociedade, preservando a manutenção da espécie e o respeito às realidades sociais, culturais e políticas dos lugares em que atuam, fazendo das restrições oportunidades de negócios (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008, p. 13).

O desafio, segundo Ulrich, Brockbank et al. (2014) é integrar as práticas da gestão de pessoas ao processo de planejamento estratégico da organização, a fim de obter o ajuste entre os diferentes objetivos e os planos empresariais. Os autores ainda mencionam que um novo papel e uma nova pauta para a área de gestão de pessoas deve ser definida. Esta ênfase deve focalizar os resultados e não meramente as atividades operacionais da área.

2.2.1 Cultura organizacional

Uma empresa é composta essencialmente por pessoas, e estas devem ser balizadas por sua cultura organizacional. Esta, por sua vez, consiste nas crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, e ainda pelos princípios e políticas de gestão implantadas pela organização. Esses elementos evidenciam a importância da cultura organizacional de uma empresa como o alicerce de suas ações e práticas de gestão de pessoas e resultados (FLEURY, 1989; FISCHER, 2002; HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008). Um dos aspectos mais importantes da cultura é o consenso compartilhado sobre quem deve ou não pertencer ao grupo, e quais os critérios que determinam essa participação (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008). As organizações são formadas por pessoas com valores diferentes que desenvolvem a compreensão de como a organização deve funcionar. Assim, as compreensões ao longo do tempo formam um processo de aprendizado social e – as pessoas aprendem interagindo com as outras – consenso que a organização passa a ter como a melhor forma de solucionar seus problemas (FLEURY, 1989).

O líder é o principal fomentador da cultura organizacional de uma empresa, uma vez que está em contato direto com os *stakeholders* e é o responsável por transmitir a estes os preceitos, visões e os valores da empresa. Essa orientação permite direcionar e condicionar os comportamentos dos colaboradores para que a conduta deles dentro da organização seja

condizente com aquilo que a organização considera ideal (FLEURY, 1989). Cada empresa tem sua própria cultura organizacional, e esta é adequada às suas necessidades. Respeitar estas regras é parte fundamental para a manutenção dos colaboradores, e as lideranças devem orientar as condutas e estarem atentas aos comportamentos dos profissionais que desrespeitam estas regras, uma vez que sem acompanhamento, estas atitudes podem se multiplicar (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

Para Fleury (1989), a cultura organizacional também previne e pode ajudar a resolver conflitos internos, já que apoia na gestão efetiva do capital humano, na dissolução de problemas interpessoais, além de mostrar para a sociedade quais são os valores, as visões e crenças seguidas pela organização. Por outro lado, se a cultura organizacional não estiver clara e contiver elementos que impossibilitem o crescimento dos colaboradores e da empresa, esta será um obstáculo a mais para o desenvolvimento sistêmico, e deve ser urgentemente revista.

METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo é de natureza qualitativa e exploratória, e foi aplicado a cinco profissionais responsáveis pela gestão da qualidade dos produtos fabricados em uma metalúrgica do ramo de peças de reposição para implementos agrícolas e sediada no interior do estado de São Paulo. O público foi composto por um coordenador de qualidade, responsável pelo controle da qualidade da fábrica; um gerente de produção; um analista da qualidade, responsável pelos processos da gestão da qualidade; um gerente de gestão da qualidade e suprimentos; e uma coordenadora de gestão de pessoas.

Foram realizadas entrevistas de caráter qualitativo (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010), pautadas por um roteiro com perguntas estruturadas. Aplicou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) utilizando-se como suporte para realização dessa análise o *software Atlas.ti* (MUHR, 1991), ferramenta que permite buscar tanto a fiabilidade quanto a consideração do contexto de origem dos dados, no sentido de que o conteúdo não é o material bruto observado, mas o que emerge dele durante o processo de análise. Após este processo procedeu-se a transcrição dos dados. O objetivo foi compreender os significados nos textos obtidos, levando em consideração as

articulações utilizadas pelos sujeitos em suas respostas e as mensagens explícitas e implícitas que as acompanham (BARDIN, 2011).

Apesar da inclinação qualitativa utilizada para a condução das entrevistas, a análise de conteúdo não excluiu a abordagem quantitativa concomitantemente, sendo os processos de codificação (e não seus resultados) fontes para as inferências (KRIPPENDORFF, 1990; BARDIN, 2011). Desse modo, os conceitos obtidos foram categorizados de acordo com as falas e descrições dos respondentes, bem como levantadas as frequências de termos-chave enunciados nas falas. A proposta foi a abordagem por unidades temáticas (KRIPPENDORFF, 1990; BARDIN, 2011), cujas categorias foram criadas a partir das próprias narrativas dos respondentes durante as entrevistas.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

As questões levantadas pela entrevista foram inicialmente apresentadas descritivamente e, ilustradas através de quadros de frequência das respostas. Optou-se por apresentar conjuntamente as respostas de todos os públicos (E.1: coordenador de qualidade; E.2: gerente de produção, E.3: analista da qualidade, E.4: gerente de gestão da qualidade e suprimentos; E.5: coordenadora de gestão de pessoas), permitindo a leitura simultânea das considerações destes grupos de profissionais.

Como estratégia de *approach* inicial entre pesquisador e sujeito da pesquisa, a primeira questão do roteiro buscou conhecer como os entrevistados conceitua a gestão da qualidade dentro da organização a que estão inseridos. Optou-se pela apresentação dos dados de modo a possibilitar análise simultânea das respostas dos cinco sujeitos participantes da pesquisa. A tabela 1 apresenta o conceito de cada entrevistado.

Tabela 1 – Conceituação do termo gestão da qualidade da organização

	CONCEITO	FREQUÊNCIA	
		ABS.	(%)
E.1	Uma gestão sólida que procura sempre a melhoria.	1	20%
E.2	[...] Boa, atende os padrão do mercado atual.	1	20%
E.3	[...] Adequada conforme a ISO e toda a empresa focada com todos os requisistos buscando a satisfação dos clientes	1	20%
E.4	[...] Bem implantada e é uma boa gestão.	1	20%
E.5	[...] Focada na melhoria do sucesso e na satisfação dos clientes.	1	20%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que refere-se à conceituação do termo dentro da organização, todos (100%) os entrevistados fizeram inclinações para a busca pela melhoria contínua. Essa motivação unânime, lança luz a uma cultura organizacional voltada para a busca infinita pela qualidade na produção dos seus produtos (AKAO e MIZUNO, 1978). Diante dessa arena, a gestão de pessoas deve aproveitar-se dessas características para transformá-las em estratégia competitiva a favor da produção com qualidade (FISCHER, 2002).

A seguir apresentam-se as questões chaves da pesquisa.

A segunda pergunta da entrevista teve como objetivo o diagnóstico para identificar algum(ns) tipo(s) de sistema(s) de gestão da qualidade já implantado(s) e se todos os respondentes já os conheciam. Essa resposta foi unânime entre os colaboradores, pois, todos (100%) responderam que a empresa está certificada conforme ISO 9001:2008 e que segue essa padronização pela busca da qualidade. A norma de sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008, é a norma passível de auditoria, cuja versão atual foi aprovada no fim de 2008. Essa versão apresenta maior compatibilidade com a família ISO 14000 (sistema de gestão ambiental) e as alterações realizadas em relação à versão anterior trouxeram maior compatibilidade para as suas traduções e conseqüentemente melhor entendimento e interpretação de seu texto. Segundo Oakland (1994) a empresa certificada ISO 9001 já se caracteriza por adotar um modelo de sistema de gestão da qualidade. Todavia, a norma não fixa metas a serem atingidas pela organização, pois, as próprias organizações são quem estabelecem essas metas (AKAO, 1972; OAKLAND, 1994; TOLEDO, BORRÁS, *et al.*, 2013). Ao adentrar nesse *stakeholder*, a gestão de pessoas pode auxiliar as empresas no processo de implantação da ISO 9001:2008 no intuito de suprir o atendimento a alguns requisitos, tais como: a padronização de todos os processos-chave da organização, processos

que afetam o produto e conseqüentemente o cliente; monitoramento e medição dos processos de fabricação para assegurar a qualidade do produto/serviço, por meio de indicadores de performance e desvios; implementar e manter os registros adequados e necessários para garantir a rastreabilidade do processo; inspeção de qualidade e meios apropriados de ações corretivas quando necessário; e revisão sistemática dos processos e do sistema da qualidade para garantir sua eficácia (FISCHER, 2002; HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008; ULRICH, BROCKBANK, et al., 2014; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

No terceiro item da entrevista, buscou-se compreender o fato da incansável luta pela qualidade dos produtos desenvolvidos pela organização, diagnosticando se a inclinação advém “em função das exigências dos clientes junto a necessidade de manter uma posição competitiva no mercado”, ou se é “inerente às pessoas refletindo no seu modo de trabalho”.

Dos cinco profissionais responsáveis pela gestão da qualidade da organização consultada, todos (100%) responderam que a busca incansável pela qualidade na produção dos produtos advém “em função das exigências dos clientes junto a necessidade de manter uma posição competitiva no mercado”; dois deles (40%) responderam que a questão da “inerência às pessoas refletindo no seu modo de trabalho” não é excludente nesse processo pela busca da qualidade. Esse princípio estabelece a necessidade de se desenvolver a *resource based view*, que compreende a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (GHEMAWAT, 1986). Como resultado da inferência obtida dessa análise, a organização consultada precisará desenvolver políticas para alcançar essa visão com o intuito de tornar os recursos intangíveis advindo da complexidade social e abrangendo o conhecimento tácito de relações interpessoais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; ULRICH, BROCKBANK, et al., 2014; FISCHER, 2002; GHEMAWAT, 1986).

A quarta pergunta objetivou o interesse em diagnosticar como os treinamentos com o intuito de gerar conhecimento sobre os métodos, normas e as ferramentas poderiam acontecer. Todos (100%) responderam que acontecem os treinamentos. Assim, foi analisado hermeneuticamente as respostas de dois entrevistados.

E.1: “Os treinamentos são passados no momento em que a pessoa entra na empresa, na integração, para que a pessoa entre já consciente das responsabilidades junto ao sistema de qualidade”.

Embora seja muito importante o treinamento sobre as ferramentas, métodos e normas da gestão da qualidade na produção de produtos e/ou serviços, isso por si só não garantirá o sucesso da busca pela qualidade. É preciso que as pessoas se aprimorem tornando-as diferentes com a aquisição do conhecimento (BAXTER, 1998).

E.4: “[...] O importante é a reciclagem desse treinamento, as pessoas acabam sendo treinadas quando entram na empresa e depois de um ano, dois anos que a pessoa está na empresa se ela não for reciclada acaba alguns pontos de menos utilização para algumas pessoas elas acabam passando né? Então dessa forma, o funcionamento tem que ser um planejamento anual de treinamento”.

O ponto da reciclagem e integração são muito importantes, mas não é suficiente. Necessariamente os colaboradores precisam aprender outros conhecimentos e adquirir habilidades. Em algum tipo de posição necessitam ao menos receber o treinamento adequado (AKAO, 1972; AKAO e MIZUNO, 1978; BAXTER, 1998; HARRY e SCHROEDER, 1998; TOLEDO, BORRÁS, *et al.*, 2013). Esse *stakeholder* aliado ao *resource based view* devem ser criteriosamente planejados e executados por meio do apoio da gestão estratégica de pessoas (FISCHER, 2002; ULRICH, BROCKBANK, *et al.*, 2014). O intuito é manter os colaboradores com conhecimentos adequados oriundos de oficinas, reuniões, programas de treinamentos, experiências vivenciadas, casos de sucessos entre outros.

A quinta pergunta teve como objetivo diagnosticar se naquela organização é possível melhorar a qualidade da produção aprendendo um com os outros e como acontece. Para os entrevistados, todos na organização (100%) conseguem aprender um com os outros. Ainda segundo os entrevistados, isso reflete na melhoria da qualidade da produção. Para o entrevistado E.2 essa transferência de conhecimento acontece informalmente:

E.2 *“Quem está mais familiarizado com os procedimentos acaba passando para quem está chegando. Perfazendo o aprendizado maior”.*

Todavia, para o entrevistado E.3 o processo estabelece questões com maior completude:

E.4 *“[...] Buscando exemplo das outras empresas e buscando até experiências dos próprios colaboradores e sugestões dos próprios colaboradores”.*

Na visão do entrevistado E.5:

E.5 *“Através de um procedimento numa instrução de trabalho bem definida é possível você está multiplicando o conhecimento para cada um”.*

Ao cruzar as informações com as premissas de Nonaka e Takeuchi (1997), a análise que vem à tona é a que estabelece a necessidade da organização planejar e executar estratégia para propagar esse método a favor da gestão da qualidade. Assim, a gestão de pessoas da organização consultada precisa utilizar-se desse recurso como estratégia para difundir os conhecimentos tácitos e explícitos envolvidos, planejando e executando ações para adquirir vantagens competitivas nesse processo de transferência, aquisição e conhecimentos entre os colaboradores.

A sexta pergunta pretendeu diagnosticar como os gestores de qualidade e pessoas enxergam a contribuição da gestão de pessoas na definição de atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade, conforme quadro 1.

ENTREVISTADO	RESPOSTA
E.1	<i>“Através do recrutamento e seleção de pessoas e treinamento”.</i>
E.2	<i>“[...]reciclando os treinamentos e colocando os procedimentos ao conhecimento de todos”.</i>
E.3	<i>“Buscando pessoas capacitadas e capacitando colaboradores já contratados”.</i>

E.4	<i>“[...] descrição de cargos e salários tem que está bem alinhada com que a pessoa faz, é dessa forma que a gestão de pessoas deve contribuir, no planejamento dos planejamentos e dos auxílios dos treinamentos”.</i>
E.5	<i>“Através de treinamentos, seguindo todos os requisitos necessários e promovendo o conhecimento e competências aos colaboradores”.</i>

Quadro 1 – Respostas sobre contribuição da gestão de pessoas na busca pela qualidade dos produtos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora quantitativamente todos (100%) os entrevistados tenham admitido que a gestão de pessoas pode contribuir pela busca da qualidade na produção de produtos, eles demonstraram atribuir as funções da gestão de pessoas nesse quesito, somente a recrutamento, seleção e treinamento. Diagnóstico que corrobora Fischer (2002); Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008). Para os autores, a gestão de pessoas deve implantar novas práticas oriundas da necessidade de atender aos diversos *stakeholders*. Esse fator faz com que a gestão de pessoas deixe de ser encarada somente no formato funcional, com subdivisões departamentais dentro da própria área extrapolando os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, remuneração e benefícios, entre outros (FISCHER, 2002; HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008; ULRICH, BROCKBANK, et al., 2014). A gestão de pessoas pode e deve aliar-se as outras áreas da organização com o intuito de alavancar as estratégias para alcançar a gestão da qualidade no desenvolvimento de produtos e serviços e deve ser enxergada por todos como um recurso baseado em visão - *resource based view* (GHEMAWAT, 1986).

Na sequência, o estudo propôs diagnosticar se naquela empresa, a cultura organizacional dos colaboradores (crenças, valores, entre outros) influenciam e refletem na qualidade da produção, e se positivo, como isso acontece.

Quantitativamente, todos os entrevistados (100%) responderam positivamente, enquanto qualitativamente percebe-se dificuldades de adoção conforme as respostas a seguir:

E.4: *“[...] a cultura é o maior desafio no sistema da gestão da qualidade. Mudar cultura das pessoas e os valores das pessoas esses são os maiores*

desafios da qualidade. Como? Hábitos que as pessoas vêm de anos, da família, de outras empresas, que é difícil da gente fazer essa mudança”.

E.5: *“Ela que vai ser o norte que os colaboradores saibam qual é a missão a visão e os valores da empresa para poder conseguir atingir os objetivos de qualidade que a empresa busca”.*

Segundo Toledo, Borrás *et al* (2013), a gestão da qualidade deve ser encarada como estratégia para pensar, agir, e produzir. Nessa visão o sucesso depende da incorporação de novos valores à cultura organizacional da empresa. Os recursos intangíveis advêm da complexidade social e abrange o conhecimento tácito de relações interpessoais com os *stakeholders* e a cultura organizacional (BARNEY, 1991). Os compromissos exercidos pela gestão de pessoas, no que se refere a motivação, reconhecimento, construção de estruturas de trabalho e recompensas, podem condizer para a criação do novo ambiente organizacional voltada para a gestão da qualidade (FISCHER, 2002; ULRICH, BROCKBANK, *et al.*, 2014). A gestão de pessoas pode fazer toda a diferença no alinhamento da cultura organizacional, criando estratégia e prática que podem favorecer vantagens competitivas, desempenhando papel fundamental na contribuição das pessoas (ULRICH, BROCKBANK, *et al.*, 2014).

Na sequência, analisou-se hermeneuticamente a oitava pergunta – que pretendia diagnosticar qual fator é mais considerado pela organização ao realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores do setor de produção.

Das respostas obtidas, foi unânime (100%) a necessidade de que os colaboradores sigam as normas e métodos impostos pelos sistemas da gestão da qualidade com um toque de pró-atividade e/ou talvez com inovação. O quadro 2 apresenta as respostas a esse quesito.

ENTREVISTADO	RESPOSTA
E.1	<i>“Como o sistema da qualidade está ligado a melhoria contínua, não podemos trabalhar somente limitado as regras, é preciso segui-la inserir um toque de pró-atividade e até inovação”.</i>
E.2	<i>“A empresa está aberta a novas ideias, na avaliação de desempenho é apresentado os pontos forte e fraco sobre a questão onde sempre é estimulado a melhoria”.</i>

E.3	<i>“[...] Devemos ter pró-atividade buscando a melhoria contínua”.</i>
E.4	<i>“[...] A gente precisa de experiências de pessoas que vem de fora e das sugestões que as pessoas vão dá para o sistema da qualidade, então sempre, sempre esse toque de pró-atividade e inovação tem que estar sempre aberto, as normas têm que ser seguidas dentro da necessidade da companhia”.</i>
E.5	<i>“[...] Desde que ele informe o gestor da melhoria proposta que vai ter uma diferença no resultado final dessa peça, né? Pode ter uma melhoria no processo por que ele é quem conhece e domina todo o processo e ele pode solicitar que seja feita alguma alteração no procedimento desde que passado por uma equipe especializada para avaliar se a ferramenta a alteração indicada é apropriada para a operação, ele precisa sempre está ajudando a empresa a melhorar o processo”.</i>

Quadro 2 – Respostas dos entrevistados sobre os fatores mais consideráveis na avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse fator fortalece a premissa de Toledo, Borrás et al. (2013) no que refere-se a gestão da qualidade ser encarada como estratégia para pensar, agir e produzir. O desafio segundo Ulrich, Brockbank et al. (2014) é integrar as práticas da gestão de pessoas ao processo de planejamento estratégico da organização, a fim de obter a pró-atividade e/ou inovação dos colaboradores desse setor, enfatizando os resultados e não meramente as atividades operacionais da área.

Posteriormente ao descobrir a necessidade do toque de pró-atividade dos colaboradores nos processos que demanda qualidade do desenvolvimento dos produtos, a nona e penúltima pergunta, diagnosticou o perfil desejável dos colaboradores que contribuem para o processo da gestão da qualidade na produção e/ou serviço. As respostas são apresentadas conforme quadro 3.

ENTREVISTADO	RESPOSTA
E.1	<i>“Pessoa que busca sempre a melhoria contínua”.</i>
E.2	<i>“A pessoa humilde que pensa antes de fazer e a agilidade da pessoa. Esse é o perfil desejável”.</i>
E.3	<i>“Sendo focado em qualidade, organização e comprometimento com a empresa”.</i>
E.4	<i>Não respondido.</i>
E.5	<i>“[...] Precisa ter trabalho em equipe iniciativa, ser proativo, buscar entender do processo que ele está trabalhando, tirar as dúvidas, estar presente”.</i>

Quadro 3 – Respostas dos entrevistados sobre os fatores mais consideráveis na avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As análises depreendidas dessas respostas, sinalizam que o perfil do colaborador desejável pelo setor, não lança luz a conhecimentos adquiridos anteriormente (cursos de formação, qualificação ou experiências anteriores), mas sim sobre a postura profissional do colaborador. Percebe-se por esse fator, que a gestão de pessoas necessita de planejamento no que se refere ao treinamento, seja na integração, reciclagem, estudo de casos ou novas abordagens.

Por fim, a décima e última pergunta objetivou diagnosticar a importância de todos os colaboradores, independente de setor, precisarem conhecer e saber utilizar-se dos programas de qualidade. Também objetivou-se compreender como eles apreendem.

Dos cinco entrevistados, quatro responderam positivamente (80%) afirmando que todos os funcionários, independente de setor precisam conhecer todos os procedimentos, sendo que um deles (E.4) não respondeu a essa questão.

E.2 *“[...] Principalmente os procedimentos de trabalho que são essenciais para o seu dia-a-dia. [...] Sabendo os procedimentos para garantir a qualidade dos produtos”.*

E.3 *“Todos devem conhecer e saber utilizar todos os programas da qualidade, pois só assim vamos ter um sistema adequado e maduro que atenda todos os requisitos, tanto dos clientes internos quanto externos, e aprendem ai conforme os treinamentos realizados pela organização anualmente”.*

E.5 *“Precisam ter conhecimento de como funciona a empresa, quais são os programas que existem dentro dela para esta seguindo, todos os procedimentos adequados para que a gente possa atingir a qualidade do produto e a satisfação do cliente, seja eles interno e/ou externos e eles vão apreender através de treinamentos pontuais que são ministrados para eles pelo gestor responsável da área e toda necessidade que surgir será montado um plano de ação para que a gente possa desenvolvê-los”.*

As respostas corroboram as premissas de Baxter (1998). O autor salienta que todas as pessoas das organizações precisam conhecer e saber utilizar-se dos programas, pois elas podem contribuir com a qualidade dos produtos e serviços. Ainda segundo esse autor, as pessoas envolvidas com o programa de qualidade recebem denominações de acordo com o sistema, que visa garantir que todos na organização falem a mesma linguagem para que o desenvolva o projeto com qualidade. Daí a importância da gestão de pessoas em promover oficinas com o intuito de nivelar o conhecimento dos colaboradores. Essa orientação permite direcionar e condicionar os conhecimentos dos colaboradores, para que sua conduta dentro da organização seja condizente com aquilo que a organização considera ideal para a produção com qualidade (FLEURY, 1989).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procedeu-se com o objetivo de diagnosticar como os profissionais responsáveis pela gestão da qualidade dos produtos fabricados em uma metalúrgica do ramo de peças de reposição para implementos agrícolas, sediada no interior do estado de São Paulo, definem e percebem o apoio da gestão de pessoas em seu cotidiano por produção de produtos e serviços de qualidade e sua posterior execução, levando em conta os aspectos que permeiam a concretização das finalidades planejadas e executadas. O intuito foi verificar a consonância das práticas e percepções de qualidade na empresa pesquisada à teoria sobre gestão da qualidade, e como a gestão de pessoas pode atender ao interesse da organização no que se refere a esses processos.

No viés da gestão da qualidade aplicada à produção de produtos e serviços, os resultados desse estudo corroboraram com as premissas dos autores, Akao (1972); Akao e Mizuno (1978); Harry e Schroeder (1998); Oakland (1994); Toledo e Nogueira (1999); Toledo, Borrás, et al. (2013) entre outros, litigiando as práticas da gestão da qualidade na fabricação de produtos com as teorias tratadas na literatura.

No viés da gestão de pessoas, o estudo corroborou com a literatura no que se refere aos profissionais restringirem as funções de gestão de pessoas ao recrutamento, seleção e treinamento, representado pelos autores como:

Fischer (2002); Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008); Ulrich, Brockbank, et al. (2014) entre outros.

No eixo prático, percebe-se que o estudo confirma as premissas dos autores supracitados ao denotar a necessidade de extrapolar os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, remuneração e benefícios. Segundo as premissas dos autores, recomenda-se que a gestão de pessoas da organização consultada implante novas práticas oriundas da necessidade de atender aos diversos *stakeholders*.

O estudo demonstrou inclinações sobre o apoio da gestão de pessoas ao *stakeholder* da gestão da qualidade no desenvolvimento de produto, articulando-se por meio primeiramente do treinamento seguidos de seleção e recrutamento. Todavia, o estudo lançou luz sobre a necessidade de alinhar a gestão de pessoas com a gestão da qualidade e, assim, estabelecer o objetivo de planejar e executar ações para a busca constante da qualidade. O objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que, além de conferir as práticas com as teorias, litigiou-se de diagnóstico que permitiu realizar uma reflexão das duas gestões que, posteriormente, poderá servi para a (re)pensar sobre o planejamento estratégico, tanto dos setor de gestão de pessoas, quando do setor de gestão da qualidade.

REFERÊNCIAS

- AKAO, Y. New product development and quality assurance: quality deployment system. **Standartization adn Quality Control**, 25, 1972. 7-14.
- AKAO, Y.; MIZUNO, S. **Quality function deployment: a company-wide quality approach**. Tóquio: JUE Press, 1978.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, p. 99–120, 1991.
- BAXTER, M. **Projeto de Produto: Guia Prático para o Desenvolvimento de Novos Produtos**. São Paulo: Edgar Blücher, 1998.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences. **The academy of management review**, Briarcliff Manor, v. 20, p. 6, Jan. 1995. ISSN 1.

- FISCHER. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: Fleury, M., (org.) As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 6, Jan/Mar. 1989.
- GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard business review**, Boston, Sep./Oct. 1986. 64.
- GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisas Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva., 2010.
- HANASHIRO, M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HARRY, M.; SCHROEDER, R. **Six Sigma: a breakthrough strategy for profitability.** Nova York: Quality Progress, 1998.
- KRIPPENDORFF, K. **Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica.** [S.I.]: Editorial Paidós, 1990.
- MUHR, T. Atlas.ti: A prototype for the support of text interpretation. **Qualitative Sociology**, abr. 1991. 349-71.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OAKLAND, J. **Gerenciamento da qualidade total.** São Paulo: Novel, 1994.
- POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- TOLEDO, J. C. et al. **Qualidade: gestão e métodos.** [S.I.]: LTC, 2013.
- TOLEDO, J. C.; NOGUEIRA, M. A. Uma abordagem para o uso do FMEA. novembro, p. 62-66, 1999. **Revista Banas Qualidade.** , São Paulo, novembro 1999. 62-66.
- ULRICH, D. et al. **Competências globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro.** Tradução de Heloísa Corrêa da Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Eixo temático: 3. Gestão de Pessoas

Seção: b. Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Trabalhador.

HABILIDADES SOCIAIS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

ORTI, Natália Pinheiro, IACB, nataliaorti@iacbauru.com.br

BOLSONI-SILVA, Alessandra Turini, Unesp, bolsoni@fc.unesp.br

Resumo: Equipes de trabalho são essenciais para o funcionamento eficaz de todos os tipos de organizações. Atualmente as organizações se estruturam e se planejam tomando como unidade fundamental as equipes de trabalho, cuja eficácia depende das habilidades de relacionamento interpessoal entre os membros. O conhecimento acumulado no campo teórico-prático das habilidades sociais pode subsidiar a promoção de intervenções organizacionais para o desenvolvimento de competência social em equipes de trabalho. Diante de demandas apresentadas pelo setor de recursos humanos de uma instituição pública de ensino superior, conteúdos e estratégias bem-sucedidas dos programas de desenvolvimento de habilidades sociais para contextos educativos familiares foram adaptadas para o contexto de equipes de trabalho em consonância com recomendações da literatura da área. Como resultado, um programa de desenvolvimento de habilidades sociais para contextos de trabalho foi criado e aplicado junto a equipes técnico-administrativas da instituição pública de ensino, contemplando habilidades sociais de comunicação básica, comunicação avançada, enfrentamento assertivo e habilidades específicas das relações de trabalho. Foram realizados oito encontros semanais de duas horas de duração, com a utilização de recursos audiovisuais e ênfase em estratégias reflexivas e de modelagem de repertórios diante de situações que simulam conflitos de trabalho. Os resultados da aplicação do programa de desenvolvimento foram considerados positivos pelos gestores de recursos humanos e pelos participantes, especialmente pela pertinência do conteúdo de habilidades sociais e ênfase na prática das alternativas em contexto aplicado. São discutidas as avaliações e sugestões apresentadas pelos participantes após a implementação do programa, como a extensão da intervenção para outras categorias profissionais da instituição, como os docentes e diretores administrativos, bem como a implementação de programas de desenvolvimento de lideranças nos setores. Recomendações

para pesquisas futuras são apontadas, especialmente quanto à importância de avaliação dos processos responsáveis pela efetividade e eficácia de programas de desenvolvimento de pessoal em contexto organizacional.

Palavras-chave: Habilidades sociais. Trabalho. Desenvolvimento de equipes.

1. Introdução: Equipes de trabalho são essenciais para o funcionamento eficaz de todos os tipos de organizações. Atualmente as organizações se estruturam e se planejam tomando como unidade fundamental as equipes de trabalho (RODRIGUEZ, 2011). A eficácia das equipes de trabalho é frequentemente descrita como interdependente com o contexto organizacional e o nível de desenvolvimento da equipe (SUNDSTROM; DE MEUSE; FUTRELL, 1990). Os processos de gestão de recursos humanos de uma organização precisam levar em conta diferentes aspectos da interação entre as pessoas de uma equipe para avaliar e desenvolver as competências necessárias para eficácia do trabalho em grupo. Dentre as competências consideradas fundamentais para a eficácia das equipes de trabalho estão aquelas que favorecem a comunicação, a avaliação e o feedback recíproco sobre o desempenho, a adaptação às mudanças, a liderança ativa e o gerenciamento de conflitos (RODRIGUEZ, 2011). Nessa perspectiva, para que sejam eficazes as pessoas de uma equipe de trabalho precisam dispor de diferentes habilidades sociais bem como precisam ser capazes de adequar tais habilidades à diferentes situações e demandas no contexto organizacional.

Habilidades sociais (HS) podem ser conceituadas como conjunto de comportamentos emitidos diante das demandas de uma situação interpessoal, desde que maximizem os ganhos e reduzam as perdas para as interações sociais (BOLSONI-SILVA; CARRARA, 2010). O campo teórico-prático das habilidades sociais tem se desenvolvido principalmente nas áreas de prevenção em saúde mental, educação e psicoterapia. No contexto organização e de trabalho, entende-se que o desenvolvimento de habilidades sociais nas equipes possa contribuir substancialmente para o aumento da eficácia por meio da ampliação das competências interpessoais, ampliação das possibilidades de bem-estar e motivação para o trabalho.

Del Prette e Del Prette (1999) indicam que uma pessoa socialmente habilidosa deveria apresentar habilidades de comunicação, de resolução de

problemas interpessoais, de cooperação e de desempenhos nas atividades profissionais. Esses autores propuseram uma classificação das diferentes habilidades sociais (2001): (a) habilidades sociais de comunicação; (b) habilidades sociais de civilidade; (c) habilidades sociais assertivas de enfrentamento; (d) habilidades sociais empáticas; (e) habilidades sociais específicas de trabalho; (f) habilidades sociais de expressão de sentimento positivo.

Na Psicologia, tem-se desenvolvido um conjunto de técnicas para o desenvolvimento de competências em grupo. As modalidades de treinamento de habilidades sociais em grupo apresentam vantagens importantes, uma vez que a organização da situação de treinamento em grupo pode favorecer o surgimento e exemplificação de situações sociais tipicamente enfrentadas pelas pessoas, o que se aplica às equipes de trabalho. Nesse sentido, o formato em grupo permite que todos os membros possam fornecer e obter modelos de reflexão e enfrentamento uns com os outros.

O “Programa de Desenvolvimento de Habilidades Sociais Aplicadas ao Contexto de Trabalho” foi criado a partir de três fontes de informações: (a) de uma pesquisa de opinião aplicada por estagiários de Psicologia junto aos funcionários de uma unidade administrativa de uma universidade pública sobre as principais dificuldades e necessidades pessoais e profissionais que demandariam atenção do setor de recursos humanos; (b) da análise de literatura sobre problemas interpessoais encontrados em contexto de trabalho (JOHNSON; JOHNSON, 1990; MORGESON; REIDER; CAMPION, 2005); e (c) da adaptação de modelos de intervenção para o desenvolvimento de habilidades sociais para outros públicos e contextos, como relações familiares e educativas (BOLSONI-SILVA, 2007).

2. Objetivos: O presente trabalho teve por objetivo descrever características do programa intitulado “Desenvolvimento de Habilidades Sociais Aplicadas ao Contexto de Trabalho”, planejado e executado em função de características de equipes de trabalho técnico-administrativo de uma instituição pública de ensino superior.

3. Resultados

3.1. Apresentação e motivação para o programa de desenvolvimento: conceituação básica sobre interação social, habilidades sociais, problematização à partir de situações cotidianas que envolvem conflito e dificuldades interpessoais em contexto de trabalho, descrição de estratégias e temas previstos pelo programa de desenvolvimento em habilidades sociais, apresentação da proposta de trabalho (atividades durante e após os encontros de grupo).

3.2. Comunicação Básica: As habilidades básicas de comunicação podem contribuir para a produção e disseminação de informações e reflexões nos diferentes ambientes de trabalho, bem como suprimir a ausência e as falhas nos diálogos dentro das equipes a partir do desenvolvimento de estratégias consideradas eficazes pelas conseqüências que produzem: clareza, cooperação, vínculos profissionais positivos relacionados ao respeito e pertencimento à equipe de trabalho. O desenvolvimento de ambiente interpessoal consistente, cordial e cooperativo facilita o desenvolvimento posterior de habilidades sociais de enfrentamento e resolução de problemas diante de conflitos. As habilidades sociais consideradas básicas para a comunicação previstas pelo programa são:

- Iniciar, manter e encerrar conversação;
- Fazer e responder perguntas;
- Desenvolver e demonstrar empatia;
- Expressão de sentimentos positivos como respeito, gratidão, reconhecimento;
- Reconhecimento de direitos e deveres dentro das equipes de trabalho;
- Pedir e receber ajuda.

3.3. Comunicação Avançada e Enfrentamento Assertivo: Inclui o desenvolvimento das habilidades sociais de enfrentamento em situações de conflito ou risco de produção de consequências negativas. Estão incluídas diferentes habilidades de expressão de opiniões, resolução de problemas, análise e tomada de decisões, as quais são importantes estratégias práticas para prevenção de conflitos futuros e possibilidade de foco na atuação sobre

problemas em curso ou iminentes. São consideradas habilidades de comunicação avançada e enfrentamento assertivo:

- Expressão e consideração de opiniões de concordância e discordância;
- Fazer e recusar pedidos; diferenciação entre pedidos, sugestões e ordens;
- Lidar com críticas justas e injustas, lidar com as pressões inerentes ao trabalho, identificar pressões abusivas;
- Lidar com comportamentos agressivos, autoritários, submissos e passivos;
- Diferenças entre assertividade, passividade, agressividade;
- Negociar e solicitar mudança de comportamento;
- Admitir erros, pedir desculpas, se comprometer com a mudança necessária;
- Administrar conflitos sobre os quais não se tem controle total;

3.4. Habilidades específicas das relações de trabalho: Envolve habilidades específicas sobre o relacionamento interpessoal no contexto de trabalho cujo assunto em evidência é a própria função ou tarefas dentro da equipe, como os comportamentos de:

- Estabelecimento ou negociação de objetivos junto aos coordenadores e supervisores;
- Lidar com interrupções e distrações durante execução das tarefas;
- Obtenção de orientação e *feedback* sobre o desempenho durante e após o processo.

4. Discussão dos resultados: O programa implementado foi resultado de uma solicitação dos setores de recursos humanos da organização para o desenvolvimento de habilidades interpessoais em contexto de trabalho. O formato e conteúdo adotado foi resultado do processo de elaboração a partir da literatura da área, modelos de intervenção sobre habilidades sociais em outros contextos e indicadores obtidos a partir de pesquisa com os funcionários.

No encerramento do programa de desenvolvimento foi realizada uma avaliação individual do programa de desenvolvimento através da solicitação de *feedback* verbal oral e escrito pelos participantes. Os relatos mais frequentes

apontaram como aspectos positivos do programa de desenvolvimento: (1) possibilitar um espaço de reflexão sobre as relações de trabalho de modo pertinente e contextualizado; (2) a ênfase na apresentação e desenvolvimento de habilidades sociais como alternativas possíveis diante de situações problemáticas específicas; e a (3) diversidade de recursos e estratégias para a reflexão e exercício das habilidades sociais trabalhadas.

As principais sugestões dos participantes para a adequação ou ampliação do programa de desenvolvimento realizado foram: (1) a aplicação do mesmo junto aos docentes da mesma instituição, os quais em grande maioria usariam da suposta autoridade e superioridade diante dos funcionários técnico-administrativos para justificar comportamentos autoritários ou pouco colaborativos; (2) complementar a intervenção com o acompanhamento individual de alguns funcionários que apresentam maiores resistências e padrões problemáticos de relacionamento interpessoal; (3) implementar programas de desenvolvimento de lideranças técnico-administrativas.

Por fim, os participantes foram incentivados a desenvolver um plano individualizado de desenvolvimento continuado a partir de um modelo fornecido, o qual partia da explicitação das habilidades sociais consideradas bem estabelecidas por cada um, assim como as dificuldades remanescentes, com a indicação das respectivas estratégias para o automonitoramento durante a rotina de trabalho. Adicionalmente, foi sugerido que o plano de desenvolvimento pessoal fosse compartilhado com os supervisores. Essas estratégias tiveram por objetivo contribuir para a otimização do desenvolvimento de cada um, bem como favorecer a manutenção e generalização dos resultados.

5. Considerações finais: Na experiência profissional relatada, promover o desenvolvimento de habilidades sociais aplicadas ao contexto de trabalho revelou-se uma atuação importante para o desenvolvimento e educação do trabalhador. Entretanto, são necessárias mais pesquisas sistematizadas na área, especialmente quanto à avaliação de variáveis e processos que possam aumentar a eficácia e efetividade de programas de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

6. Referências

- BOLSONI-SILVA, A. T.; CARRARA, K. Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. **Psicologia em revista**, v. 16, n. 2, p. 330-350, 2010.
- BOLSONI-SILVA, A. T. Intervenção em grupo para pais: descrição de procedimento. **Temas em Psicologia**, v. 15, n. 2, p. 217-235, 2007.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação**. Vozes, 1999.
- JOHNSON, D. W.; JOHNSON, R. T. Social skills for successful group work. **Educational leadership**, v. 47, n. 4, p. 29-33, 1990.
- MORGESON, F. P.; REIDER, M. H.; CAMPION, M. A. Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 3, p. 583-611, 2005.
- RODRIGUEZ, F. G. Habilidades de trabalho em equipe nas organizações. SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE HABILIDADES SOCIAIS, 3., 2011.
- SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K. P.; FUTRELL, D. Work teams: Applications and effectiveness. **American psychologist**, v. 45, n. 2, p. 120, 1990.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas**Seção:** a. Recrutamento e seleção

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

KAWASHIMA, Maria Madalena Lazari, UNIP, madalena@mygra.com.br

Resumo: Relato de experiência sobre o processo de avaliação psicológica em recrutamento e seleção no cotidiano de uma consultora e supervisora de estágio em Psicologia organizacional e do trabalho. Seu objetivo foi relatar e refletir sobre as experiências. Tem um caráter descritivo e explicativo com abordagem qualitativa, já que objetiva analisar a avaliação psicológica em recrutamento e seleção em diferentes empresas de uma cidade média do interior paulista. A apresentação das empresas e das atividades desenvolvidas tem caráter descritivo, estudando o fenômeno ao relatar e refletir sobre a experiência nas avaliações psicológicas desenvolvidas. A análise de dados foi realizada a partir do conteúdo obtido nas observações e atividades desenvolvidas nas empresas e com base nas fundamentações teóricas, estudadas nas diferentes formas de avaliação psicológica em recrutamento e seleção existentes. Conclui-se que a avaliação psicológica, dentre outros processos de gestão de pessoas, faz parte da realidade do processo seletivo das empresas analisadas e se consolida com sucesso ao selecionar pessoas capazes de contribuir para objetivos organizacionais. Apesar disso, as avaliações têm um limite em relação ao que é possível entender e prever, visto que comportamento humano é decorrência da interação de uma rede de dimensões inter-relacionadas e complexas. Entretanto, avaliações podem ser respaldadas em métodos cientificamente sustentados, mais confiáveis que opiniões leigas no assunto ou que o puro acaso. Os cursos de Psicologia precisam refletir e aprimorar a formação em avaliação psicológica, principalmente quanto aos planos de ensino sobre os testes psicológicos e as dinâmicas de grupo. Segundo Noronha & Alchieri (2002), é primordial a necessidade de se conhecer melhor o instrumental disponível para utilização no Brasil e aperfeiçoar a formação em Psicologia quanto à avaliação psicológica.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Avaliação psicológica.

1. Introdução: As transformações no mercado de trabalho estão ocorrendo com intensidade e impondo novas e diferentes formas de contratação, como o emprego temporário, o trabalho em tempo parcial, o trabalho em horários flexíveis, o trabalho remoto e a terceirização, levando “a uma alternância entre emprego e não-emprego” (GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1999, p. 412).

O processo de trabalho modificado, diferentemente da rigidez e da desqualificação do fordismo, exige a flexibilidade e a qualificação do trabalhador. Esse processo de trabalho estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores fixos, utilizando outros recursos como as horas extras, trabalhadores temporários e subcontratações para garantir a força de trabalho em função direta das necessidades do mercado (ANTUNES, 2005).

Além da reestruturação produtiva, da automatização e da informatização, houve o aumento da competitividade, da produção e até algumas melhorias nas condições de trabalho. Porém, o “enxugamento” das organizações provocou a diminuição da oferta de postos de trabalho e o aumento do contingente de trabalhadores demitidos e marginalizados do processo produtivo (POCHMANN, 2002).

As organizações precisam se preparar para um mundo competitivo e em constante mutação para dar conta dos novos desafios. Para isso, devem ter pessoas preparadas e sagazes, dispostas a assumir riscos, pois são elas o principal patrimônio das empresas, visto que administram os negócios, produzem e disponibilizam os serviços (CHIAVENATO, 2004). As empresas necessitam encontrar pessoas com talento e alto poder de realização que solucionem seus problemas e desafios. A agilidade de suas respostas aos desafios do mercado, a capacidade de atrair e reter talentos para o alcance de seus objetivos organizacionais e a seleção de pessoas, dentre outros processos de gestão de pessoas, são essenciais para se alcançar o sucesso (PONTES, 2001).

A seleção de pessoas é o processo de escolha de candidatos entre os recrutados (PONTES, 2001) e funciona como um filtro que permite acesso àqueles que apresentem as características almejadas pela organização. Sua tarefa é escolher, dentre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores

probabilidades de se ajustar ao cargo. Visa aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, selecionando pessoas com habilidades e capazes de contribuir para a missão e objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

O processo seletivo é um sistema de comparação de informações e escolha que precisa se apoiar em algum padrão ou critério para alcançar certa validade. Esse padrão é determinado em função das exigências do cargo ou das competências desejadas e das informações sobre o candidato (CHIAVENATO, 2004). Usualmente, é organizado por etapas com o objetivo de levantar as informações de forma objetiva, evidenciando as características pessoais e profissionais dos recrutados. A avaliação psicológica é uma dessas etapas. Um processo amplo que envolve a integração de informações provenientes de diversas fontes, dentre elas, testes, entrevistas, observações e análise de documentos.

O processo de avaliação psicológica é capaz de prover informações importantes para o desenvolvimento de hipóteses, que levem à compreensão das características psicológicas da pessoa, referindo-se à forma como poderá desempenhar uma dada atividade, à qualidade das interações interpessoais apresentadas, etc. A escolha de instrumentos/estratégias dependerá dos objetivos e poderá abranger os aspectos psicológicos de natureza diversa (CFP, 2013).

Segundo Pontes (2001), a entrevista de seleção tem a função de investigar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Para Chiavenato (2004) é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si com o objetivo de se conhecerem, sendo possivelmente a técnica mais utilizada nas avaliações. Na entrevista psicológica o entrevistador deve comparar objetivamente as características apresentadas pelo candidato com as exigências do cargo.

A entrevista psicológica é uma conversação dirigida que completa os dados obtidos pelos demais instrumentos utilizados. Tem o propósito definido de avaliar o candidato para suprir os subsídios técnicos acerca de suas condutas (MACHADO, 2007).

Existem vários tipos de testes, com os mais diferentes propósitos, que podem ser aplicados durante o processo. Porém, devem ser utilizados com atenção e, principalmente, ética.

O Conselho Federal de Psicologia (Resolução CFP 002/2003) define os testes psicológicos como procedimentos sistemáticos de observação e registro de amostras de comportamento e respostas, que tem o objetivo de mensurar características e processos psicológicos, como emoção, afeto, inteligência, personalidade, entre outras, nas suas mais diversas formas de expressão.

A função do teste é medir as diferenças entre indivíduos ou entre as reações do mesmo indivíduo em diferentes ocasiões. Podem ser classificados em testes com respostas corretas, avaliando funcionamento cognitivo, conhecimento, habilidades ou capacidades, e testes nos quais não há respostas corretas, como os inventários, questionários, levantamentos, testes de personalidade, motivações, preferências, atitudes, interesses, opiniões e reações características.

O CFP está atento à qualidade dos instrumentos desenvolvidos para avaliação psicológica, incentivando o desenvolvimento de pesquisas científicas e o lançamento de novas técnicas de avaliação com a adequada condição científica.

A dinâmica de grupo é uma técnica, que se caracteriza pela vivência controlada de uma situação real, em que o psicólogo analisará o comportamento de cada indivíduo e sua relação com o grupo (MACHADO, 2007). Apresentação, relacionamento interpessoal e resolução de problemas são temas bastante trabalhados em dinâmicas de seleção de pessoas. A técnica de simulação promove retroalimentação: o próprio candidato pode analisar sua adequação ao cargo, permitindo o autoconhecimento (CHIAVENATO, 2004).

A imagem do profissional, descrita posteriormente por um laudo, será construída pelos resultados das etapas citadas anteriormente, o que contribuirá na tomada de decisão da empresa. Declaração, relatório ou laudo psicológico, atestado psicológico e parecer psicológico são modalidades de documento, apontadas pela Resolução 07/2003 do CFP, e sua utilização depende do objetivo da elaboração. Após a formulação do laudo, de maneira geral, o responsável de área receberá os candidatos escolhidos, selecionará aquele que considerar mais adequado e o encaminhará para os procedimentos admissionais.

2. Objetivo: O presente relato tem um caráter descritivo e explicativo com abordagem qualitativa, já que objetiva analisar a avaliação psicológica de recrutamento e seleção em diferentes empresas de uma cidade média do interior paulista. A apresentação das empresas e das atividades desenvolvidas tem caráter descritivo, estudando o fenômeno (GIL, 2007) ao relatar e refletir sobre a experiência das avaliações psicológicas desenvolvidas. A análise de dados foi realizada a partir do conteúdo obtido nas observações e atividades desenvolvidas nas empresas e com base nas fundamentações teóricas, estudadas nas diferentes formas de avaliação psicológica em recrutamento e seleção existentes.

3. Resultados: As empresas descritas nesse relato são caracterizadas por possuírem psicólogas contratadas ou por admitirem serviços terceirizados, as chamadas empresas de RH (Recursos Humanos). Nelas, a gestão de pessoas está mais estruturada e o processo seletivo, planejado e documentado, constando as informações necessárias, como o perfil profissional da vaga, as informações da descrição de cargo e as competências específicas a serem identificadas.

As etapas da avaliação psicológica, na maioria das vezes, são determinadas em função de seus objetivos, das características específicas de cada vaga e do número de candidatos pré-selecionados na triagem de currículo. O psicólogo responsável pela seleção deve estar a par das atividades a serem desenvolvidas e das habilidades necessárias para sua execução em todas as etapas.

Os candidatos, inicialmente, recebem as informações sobre as etapas, objetivos e instrumentos utilizados nos processos. As salas são adequadas para cada tipo de atividade desenvolvida. A questão do sigilo quanto às informações dos candidatos costuma ser uma preocupação constante das psicólogas das empresas observadas.

As entrevistas psicológicas realizadas em grupo e/ou individualmente seguem a um roteiro semiestruturado/estruturado em função das exigências, competências e habilidades necessárias para cada vaga. Tradicionalmente, orientam-se pelos dados contidos nos currículos, como constituição familiar, formação escolar, qualificações e experiências profissionais. As entrevistas por

competências são utilizadas pela maioria das psicólogas das empresas observadas e, segundo Rabaglio (2004), facilitam tanto a identificação de talentos quanto à implantação de políticas de pessoal e de planos de carreira.

Essa etapa elenca os possíveis candidatos da próxima etapa. O entrevistador deve comparar objetivamente os atributos apresentados pelo candidato com os requisitos exigidos pela vaga (CHIAVENATO, 2004). Diversas dinâmicas de grupo são utilizadas para apresentação dos participantes e, principalmente, para levantar algumas competências específicas do cargo, como relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, lideranças, comunicação, entre outras. O uso de dinâmicas de grupo indevidas, que não identificam as competências exigidas e que expõem desnecessariamente os candidatos, acontece, eventualmente, em função da pouca experiência ou falta de planejamento adequado.

Segundo Pierry (2013), o processo de seleção de candidatos, de modo geral, é realizado por meio de entrevista, dinâmica de grupo e aplicação de uma técnica psicométrica de avaliação, não necessariamente nessa ordem, para identificar as características de personalidade do indivíduo.

Os testes psicológicos são escolhidos em função das exigências de cada vaga, mas, tradicionalmente, aplicam-se os testes de personalidade com ênfase na objetividade e padronização dos estímulos com respostas fechadas e/ou projetivos com ênfase na abrangência e riqueza das informações por meio de respostas abertas. Avaliam agressão, afiliação, altivez, assertividade, autonomia, comunicação, deferência, desempenho, dominância, exibição/extroversão, interações sociais, motivos psicológicos, ordem, persistência, realização, relações interpessoais, socialização, etc. Os testes cognitivos/inteligência pesquisam atenção, funções sensorio-motoras, lateralidade, organização, aprendizagem e memória, raciocínio, funções executivas, linguagem, entre outras.

O teste psicológico não deve ser o único instrumento utilizado no processo de seleção, outros tipos de instrumentos devem compor a avaliação para aumentar o nível de confiabilidade das informações levantadas. Os psicólogos devem estar atentos à aplicação correta dos testes, seguindo seus procedimentos sistematicamente, visto que são fatores de risco nessa etapa do processo.

Após a integração das informações, são elaborados documentos, nos quais constam as principais características a respeito do perfil do profissional avaliado. O entrevistador pode desenvolver estereótipos e fazer interpretações em função de suas experiências pessoais. Daí a necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional, amadurecimento e prontidão para analisarmos comportamentos e suas consequências no desempenho das pessoas (PIERRY, 2013).

A decisão na maioria das empresas é feita em conjunto com os responsáveis pela vaga. Frequentemente, se faz uma última entrevista com os interessados para fechamento do processo. Para Chiavenato (2004), a administração participativa supõe o envolvimento da equipe de trabalho no processo de decisão.

A devolutiva para os candidatos e a elaboração dos documentos relativos à avaliação psicológica também são problemas relacionados à prática dos profissionais, apesar de toda orientação dos conselhos. De uma forma geral, a pressão para a contratação rápida também interfere significativamente na qualidade das atividades de todas as etapas desenvolvidas do processo seletivo.

4. Conclusão: A avaliação psicológica, dentre outros processos de gestão de pessoas, faz parte da realidade do processo seletivo das empresas analisadas e se consolida com sucesso ao selecionar pessoas capazes de contribuir para objetivos organizacionais. Apesar disso, as avaliações têm um limite em relação ao que é possível entender e prever, visto que comportamento humano é decorrência da interação de uma rede de dimensões inter-relacionadas e complexas (CFP, 2013). Entretanto, avaliações podem ser respaldadas em métodos cientificamente sustentados, mais confiáveis que opiniões leigas no assunto ou que o puro acaso. Os cursos de Psicologia precisam refletir e aprimorar a formação em avaliação psicológica, principalmente quanto aos planos de ensino sobre os testes psicológicos e as dinâmicas de grupo. Segundo Noronha & Alchieri (2002), é primordial a necessidade de se conhecer melhor o instrumental disponível para utilização no Brasil e aperfeiçoar a formação em Psicologia quanto à avaliação psicológica.

5. Considerações finais: Os psicólogos precisam mobilizar-se, por meio das entidades representativas, para refletir sobre suas práticas, buscar o aprimoramento para superar o tradicional, implementando mudanças para melhorar a atuação e o desempenho na área.

6. Referências

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Unicamp, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Cartilha Avaliação Psicológica – 2013. Disponível em: <<http://satepsi.cfp.org.br/docs/cartilha.pdf>>
- FISCHER, A.L. Gestão por competência. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para gerenciamento de pessoas. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMEZ, C. M.; THEDIM-COSTA, S. M. F. Precarização do trabalho e desproteção social: desafios para a saúde coletiva. **Ciênc. Saúde Coletiva**, v. 4, n. 2, p.411-421 1999.
- MACHADO, A.P.; MORONA, V.C. **Manual de Avaliação Psicológica.** Curitiba: Unificado, 2007. Disponível em <<http://crppr.org.br/download/165.pdf>>.
- NORONHA, A. P. P.; ALCHIERI, J. C. Reflexões sobre o instrumentos de avaliação psicológica. In: PRIMI, R. (Org.). **Temas em Avaliação Psicológica.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. p.14.
- PIERRY, F. **Seleção por competências:** o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. 2. ed. São Paulo: Vetor, 2013.
- POCHMANN, M. **e-trabalho.** São Paulo: Publisher Brasil, 2002.
- PONTES, B.R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas. 3. ed. rev. atual. São Paulo: LTr, 2001.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências.** 4. ed. São Paulo: Educator, 2004.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas**Seção:** a. Recrutamento e seleção**DESAFIOS E NOVAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
RELATO DE EXPERIÊNCIA.**

KAWASHIMA, Maria Madalena Lazari, UNIP, madalena@mygra.com.br

Resumo: Relato de experiência sobre o processo de recrutamento e seleção no cotidiano de uma consultora e supervisora de estágio em Psicologia organizacional e do trabalho. Seus objetivos foram verificar os avanços e desafios encontrados no processo de recrutamento e seleção em diferentes empresas de uma cidade média do interior paulista. O presente relato tem um caráter descritivo com abordagem qualitativa. A análise de dados foi realizada a partir do conteúdo obtido nas observações e atividades desenvolvidas nas empresas e, com base nas fundamentações teóricas, estudadas nas diferentes formas de recrutamento e seleção existentes. Conclui-se que empresas reconhecem e valorizam o processo de recrutamento e seleção, identificam-no como necessário para obter bons resultados na contratação e nos objetivos organizacionais. A tecnologia da informação agilizou o processo; o levantamento do perfil de competência bem elaborado subsidia as técnicas de seleção, como entrevista comportamental, a aplicação de teste e as dinâmicas de grupo, contribuindo para identificação dos candidatos com potencial para desempenhar suas tarefas. Apesar dos avanços, o recrutamento e seleção, ainda é realizado de forma tradicional. Mesmo nos casos de empresas que possuem profissionais conscientes da importância dessa forma de trabalho, a grande demanda de vagas inviabiliza o desenvolvimento adequado. A análise dos avanços e das dificuldades na condução desse processo contribui para identificar, repensar e construir novas práticas.

1. Introdução: Desde 1970, as novas tecnologias, utilizadas como alternativas para a superação da crise capitalista em nível internacional – fruto dos limites do padrão de acumulação baseado na organização industrial fordista –, vêm atingindo todo sistema produtivo, afetando processos de produção e trabalho (CHAHAD, 2003). Essa crise afetou fortemente o mundo

do trabalho e fez com que o capital desenvolvesse um importante processo de reestruturação visando recuperar seu ciclo produtivo (ANTUNES, 2005).

Novos processos produtivos emergem em função da introdução dessas novas tecnologias, como a automação, a robótica e a microeletrônica. As antigas formas de organização produtiva e do trabalho passam a conviver ou são substituídas por novas formas, como a flexibilização da produção, os novos padrões de produtividade e a adequação à lógica do mercado. Um exemplo disso é o modelo taylorista/fordista, predominante na grande indústria ao longo do século XX, caracterizado pela produção em massa ou em série, linha de montagem, produtos homogêneos e unidades fabris (ANTUNES, 2005).

Nessa lógica, em que a produção é variada, diversificada e pronta para atender a demanda do mercado, surgem novos padrões de gestão de força de trabalho, para garantir que a produção se sustente num processo produtivo flexível. As grandes fábricas ampliam as áreas de atuação produtiva e estendem a produção dos elementos básicos às empresas subcontratadas, buscando a flexibilização do aparato produtivo (ANTUNES, 2005). Muitos produtos e serviços de apoio à produção são realizados além do local de trabalho, em função do uso de novas tecnologias de informações e conhecimento. As formas tradicionais de trabalho, com locais fixos e contratação estável, assumem outras características, como a produção das atividades dos trabalhadores nos domicílios. (POCHMANN, 2002).

Esses fenômenos forçam as empresas e os trabalhadores a se adaptarem a um mercado de trabalho competitivo e com novos padrões de exigências profissionais. A qualificação profissional passa a ser requisito essencial para empregabilidade do trabalhador e o diferencial competitivo para empresa quando bem empregada. Nesse sentido, evidencia-se a importância do recrutamento e seleção como processo que assegure profissionais alinhados com as exigências do cargo, e da organização como um todo.

No Brasil, a partir da década de 1930, período de legislação trabalhista, movimento sindical e direito dos trabalhadores, iniciou-se a área de gestão de pessoas. Estudos e pesquisas de vários autores sobre liderança e motivação humana desencadearam nas empresas a preocupação com o indivíduo nas organizações e com o caráter estratégico de ação e gestão de pessoas,

aumentada em função da grande competitividade nas décadas de 1980 e 1990 (COSTA, 2002).

Segundo Fischer (2001, p. 19), “O termo gestão de pessoas também não significa, apenas, a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de administração de RH” e sim, ter uma cultura organizacional com foco na ação e nas pessoas. O resgate do caráter humano se sobrepondo ao aspecto técnico da relação empresa e ser humano. As organizações precisam se preparar para um mundo competitivo e em constante mutação para dar conta dos novos desafios. Para isso, devem ter pessoas preparadas e sagazes, dispostas a assumir riscos. São elas o principal patrimônio das empresas, visto que administram os negócios, produzem e disponibilizam os serviços (CHIAVENATO, 2004).

A forma como os indivíduos trabalham nas organizações é resultado do modo como as tarefas e atividades foram distribuídas e planejadas. Os cargos constituem os meios pelos quais a organização articula os recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais através de determinadas estratégias (CHIAVENATO, 2004). O cargo é definido por meio do estabelecimento das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante, para que se chegue a um efetivo desempenho (OLIVEIRA, 2007).

Identificar e contratar pessoas que sejam capazes de desempenhar com sucesso as atividades por meio de seus conhecimentos e habilidades passam a ser a meta do processo de seleção (ROBBINS, 2005). A cultura organizacional, objetivos, obstáculos e características das atividades a serem desenvolvidas são fundamentais para a construção do perfil desejado e para o levantamento das competências nesse processo.

A competência significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes, que resultem no desempenho positivo em determinada tarefa, e ser capaz de colocar esse potencial em prática quando requisitado (RABAGLIO, 2004). Ainda segundo a autora, os selecionadores e requisitantes precisam estabelecer um padrão comum das informações que serão utilizadas na seleção por competências, que tem como vantagem a escolha de um candidato não por intuição, mas mediante fatos reais e mensuráveis como a conduta. O

objetivo deste método é trabalhar com o foco bem definido, agregando maior segurança na assertividade de contratação.

2. Objetivo: O presente relato tem um caráter descritivo e explicativo com abordagem qualitativa, já que objetiva verificar os avanços e desafios encontrados no processo de recrutamento e seleção em diferentes empresas de uma cidade média do interior paulista. A apresentação das empresas e das atividades desenvolvidas tem caráter descritivo, estudando o fenômeno (GIL, 2007) ao analisar os avanços e desafios encontrados por profissionais na área e construindo hipóteses a cerca do problema. A análise de dados foi realizada a partir do conteúdo obtido nas observações e nas atividades desenvolvidas nas empresas e com base nas fundamentações teóricas, estudadas nas diferentes formas de recrutamento e seleção existentes.

3. Resultados: As empresas descritas nesse relato são caracterizadas por diferentes tamanhos e níveis de estruturação em gestão de pessoas. São majoritariamente privadas de pequeno e médio porte e duas públicas de grande porte. A prestação de serviços é a principal atividade desenvolvida por elas. As pessoas envolvidas no processo de seleção são gestores, chefias, gerentes de recursos humanos, e psicólogas contratadas ou terceirizadas.

As pessoas ingressam nas organizações por diferentes formas, a variabilidade no processo de agregar pessoas é enorme nas organizações. Muitas delas apresentam processos avançados enquanto outras ainda, processos tradicionais e ultrapassados (CHIAVENATO, 2004).

No caso de algumas empresas de construção civil e incorporadoras, por exemplo, o gerente de recursos humanos, o contador ou o administrador é o responsável por várias atividades, como folha de pagamento, contratações, etc. e recrutamento e seleção da equipe administrativa. A equipe das obras geralmente é selecionada pelo engenheiro responsável ou pelo mestre de obras. A exceção refere-se a uma empresa de incorporação em que todos os processos de gestão estão em plena aplicação, desenvolvidos por uma consultoria e mantidos por uma psicóloga contratada.

No nosso contexto de atuação, o planejamento do processo recrutamento e seleção têm início com o levantamento das informações

descritas no cargo e/ou via gestor e/ou requisitante da vaga por meio de entrevista. As informações sobre as condições de trabalho, características da vaga, etc. formam o perfil profissional que será a base para as próximas etapas do processo. O psicólogo e outros profissionais devem ficar atentos aos critérios levantados no sentido de não compartilhar preconceitos e praticar discriminações.

É comum nas empresas pequenas e médias as informações serem levantadas junto aos donos ou diretores, visto que geralmente não há descrição dos cargos. O relato do empresário muitas vezes é a referencia para elaboração do perfil profissional da vaga aberta. O desafio é representar essas informações de forma que subsidiem o processo avaliativo e garantam um perfil mensurável. As condições da vaga oferecida (salário, horário, etc.) devem ser estabelecidas para que não haja margem de dúvidas durante o processo, tanto para o empregador como para o candidato.

Já no planejamento do processo de seleção em algumas empresas de gestão de pessoas mais estruturada constam, no perfil profissional da vaga, as informações da descrição de cargo e das competências específicas a serem identificadas. A busca pelos candidatos inicia-se com mais segurança devido aos dados bem elaborados. Além disso, as informações sobre a vaga são constantemente atualizadas pela equipe da área, prática que contribui para bons resultados. Na maioria delas, todos os processos de gestão de pessoas são subsidiados pelo perfil de competências.

Nas empresas públicas existe a terceirização da entrevista comportamental e aplicação de testes psicológicos nos candidatos aprovados em concurso público anterior. As empresas de recrutamento e seleção são contratadas por meio de licitações. As etapas e procedimentos são definidos pela matriz e o perfil profissional tem como base a descrição de cargos da vaga e algumas competências levantadas.

O recrutamento de pessoas é a etapa seguinte e tem a função de encontrar a melhor forma de divulgar as vagas abertas e atrair um contingente de candidatos suficiente para o processo. Atualmente, a tecnologia da informação contribui para o processo de recrutamento. A partir da internet, anunciam-se as vagas disponíveis e se recebem currículos. As vantagens são

a diminuição de custos e o aumento da velocidade do processo de captação dos currículos.

Entretanto, no nosso meio, as vagas anunciadas em jornais locais ainda representam significativo meio de divulgação. Apesar de elevar o custo operacional do processo – os preços praticados pelos jornais são elevados devido a pouca concorrência nesse campo – é o meio que garante maior visibilidade das informações disponibilizadas pelo público que não tem acesso ou conhecimento das tecnologias da informação.

Outros meios como banco de currículos, anúncios em escolas, sites e universidades também são utilizados para se encontrar possíveis candidatos. Algumas universidades disponibilizam serviços que auxiliam na divulgação das vagas.

Alguns anúncios pedem a presença do candidato no local da seleção mesmo antes da análise dos currículos. Uma empresa de grande porte, por exemplo, caso aja dessa forma, gerará filas de candidatos que se estenderão por várias quadras, expondo-os a horas de espera. O psicólogo organizacional e do trabalho deve estar atento para não ferir os princípios éticos da profissão.

A etapa da seleção de pessoas tem início com a análise ou triagem de currículos de acordo com o perfil mínimo exigido na maioria das empresas estudadas. Observa-se que as técnicas de seleção mais utilizadas nessas empresas referem-se às entrevistas de grupo e individuais, os testes psicológicos e as dinâmicas de grupo. A entrevista inicial por vídeo conferência, em casos de grande distância, também é uma alternativa, principalmente em vagas relacionadas a cargos de chefia e liderança.

Em alguns casos, o processo de seleção de empresas particulares também é terceirizado para empresas especializadas nessa área de atuação e realizado por psicólogo contratado com atuação restrita nas atividades de recrutamento e seleção de pessoal. O risco nesse caso é a cultura organizacional da empresa contratante passar despercebida e o foco da seleção passar a ser o perfil técnico e os requisitos do cargo. As exigências na seleção baseiam-se nas próprias especificações do cargo, sem considerar os valores e os comportamentos éticos esperados que assegurem que as pessoas caminhem na mesma direção (ROBBINS, 2005).

Em algumas empresas privadas da região, os responsáveis pela contratação iniciam o processo de recrutamento realizando uma pré-seleção dos candidatos através de análise dos currículos e entrevista em grupos. Posteriormente, terceirizam apenas a avaliação psicológica de alguns escolhidos. As informações levantadas pelo psicólogo no relatório dão subsídio para a decisão da equipe de gestão de pessoas ou gestor da área.

Nas empresas públicas, o conteúdo das entrevistas comportamentais é determinado e padronizado por um questionário estruturado, com foco na biografia do candidato, analisando principalmente a história de vida e carreira. Os testes de personalidade focam nas habilidades pessoais e sociais, subsidiando o processo de escolha. O relatório psicológico indica se o candidato está apto ou não para a função. As atividades de seleção seguem rigorosamente o que foi padronizado nos editais do concurso em questão.

Muitas vezes, os candidatos não são informados das etapas e procedimentos a que serão submetidos, ficam na expectativa do que vai acontecer e sem saber dos objetivos das atividades desenvolvidas.

Na maioria das empresas, a administração do tempo também é uma variável que interfere na qualidade das atividades desenvolvida, geralmente não há planejamento e as vagas urgentes surgem, precisando ser preenchidas o mais rápido possível. Os critérios estabelecidos são desrespeitados e a qualidade da contratação prejudicada na maioria dos casos.

As devolutivas dos resultados do processo são realizadas por muitas dessas empresas de maneira simples, ou seja, avisam os candidatos que não foram aprovados e evocam futuras possibilidades em outras vagas, poucas dão acesso às razões pelas quais não houve a aprovação do candidato.

Poucas equipes desta área empresas fazem o controle da eficácia dos processos seletivos realizados ou mensuram os indicadores que revelam como foi o desempenho do processo e os resultados.

4. Conclusão: O objetivo foi verificar os avanços e desafios encontrados no processo de recrutamento e seleção em diferentes empresas de uma cidade média do interior paulista.

As empresas reconhecem e valorizam processo de recrutamento e seleção, identificam como necessário para obter bons resultados na

contratação e nos objetivos organizacionais. Nesse contexto, ações sistematizadas e planejadas por uma metodologia com foco nas competências buscam garantir profissionais mais capacitados.

Na etapa do recrutamento, agilidade na divulgação das vagas e recepção dos currículos aumentou significativamente em função das novas tecnologias de informação. Entretanto, em função das características sociais do nosso contexto, muitas pessoas ainda não tem acesso a elas e o jornal ainda é um importante meio de comunicação apesar de seu custo elevado.

O levantamento do perfil de competência bem elaborado subsidia a entrevista comportamental, a aplicação de teste e as dinâmicas de grupo, contribuindo para identificação dos candidatos com potencial para desempenhar suas tarefas.

A seleção por competência faz parte da realidade de algumas empresas apresentadas. Entretanto, para a maioria, o recrutamento e seleção, ainda é realizado de forma tradicional, ou seja, mantendo o foco das entrevistas na experiência e no conhecimento técnico do trabalho, baseando-se em perfis para cargos específicos e permanecendo limitado a um processo de gestão de pessoas pouco estruturado.

Há casos de empresas de médio e de grande porte que pretendem realizar o processo de seleção por competência que possuem profissionais conscientes da importância dessa forma de trabalho. No entanto, a grande demanda de vagas inviabiliza o desenvolvimento adequado. A descrição das competências exigidas pelo cargo não subsidiam de fato o processo seletivo realizado em virtude da pressão para a contratação.

Alguns problemas éticos são desafios a serem superados, como o esclarecimento das etapas do processo, seus objetivos e a devolutiva adequados para os candidatos, que ficarão registrados para uma próxima oportunidade.

5. Considerações finais: A análise dos avanços e das dificuldades na condução deste processo contribui para identificar, repensar e construir novas práticas. Constatam-se avanços numa nova perspectiva baseadas nas competências organizacionais e também individuais, reforçando a importância da conciliação entre metas organizacionais e os objetivos pessoais dos

trabalhadores, entretanto ainda há muito a se buscar no sentido de garantir maior qualidade das relações humanas e os processos de trabalho.

6. Referências

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Unicamp, 2005.
- CHAHAD, J. P. Z. Tendências recentes no mercado de trabalho: pesquisa de emprego e desemprego. **São Paulo Perspect.**, v. 17, n. 3-4, p. 205-217, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, T. R. **E-RH.** Impacto da tecnologia para a gestão competitiva de Recursos Humanos. 2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf>. Acesso em 30 mai. 2014.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- POCHMANN, M. **e-trabalho.** São Paulo: Publisher Brasil, 2002a.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências.** 4. ed. São Paulo: Educator, 2004.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 415-416.

Eixo temático: Práticas em Gestão de Pessoas:

Seção: Recrutamento e Seleção

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

RABAGLIO, Maria Odete. Rabaglio Educacional Empresarial, atendimento@rabaglio.com.br

Mapeamento e Mensuração do Perfil de Competências: a base concreta, objetiva e consistente para fazer Seleção com foco em Competências.

O que é Competência?

Há muita confusão na compreensão do significado de competência.

Ter competências para a realização de uma determinada tarefa significa ter os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário, ou seja, sempre que ações o exigirem. Quando falamos de conhecimentos e habilidades, estamos falando das competências técnicas necessárias para eficácia na execução da tarefa e quanto ao “A” do CHA, é o conjunto de competências comportamentais também necessárias a excelência em resultados. Com isto estamos falando de PERFIL na sua essência.

Quando identificamos os conhecimentos, habilidades e atitudes, estamos identificando competências técnicas e competências comportamentais necessárias para as atividades, atribuições ou responsabilidades do cargo ou função, isto é, estamos identificando Perfil. Perfil é a base para fazer a gestão de um cargo e a gestão começa na contratação.

Competência significa o conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes necessários para o bom desempenho nas atribuições do cargo ou função, e ainda, para o perfil comportamental do candidato ao cargo. Essas três palavras mágicas e muito antigas “CHA” significam perfil. Sem entender o que é perfil, é impossível, selecionar, avaliar, promover ou movimentar pessoas nas organizações. No passado falava-se muito em CHA, mas não existiam ferramentas objetivas e mensuráveis, portanto tentava-se chegar ao perfil de forma subjetiva. Hoje temos ferramentas objetivas, consistentes e mensuráveis para identificação do perfil do cargo e do candidato.

Então podemos definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são pré-requisitos para realização das atividades atribuições ou responsabilidades de um cargo ou função e também o perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes presentes no repertório técnico e comportamental dos candidatos aos cargos. O desafio é encontrar compatibilidade entre o perfil do cargo e do candidato, essas ferramentas conduzem a este objetivo com muita clareza e consistência.

Perfil, portanto significa um CHA completo e está intimamente ligado a resultados.

O perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional, é o que abre portas e oportunidades ou fecha portas e oportunidades na vida de cada indivíduo.

Uma pessoa pode ter um determinado **conhecimento**, mas nunca tê-lo colocado em prática, isto é, não desenvolveu **habilidade**, continua apenas com **conhecimento** adquirido, correndo o risco de perdê-lo se não praticar. “Caso o indivíduo tenha adquirido o “conhecimento”, e o colocado imediatamente em prática, desenvolvendo experiência e domínio, terá desenvolvido “Habilidade”, neste caso tem as competências técnicas necessárias para suas atribuições, se for uma vaga que exige experiência.

Exemplo: um médico cirurgião com mais dez anos de experiência: tem conhecimento e Habilidade. Enquanto um médico recém-formado tem apenas conhecimento, ainda não teve oportunidade de desenvolver habilidade, será que muitas pessoas gostariam de fazer uma cirurgia com um médico sem experiência?

Por outro lado, temos um médico com muita experiência, mas com um perfil comportamental questionável: agressivo, impulsivo, explosivo, individualista, não ouve ninguém, mal humorado, temperamental. Quem recomendaria esse médico? Quem gostaria de ser seu paciente ou ter pessoas da sua família como paciente dele? Quem gostaria de passar por uma cirurgia com ele?

Não ficamos confortáveis em nenhuma das situações, porque em ambos os casos o perfil é incompleto; o primeiro tem um brilhante perfil comportamental e outro um brilhante perfil técnico, falta à outra parte para completar o perfil de excelência, que precisamos para gerar credibilidade,

confiança, segurança, principalmente em caso de profissional de saúde em que colocamos nossas vidas em suas mãos. Perfil completo (CHA) significa garantia de excelência no atendimento aos pacientes.

As competências comportamentais têm sido foco de muitas atenções no mercado de trabalho. O mercado do passado só tinha olhos para as competências técnicas. Se o profissional fosse tecnicamente competente, já possuiria os requisitos para ocupar seu lugar no mercado de trabalho com probabilidade de fazer uma bela carreira. Hoje, muitos profissionais, de todos os níveis, considerados exímios tecnicamente, têm sido desligados de suas empresas porque não perceberam a importância das competências comportamentais e não se adequaram em tempo hábil, sendo geradores de conflitos, demonstrando dificuldade para trabalhar em equipes, resistências para aceitar e conduzir mudanças e seguir regras nas Organizações.

Observamos claramente que os maiores conflitos gerados nas empresas são consequência de competências comportamentais. A maior quantidade de desligamentos também ocorre em consequência do perfil comportamental, inadequado à necessidade do cargo e da empresa.

No mercado de trabalho contemporâneo, o perfil comportamental é um diferencial competitivo para qualquer profissional que possua como meta uma carreira ascendente dentro de qualquer organização.

Usamos comportamentos em toda e qualquer ação que realizamos. Quando se trata de uma ação simples, usamos as competências em intensidade menor e quando administramos ações mais complexas usamos as competências em maior intensidade. Sempre cito competências no plural, porque não existe ação onde precisamos de apenas um comportamento, eles não existem individualmente e qualquer ação é acompanhada de uma família de comportamentos atrelados. Exemplo: podemos falar de uma ação que precisa muito de comunicação e juntamente com a comunicação, vem às competências que fazem parte da comunicação, como: clareza, objetividade, fluência verbal, bom humor, empatia, saber ouvir, etc. No conjunto entende-se como comunicação. Assim podemos dobrar e desdobrar as macro competências. É como um bolo, não há um único ingrediente, é um conjunto de ingredientes que tem o bolo como resultado. Se faltar algum ingrediente, muda o resultado do bolo. Assim acontece com nosso perfil, quando uma ação

precisa de uma competência que não está bem desenvolvida, cometemos erros, mudamos o resultado do nosso trabalho.

Precisamos de competências para tudo que fazemos, dependemos do nosso perfil comportamental para atingir nossos objetivos na vida. É o nosso perfil que permite crescimento e maturidade para aproveitar ou criar as grandes oportunidades ou que elimina grandes oportunidades na vida de cada pessoa.

Toda essa ilustração tem por objetivo mostrar que, quando definimos as competências para um determinado cargo, estamos descrevendo todos os pré-requisitos técnicos e comportamentais que o profissional precisa apresentar para realizar com sucesso todas as suas atividades, atribuições ou responsabilidades, isto é atender a expectativa do seu cargo.

Competências técnicas: conhecimento e habilidade são os pré-requisitos técnicos do cargo e quem tem o domínio sobre o perfil técnico é o requisitante, o ocupante do cargo ou a liderança imediata do cargo ou função. Portanto, o mapeamento de perfil é realizado a quatro mãos: área de Recrutamento e Seleção e liderança da área técnica solicitante.

A área de R&S tem o domínio do perfil comportamental e demais processos do Recrutamento e Seleção, mas as competências técnicas são colhidas com ocupantes e lideranças dos cargos ou funções.

Ex.: programador de um *software* específico, técnico em contabilidade, desenhista projetista, técnico de segurança do trabalho, etc. Através da análise das atividades do cargo R&S juntamente com área requisitante, identificam competências técnicas e comportamentais necessárias para o sucesso no cargo.

Tabela 1 – Exemplo de Competências Técnicas para Gerente de Vendas

Pré-Requisitos	Conhecimentos	Habilidades
Experiência em gerencia comercial acima de três anos no ramo de alimentos.	Graduação ou pós em marketing ou similar.	Domínio do pacote do Office com ênfase em Excel. Especializações em Técnicas de liderança e de vendas.
Disponibilidade para viagens	Conhecimento espanhol	Inglês fluente

Disponibilidade para mudar de cidade se necessário.	Conhecimento do mercado de alimentos.	Domínio matemática financeira
---	---------------------------------------	-------------------------------

O grande desafio consiste em desenvolver competências, e complementar os perfis. Quem tem um excelente perfil técnico, deve desenvolver o perfil comportamental e vice versa. É pré-requisito para sucesso na carreira.

Na atração de talentos, o objetivo é atrair o perfil mais compatível com a necessidade do cargo, porque não há nenhuma garantia que uma pessoa que possui um bom perfil técnico e não possua o comportamental venha a desenvolver depois de admitido. O desenvolvimento de competências comportamentais é poder pessoal, ninguém desenvolve ninguém. Podemos estimular orientar tecnicamente, oferecer recursos, mas a decisão de mudar o perfil comportamental é da pessoa. Por outro lado, podemos mudar em nós aquilo que quisermos, basta ter o desejo interior e buscar os caminhos da mudança para enriquecimento do perfil.

Com base nesse conceito, não podemos arriscar por uma contratação de um profissional com excelência técnica e com perfil comportamental deficiente, porque não temos nenhuma garantia de que o perfil comportamental será desenvolvido. Podemos arriscar na situação contrária, um profissional com perfil comportamental compatível com a necessidade do cargo e faltando algum complemento da parte técnica. Há grande probabilidade de que este profissional vá espontaneamente em busca de complementar o seu perfil, porque o que o leva a isso é justamente o perfil comportamental.

Aqui temos uma demonstração de “Perfil”:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridade, especializações, e demais pré-requisitos, mesmo que não tenha experiência, somente a base teórica.	Experiência, prática, domínio dos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado do conhecimento, ter maturidade para dar retorno imediato.	Competências comportamentais, emocionais e valores compatíveis com a necessidade das atribuições para eficácia em resultados.

O grande objetivo da Seleção por Competências é através de uma metodologia consistente e objetiva, elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da Organização e fornecer ferramentas específicas para identificar entre os candidatos, o perfil mais compatível com o perfil do cargo. Se os cargos são diferentes e possuem atribuições, desafios e responsabilidades diferentes, não podemos realizar um processo seletivo com as mesmas ferramentas para todos os cargos. A Seleção por Competências tem objetivo de criar ferramentas situacionais e personalizadas para selecionar cada cargo, por isso é a ferramenta que proporciona maior assertividade e resultados mais eficazes.

Como mapear e mensurar um Perfil de Competências, passo a passo:

1º) Estabelecer parceria com área requisitante

Conscientizar, sensibilizar e orientar tecnicamente o requisitante (cliente), para que ele entenda com clareza qual o seu papel no processo seletivo e perceba que o resultado não é de responsabilidade exclusiva da área de seleção, e sim um trabalho conjunto de responsabilidade compartilhada.

2º) Buscar os Indicadores de Competências, que são o caminho para chegar às competências imprescindíveis para o sucesso no cargo. Nunca se deve perguntar ao requisitante o que ele quer – ele não está preparado tecnicamente para entender, muitos nem sabem o que é perfil e acabam fazendo confusão e dificultando o processo. O requisitante é o fornecedor dos indicadores de competências, portanto a pergunta certa para eles é: o que este cargo faz? As atividades do cargo são indicadores de competências técnicas e comportamentais. Quem tem a técnica para fazer esta análise é o profissional de Recursos Humanos, mas para que faça com qualidade precisa de informações completas e atualizadas que a pessoa mais indicada para fornecer será o requisitante.

3º) Fazer análise de cada indicador, identificando competências técnicas e comportamentais necessárias para eficácia na realização das atividades do cargo.

4º) Separar competências técnicas e competências comportamentais.

5º) Agrupar as competências comportamentais por similaridade, divididas em três grupos:

Competências Orientadas para Resultados

Neste grupo entram as competências utilizadas pelo cargo em processos e entregas pessoais, ex: organização, planejamento, capacidade de análise, pro atividade, empreendedorismo, tomada de decisão, visão sistêmica, disciplina, etc.

Competências Orientadas para o Cliente.

Neste grupo entram as competências utilizadas pelo cargo para interagir com clientes internos e externos. Ex: comunicação, negociação, clareza, objetividade, fluência verbal, cortesia, bom humor, entusiasmo, empatia, etc.

Competências Orientadas para Liderança ou Gestão de Pessoas

Neste grupo entram as competências que este cargo usa na interação com sua equipe direta de subordinados. Ex: liderança *Coach*, liderança treinadora, desenvolvedora, orientadora, motivadora, delegadora, integradora, participativa, estratégica, saber ouvir, relacionamento interpessoal, etc.

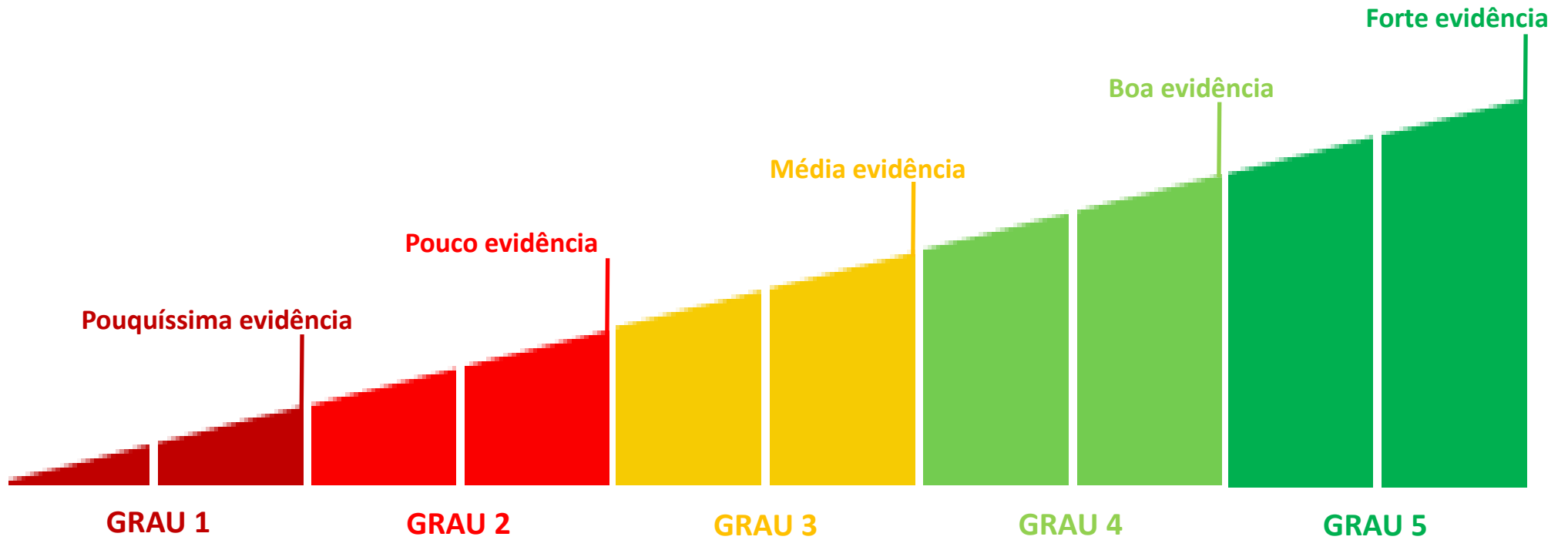
Esses grupos de competências similares servem como base para mensuração e para desenvolvimento das ferramentas de Seleção por Competências, Avaliação por Competências e Desenvolvimento de Competências.

6º) Fazer o cálculo da mensuração de cada grupo de competências. Nesta etapa consideramos cada grupo uma unidade, uma família de competências similares, onde qualquer competência do grupo pode representar o grupo. Essas competências atuam em conjunto, sempre atreladas diante de uma mesma ação.

Precisamos a esta altura saber a quantidade de atividades do cargo, e fazer a contagem de quantos dos indicadores (atividades do cargo) indicaram cada grupo de competências, partindo do princípio que indicando uma

competência do grupo indicou o grupo. Com essa informação podemos montar uma fórmula simples para aplicar em cada um dos três grupos.

Antes de tudo temos que definir um número mínimo e um máximo, que neste caso será 1 a 5.



Eis a fórmula:

$$\frac{\text{Grau Maximo}}{\text{Nº de Atividade}} \times \text{Nº de Indicações} = \text{Grau}$$

Nada nesta metodologia é inventada, ou sem metodologia. As competências são encontradas nos indicadores do cargo e a mensuração, também. Tudo tem uma coerência e está totalmente relacionado à realidade do cargo.

Após aplicar a fórmula nos três grupos, saberemos de quanto o cargo precisa no grupo I, Competências orientadas para resultados, no grupo II, Competências orientadas para o Cliente e no grupo III, Competências orientadas para Liderança ou gestão de Pessoas. Temos as informações que precisamos para criar a entrevista personalizada para o cargo e escolher os jogos específicos para observação das competências de cada grupo. Podemos trabalhar com foco, investigando em cada candidato as competências que o cargo realmente precisa para atender a expectativa do cargo.

Nessa etapa, fazemos o alinhamento com o requisitante para garantir que as duas partes estão em busca do mesmo perfil.

Entrevista Comportamental com foco em Competências.

A entrevista comportamental com foco em competências é uma investigação de experiências vividas pelo candidato, desenvolvida estrategicamente para investigação de competências específicas que estão mapeadas e mensuradas compondo o perfil do cargo.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em seleção e com maior credibilidade, desde que praticada por profissionais tecnicamente preparados para uma investigação de perfil comportamental.

A entrevista comportamental pode ser usada no processo seletivo de qualquer cargo, do operacional ao executivo. O que muda é redação

empregada nas perguntas, adequação da linguagem a cada tipo de cargo que está sendo trabalhado e tomando o cuidado para que cada pergunta seja específica para investigar as competências desejadas.

Técnicas da Entrevista Comportamental com foco em Competências:

É planejada e desenvolvida com base no mapeamento do perfil de competências comportamentais.

É uma entrevista personalizada para cada cargo ou função. Todas as perguntas se destinam a investigar as competências que estão mapeadas e mensuradas, isto é, as competências que o cargo precisa, na intensidade que precisa. Isso só é possível tendo a base objetiva, consistente e mensurável do mapeamento de perfil. Entrevista personalizada para cada cargo, garante uma investigação completa de perfil, evitando contratação de candidatos com “gaps” de competências.

É uma entrevista que deve ser planejada e estruturada previamente para cada cargo, já que temos o mapeamento e mensuração que são as bases dão credibilidade e segurança para definição do perfil.

O tipo de pergunta utilizada na Entrevista Comportamental é a pergunta aberta e específica com verbos de ação no passado, perguntas alinhadas com o cargo e específicas para investigação de no máximo três Competências. As perguntas comportamentais são ricas e permitem observar a evidência de várias competências, mas para não perder o foco, observamos no máximo três competências muito similares de cada vez.

As perguntas abertas têm por objetivo obter uma resposta completa do candidato. A resposta deve ter contexto, ações e resultados. Contexto é a situação onde tudo aconteceu naquela resposta. As ações, são tudo que o candidato fez dentro daquele contexto, e os resultados é o que ele conseguiu por meio das ações. É importante ressaltar que precisamos de respostas completas, pois não vamos adivinhar nem pressupor nada, é um trabalho de análise e precisamos do material de análise que é a resposta do candidato. As evidências de competências estão nas ações, não existe ação sem competências, por isso precisamos de uma sequência de ações na resposta do

candidato, caso ele seja econômico na sua comunicação e expressão verbal, precisamos fazer mais de uma pergunta e aprofundar as perguntas para obter uma resposta que permita analisar o contexto, as ações, a evidência de competências nas ações para mensurar e os resultados atingidos pelas ações.

O entrevistador deve estar tecnicamente preparado para fazer a investigação completa até obter o material de análise que precisa para avaliação da evidência de competências.

Dicas importantes para uma Entrevista Comportamental:

Assegurar-se de fazer um quebra gelo eficaz, principalmente com cargos operacionais e técnicos, onde temos candidatos mais introvertidos;

Informar que o objetivo da entrevista é conhecer o perfil do candidato, e como não há ninguém que tenha só erros ou acertos, sucessos ou fracassos; fará vários tipos de perguntas para conhecer como o candidato lida com tudo isso e gostaria que ele ficasse absolutamente à vontade para responder a cada uma delas.

Avisar que fará algumas rápidas anotações com objetivo de garantir a lembrança dos temas mais importantes para o cargo e que também poderá consultar seu material para evitar esquecimento de informações importantes/

Nunca iniciar a entrevista com perguntas negativas. As primeiras duas perguntas, devem ser positivas, dando ao candidato a oportunidade de fazer o seu marketing, isso faz com que ele fique mais tranquilo, achando que o mais importante já foi dito e mais à vontade para responder as demais perguntas;

Planejar equilíbrio entre perguntas negativas e positivas;

Observar o “CAR” na resposta do candidato, para ter certeza da evidência da competência observada;

Fazer quantas perguntas for necessário para ficar seguro na investigação;

Aprofundar as perguntas sempre que a resposta for curta, vaga, incompleta, evasiva. É função do entrevistador fazer o candidato falar;

Interromper os candidatos prolixos, finalizando o tema dele, com frases como: “ok, sua estratégia foi um sucesso”, “não foi bem como você planejou”, “Vc conseguiu ou não conseguiu o que queria”, etc. Após finalizar o assunto do

candidato, entrar imediatamente com outra pergunta comportamental. O entrevistador precisa ter técnica para fazer falar e fazer calar;

Administrar o silêncio quando o candidato ouve a pergunta e não se lembra da resposta. Esse constrangimento faz com que o candidato fique mais nervoso, ansioso e automaticamente com a memória cada vez mais bloqueada. O facilitador da interação é o entrevistador, que deve verbalizar ao candidato que pode ficar tranquilo, tem tempo para pensar e aguardar alguns segundos. Caso o candidato se lembre, o entrevistador deverá fazer a observação normal; se não se lembrar, fazer outra pergunta para investigação das mesmas competências. Caso a situação se repita já está claro que o candidato não tem aquelas competências bem desenvolvidas no seu repertório comportamental.

O entrevistador deve manter o controle da entrevista e caso o candidata dispare a falar, deve interromper com outra pergunta, redirecionar a mesma pergunta, ou voltar ao tema da entrevista caso o candidato comece a divagar;

A entrevista deve ocorrer em clima de bem estar para entrevistado e entrevistador;

Encerrar a entrevista com empatia e responder a possíveis perguntas do candidato;

Informar os próximos passos do processo e quando o candidato terá resposta desta etapa;

Fazer análise da mensuração das competências e comparar com o mapeamento do cargo.

Com todas essas técnicas, poderemos tomar uma decisão segura, assertiva, identificando quais competências estão dentro do perfil, quais estão abaixo da necessidade do perfil, identificando o “gap”, deixando claro que mais que um grau de “gaps”, o candidato é considerado fora do perfil do cargo. O mapeamento é a base consistente, clara, objetiva e mensurável que permite identificar competências e “gaps” dos candidatos com muita segurança.

Tabela 3 – Exemplos de Perguntas Comportamentais

Competências	Perguntas comportamentais
Criatividade e Inovação	Descrevas as mudanças mais criativas que implantou no seu último cargo?
Organização e Planejamento	Conte-me como agia em situações de excesso de demanda para entregar suas metas dentro do prazo acordado?

Tomada de decisão e Capacidade de risco	Fale-me sobre situações em que foi muito difícil ou arriscado tomar uma decisão, conte em detalhes?
Negociação e Persuasão	Relate situações em que teve muita habilidade para conduzir uma negociação difícil e como foi?
Cooperação e Espírito de Equipe	Dê exemplo de situações em que mesmo estando sobrecarregado, conseguiu ajudar colegas ou clientes internos em situações difíceis?

Referências

RABAGLIO, M. O. **Gestão por Competências** – Atração e Captação de Talentos Humanos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas para Avaliação de Performance com foco em Competências**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

Eixo temático: 3. Gestão de Pessoas

Seção: b. Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Trabalhador

A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO EM PROCESSOS DE EDUCAÇÃO NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES

ZERBINI, Thaís, Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto (USP/RP), thais.zerbini@gmail.com

Resumo: A pressão por resultados está cada vez mais presente nas organizações contemporâneas. Para atender a essa demanda, cabe ao profissional de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) dominar um conjunto de competências que lhe permitam julgar se e como ações educacionais podem contribuir para o aprimoramento dos desempenhos individual, de grupos e organizacional, bem como planejar e avaliar tais ações de modo sistemático. Isso exige, antes de qualquer coisa, que sejam compreendidas as bases teórico-conceituais que conformam a formulação de projetos e ações de TD&E. Espera-se do profissional de treinamento maior capacidade decisória sobre por que, como, quando, onde e quanto investir na formação e na qualificação dos funcionários de uma organização. Sobre avaliação de necessidades, o desafio se torna maior à medida que as pesquisas pouco avançaram até o momento. Em relação ao planejamento, são tantas as abordagens teóricas que o profissional pode facilmente perder-se na busca de ferramentas mais facilmente aplicáveis em contextos dinâmicos de trabalho. Por fim, no caso da avaliação, inúmeras dificuldades relativas ao delineamento, à instrumentação e aos procedimentos de coleta, análise e devolução de dados emergem quando se pretende ir além da tradicional avaliação de satisfação com o treinamento. Discutir a superação dessas dificuldades é o propósito do curso. Ao final do curso, portanto, pretende-se que o participante seja capaz de discutir como tornar mais precisa a estruturação dos principais processos que compõem um sistema de TD&E, bem como possibilitar articulações mais intensas entre esses sistemas, a estratégia organizacional e as metas e resultados demandados de unidades de trabalho. Para tanto, serão debatidos os procedimentos e os desafios sobre os subsistemas avaliação de necessidades, planejamento e execução, e avaliação. Ementa: histórico, bases conceituais e principais limitações e

tendências relativas aos processos de TD&E. Conteúdo: conceitos em TD&E; práticas tradicionais e práticas educacionais inovadoras; sistemas instrucionais e subsistemas de TD&E; diagnóstico de necessidades: níveis de análise organizacional, de tarefas e individual; planejamento e execução do treinamento; definição, objetivos e pressupostos da avaliação de treinamento; níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados; modelos e medidas de avaliação. Recursos utilizados: *data show* e computador, cópias do programa, textos indicados. Número máximo de participantes: 60 pessoas.

Palavras-chave: Treinamento, desenvolvimento e educação. Avaliação de necessidades de treinamentos. Planejamento e execução de treinamentos. Avaliação de treinamentos.

1. Introdução³

Frente às constantes alterações econômicas, políticas e sociais que influenciam o posicionamento mercadológico das empresas modernas, torna-se vital o desenvolvimento de projetos e programas que contribuam para a elevação das taxas de sobrevivência e competitividade organizacional. Esse cenário vem transformando a atuação das áreas de recursos humanos nas organizações brasileiras e, conseqüentemente, os setores responsáveis pela formação e qualificação de seus profissionais. E isso exige uma postura mais reflexiva e crítica dos indivíduos que atuam ou pretendem atuar em prol do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de determinada organização.

Espera-se do profissional de treinamento maior capacidade decisória sobre por que, em que, como, quando, onde e quanto investir na formação e na qualificação dos funcionários de uma organização. A crença de que indivíduos qualificados levarão as organizações a alcançarem patamares adequados e estáveis de competitividade precisa ser urgentemente revista. E isso exige, antes de qualquer coisa, que sejam compreendidas as bases teórico-conceituais que conformam a formulação de projetos e ações de treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas (TD&E).

³ A Introdução do presente resumo expandido foi feita a partir do Capítulo 1 do livro de Meneses, Zerbini e Abbad (2010).

Aprendizagem, treinamento, desenvolvimento e educação

Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2002), aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo. Apesar da intensa discussão sobre o conceito promovida por teóricos de diferentes perspectivas, é consenso que se trata de alterações duradouras de comportamentos não apenas associadas à passagem do tempo, à idade ou às fases da vida, mas também decorrentes da interação do indivíduo com o ambiente (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Outro ponto essencial é retomar a distinção entre os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, visto que cada uma dessas propostas exige uma forma específica de atuação do profissional.

A diferença crítica entre os conceitos citados refere-se ao fato de que os programas de desenvolvimento são planejados e direcionados para o crescimento pessoal do empregado, sem manter relações estritas com o trabalho em determinada organização. Já a educação refere-se às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em um outro momento dentro da mesma organização. Por fim, se a educação é direcionada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve pelos funcionários de uma organização, o treinamento prepara os indivíduos para melhorar o desempenho no cargo atual (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; NADLER, 1984; SALLORENZO, 2000).

Apesar de evidentes as distinções entre os conceitos de TD&E, na prática, elas tendem a se enfraquecer. Nem sempre as organizações contam com processos sistemáticos de avaliação de necessidades de TD&E, de forma que uma mesma ação de qualificação, presencial ou virtual, pode transformar-se, para alguns, em um treinamento (se eles precisarem disso para seus atuais trabalhos), em uma educação (se eles vislumbrarem projeções de carreira condizentes com os conteúdos do curso) ou, ainda, em uma ação de desenvolvimento (se eles vislumbrarem que jamais trabalharão com os conteúdos do curso). Daí a importância de o profissional de treinamento saber distinguir os conceitos mencionados; pelas implicações na conformação das práticas sob sua responsabilidade.

Além dos conceitos anteriormente destacados, vale ressaltar também os de informação e instrução. Segundo Rosemberg (2002), a instrução nada mais

representa do que o planejamento sistemático realizado pela equipe de planejadores instrucionais ante um fim específico: i. remover lacunas de desempenho – treinamento; preparar os indivíduos para desempenhos futuros – educação; ou simplesmente contribuir para seu crescimento pessoal e profissional – desenvolvimento). Já a informação consiste em uma forma específica de organização de conteúdos e objetivos efetivada pelos próprios usuários. Nessa mesma linha argumentativa, Vargas e Abbad (2006) compreendem a instrução como um processo de formulação sistemática de objetivos específicos e definição de métodos de ensino em função dos módulos ou unidades de conteúdos (informação) que se fazem necessário em determinado contexto organizacional.

O que distingue um conceito de outro é justamente a finalidade a que se presta a ação educacional em foco. Contudo, Vargas e Abbad (2006) propuseram uma outra forma de analisar a relação entre os conceitos em análise, não mais fundamentada na finalidade a que se propõe a ação educacional, mas, agora, na complexidade da estrutura de conhecimento de tais ações. Assim, o conceito de educação seria mais abrangente que o de desenvolvimento à medida que, conforme Nadler (1984), a educação, nas últimas décadas, passou a assumir novos significados, incorporando em seu escopo tanto ações direcionadas para o crescimento profissional quanto pessoal. Em termos práticos, para preparar o indivíduo para um trabalho futuro (educação), as ações educacionais mais adequadas seriam cursos de média e longa duração, tais como, técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, e até mesmo programas de mestrado e doutorado. Já para alcançar o objetivo de promover o crescimento pessoal do indivíduo (desenvolvimento), as organizações poderiam ofertar cursos e palestras sobre qualidade de vida no trabalho, esses de níveis de complexidade mais simples do que as ações associadas à promoção da educação. As autoras deixam claro, no entanto, que a proposta não se contrapõe à de outros autores. O intuito é discutir e refletir sobre a realidade atual do mundo do trabalho, já que, nas últimas décadas, conceitos como educação continuada e educação corporativa passaram a fazer parte do processo de crescimento pessoal e profissional dos indivíduos dentro e fora das organizações de trabalho. Discutidos os conceitos essenciais à conformação de ações adequadas de

TD&E, em seguida é apresentado ao leitor o que estudiosos e pesquisadores denominam de tecnologia instrucional.

Quanto ao referencial da maioria das pesquisas nacionais e estrangeiras, bem como na prática vigente de TD&E, segundo Borges-Andrade & Abbad (1996), a abordagem mais utilizada é aquela baseada na teoria geral de sistemas, que prevê a articulação entre os seguintes elementos e destes com o contexto que os circunda: insumos, processamento, resultados e retroalimentação. Transposta para a área de TD&E, os componentes da teoria elucidada associam-se, respectivamente, às etapas de avaliação de necessidades, de planejamento instrucional e de avaliação de efeitos. Esta última etapa, vale mencionar, vincula-se tanto ao componente resultado (coleta de informações sobre efeitos) como ao retroalimentação (decisões sobre o treinamento e o sistema de treinamento).

No intuito de aproximar as ações de TD&E dos objetivos organizacionais, conferindo assim estratégia à área em questão, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas. Reconhecer esta discrepância sistematicamente aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento. Brevemente, o reconhecimento destas discrepâncias, em termos de resultados, desempenhos, competências ou soluções desejadas, é realizado por meio de três conjuntos de análises – organizacional, de tarefas e individual. Posto de outro modo, é nesta etapa que são identificadas as competências necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os CHAs que um indivíduo deve apresentar para desempenhar sua função e os indivíduos que necessitam de treinamento por não apresentarem esses CHAs em seus repertórios.

Essa necessidade de se alinhar o desempenho humano e os resultados do negócio das organizações passa a exigir uma nova postura dos modelos de gestão de pessoas prevalentes. Entretanto, na prática, a maioria das organizações não realiza análises organizacionais, concentrando os esforços de levantamentos de necessidades em análises de tarefas e individuais. Desta forma, acabam negligenciando o contexto sobre o qual os efeitos da ação educacional – também desconhecidos – incidirão e, conseqüentemente,

acabam por reduzir as chances de que esta ação contribua para a promoção da efetividade organizacional, principal objetivo de um programa de TD&E.

Em seguida, a ação educacional é planejada e executada a partir da definição dos objetivos e de conteúdos, da sequência do ensino e da escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar os objetivos descritos. Apesar de esse subsistema, diferentemente do anterior, contar com extensa fundamentação teórico-conceitual e empírica, na prática o foco das ações de TD&E geralmente recai na entrega de cursos planejados em função dos professores, instrutores e tutores, e não dos aprendizes. Além disso, geralmente os programas de treinamento são formulados a partir do nível individual de análise, havendo pouco conhecimento sistematizado sobre como atender a necessidades de grupos e equipes de trabalho.

Por fim, a avaliação de treinamento fornece ao sistema informações sistemáticas sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores; identifica falhas no planejamento de procedimentos instrucionais; indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e organizações em termos de aplicabilidade e utilidade; informa o quanto as habilidades aprendidas estão sendo aplicadas no trabalho ou na vida profissional dos indivíduos e quais aspectos facilitam ou dificultam este processo. Apesar de as possibilidades de configuração de uma sistemática de avaliação, os esforços geralmente se concentram na investigação de transferência horizontal, no nível individual. Pouco se sabe sobre a transferência vertical; como efeitos no nível individual se agregam para gerar resultados em níveis mais elevados.

Análise da literatura nacional e estrangeira realizada por Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) sintetiza satisfatoriamente as principais limitações da área de TD&E. Para as autoras, de modo geral, os sistemas de treinamento em ambientes organizacionais não utilizam avaliações sistemáticas de necessidades de treinamento, não as relacionam às competências organizacionais ou as alinham às estratégias organizacionais, fazem pequeno esforço de avaliação de aprendizagem e investem pouco em planejamento instrucional de cursos presenciais. Além disso, recorrem mais frequentemente a treinamentos presenciais, que privilegiam poucas pessoas da organização, em detrimento de treinamentos a distância que poderiam alcançar um número

bem maior de participantes de diferentes unidades dessa organização. Observa-se também a ausência de avaliações sistemáticas de treinamento em diferentes níveis e pequena produção tecnológica em avaliação de treinamentos baseados na *web* (TBWs) e treinamentos baseado em computador (TBCs).

2. Objetivos: Ao final do curso, pretende-se que o participante seja capaz de discutir como tornar mais precisa a estruturação dos principais processos que compõem um sistema de TD&E, bem como possibilitar articulações mais intensas entre esses sistemas, a estratégia organizacional e as metas e resultados demandados de unidades de trabalho.

2.1. Objetivos específicos

Diferenciar os conceitos em TD&E;

Analisar as transições que cercam a área de TD&E nas organizações modernas;

Discutir a competência técnica e política do profissional em TD&E;

Conceituar sistemas e tecnologias instrucionais, identificando suas fases;

Definir desempenho, identificando seus componentes.

Identificar causas e soluções para problemas de desempenho.

Definir necessidades de treinamento nos níveis da organização, de tarefas e do indivíduo.

Identificar os componentes de objetivos instrucionais.

Classificar objetivos instrucionais.

Escolher a modalidade de ensino: presencial, a distância ou semipresencial.

Ordenar objetivos e conteúdos instrucionais.

Selecionar alternativas instrucionais (estratégias e meios e materiais) para diferentes situações de aprendizagem, de acordo com a teoria e tecnologias instrucionais.

Estabelecer critérios de avaliação de aprendizagem.

Definir avaliação de treinamento, apontando seus principais objetivos e níveis de julgamento;

Identificar os componentes de avaliação do treinamento, com base no Modelo MAIS e no Modelo Impact;

Identificar medidas de avaliação de treinamento;

Discutir procedimentos de análise e coleta de dados.

3. Considerações finais⁴:

Em suma, apesar da disponibilidade teórico-conceitual, metodológica e empírica, as organizações ainda carecem de práticas adequadas de TD&E que garantam, de modo articulado, o atendimento das metas de desenvolvimento de indivíduos e empresas. É preciso que as áreas responsáveis pelo desenvolvimento individual reajustem urgentemente suas práticas vigentes, sob risco de perderem cada vez mais espaço nas organizações modernas. Muito se investe atualmente em ações de TD&E, de forma que se os processos de avaliação de necessidades, de planejamento e de avaliação da efetividade de treinamentos não forem rapidamente reajustados, a pressão por resultados e as conseqüentes demonstrações de ineficácia e ineficiência acabarão por retirar das áreas de recursos humanos o controle sobre tais atividades. A Tabela 1 apresenta algumas ações necessárias para que o sistema de TD&E possa realmente ser considerado estratégico para as organizações. Essas ações constituem justamente as temáticas centrais discutidas nesse minicurso.

TABELA 1. Ações para que o sistema de TD&E torne-se estratégico.

Subsistema	Ações Necessárias
Avaliação de Necessidades	<p>Descrever necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdos.</p> <p>Avaliar necessidades juntamente com a caracterização do perfil demográfico, motivacional e profissional da clientela.</p> <p>Analisar o clima e suporte organizacionais ao uso de novas competências no trabalho.</p> <p>Criar condições necessárias à transferência de treinamento ou remediar a sua falta.</p> <p>Classificar competências e hierarquizá-las para elaboração dos currículos de educação continuada.</p>
Planejamento de ações de TD&E	<p>Utilizar taxonomias de resultados de aprendizagem.</p> <p>Escolher estratégias compatíveis com o grau de</p>

⁴ As considerações finais do presente resumo expandido foram feitas a partir do Capítulo 1 do livro de Meneses, Zerbini e Abbad (2010).

	<p>complexidade do objetivo. Selecionar estratégias que aumentem a interação, a busca independente de informações e a solução de problemas reais. Elaborar avaliações de aprendizagem e exercícios compatíveis com os objetivos. Criar situações em que o aprendiz terá que demonstrar a competência a ser transferida para o trabalho (simular a complexidade do ambiente real). Elaborar currículos para o desenvolvimento de competências complexas (metacognitivas). Entregar o treinamento de modo a facilitar a emergência dos efeitos do treinamento para os níveis de grupo e organização.</p>
<p>Avaliação de Efeitos de TD&E</p>	<p>Construir modelos integrados (reação, aprendizagem, impacto, resultados e valor final) de avaliação de programas de TD&E. Construir modelos que incluam variáveis demográficas, motivacionais e profissionais da clientela e suas relações com as condições de trabalho. Realizar análises multivariadas a fim de identificar que aspectos melhor explicam e predizem os resultados das ações de TD&E. Mudar a atitude do profissional de TD&E; a incompetência não é função apenas de características individuais (saberes e motivações), mas de múltiplos fatores ambientais externos, muitas vezes, incontroláveis.</p>

Fonte: Meneses; Zerbini; Abbad (2010).

4. Referências indicadas para leitura prévia

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.
- ABBAD, G. S.; LOIOLA, E.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2013). Aprendizagem em Organizações e no Trabalho. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. (Org). **O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed. 2013. p. 497-527.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S. E MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. (Org). **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed. 2013. p. 465-498.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. São Paulo: Artmed, 2010.

5. Referências citadas no resumo expandido

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho**. São Paulo: Artmed, 2004. p. 237-275.

ABBAD, G.; CARVALHO, R. S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. **Revista de administração de empresas eletrônica**, v. 5, n. 2, art. 17, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações brasileiras. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 129-149.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112–125, 1996.

NADLER, L. **The Handbook of Human Resources Development**. New York: Wiley, 1984.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

ROSENBERG, M. J. **E-Learning – Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho:** analisando e comparando modelos de predição. 2000. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137–158.

3- Práticas em Gestão de Pessoas Recrutamento e Seleção

A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM PROCESSOS SELETIVOS

GOULART JR., Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

1. INTRODUÇÃO: A avaliação psicológica em processos seletivos, como não poderia deixar de ser, recebe influências do contexto histórico, principalmente no que se refere às relações de trabalho e exigências das organizações. As organizações estabelecem intensos intercâmbios com o ambiente onde está inserida e, por isso, caracterizam-se como sistemas abertos. Uma organização é composta por vários subsistemas, ou seja, departamentos, seções, setores, entre outros. enxergar uma organização como um conjunto de subsistemas integrados e interdependentes que interagem entre si torna-se uma compreensão importante para entender que, qualquer mudança em algum desses subsistemas, vai interferir e influenciar os demais. Em se tratando do texto aqui apresentado, nos limitaremos a discorrer sobre o subsistema de Provisão de Recursos Humanos, mais precisamente sobre os procedimentos de avaliação psicológica em processos seletivos. A preocupação na captação de pessoas, bem como com sua movimentação interna, tem recebido cada vez mais atenção por parte das organizações. As mudanças nos contextos de trabalho, sobretudo na forma como o trabalho está sendo organizado e os avanços tecnológicos, obrigam as organizações a repensarem os perfis dos futuros profissionais que assumirão responsabilidades e tarefas cada vez mais complexas e multideterminadas. Procurar integrar o profissional com as características e exigências dos cargos em aberto, mobiliza forte atenção por parte dos profissionais de gestão de pessoas com a incumbência de coordenar e conduzir os processos seletivos nas organizações de trabalho. Os processos seletivos atuais devem buscar integrar não somente as competências do futuro profissional com as atividades do cargo desejado, mas também integrá-lo as peculiaridades e cultura da organização. Bohlander e Snell (2011) argumentam que em conjunto com o processo de recrutamento, que se destina a ampliar o número de candidatos cujas qualificações atendam a requisitos do cargo e às necessidades da

organização, a seleção é o processo de redução desse número por meio da escolha de indivíduos com qualificações relevantes. Goulart Jr. (2003) conceitua seleção de pessoas com sendo “a adoção de procedimentos de avaliação e informação, estrategicamente planejados, objetivando identificar entre os candidatos recrutados, aqueles que, por características próprias – pessoais e profissionais – melhor se integrarão às exigências do cargo que ocuparão, como também à cultura vigente, peculiaridades e expectativas atuais e futuras da organização” (p. 5). Considerando os posicionamentos dos autores acima, evidencia-se que os profissionais responsáveis pelo planejamento dos processos seletivos não podem, ao fazê-lo, perder de vista a amplitude e complexidade dessa questão. Essa visão ampliada e projetada do planejamento dos processos seletivos é que vai possibilitar um trabalho com mais qualidade em seleção de pessoas, favorecendo assim, tanto as organizações como os candidatos aos cargos em aberto. Não se pode desconsiderar que processos seletivos envolvem pessoas e, sendo assim, é condição imprescindível que os mesmos estejam amparados na transparência e na ética. Dentre as diversas etapas que devem compor um processo seletivo, queremos aqui destacar a Avaliação Psicológica como etapa indispensável para esse processo. Por avaliação psicológica nos referimos “aos processos de coleta de dados e interpretação realizados por meio de instrumentos psicológicos, tendo por finalidade o maior conhecimento do indivíduo” (WESCHSLER, 1999, p. 134). Por instrumento psicológico, a autora define como sendo toda e qualquer prova que integre um conjunto de estímulos ou questões específicas, estruturadas dentro do campo de conhecimento científico da Psicologia. Trata-se de uma prática exclusiva do psicólogo, conforme Lei Nacional nº 4119 de agosto de 1962. Constitui objeto da avaliação psicológica: as capacidades cognitivas e sensório-motoras; os componentes sociais, emocionais e afetivos da personalidade; dimensões interpessoais e motivacionais e as atitudes, aptidões e valores dos indivíduos que serão avaliados. Os princípios da avaliação psicológica se aplicam nas mais diversas áreas da Psicologia, não sendo exclusividade da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Existem vários instrumentos que podem subsidiar um processo de avaliação psicológica, e o domínio destes por parte dos psicólogos é condição para a eficácia da avaliação. Entre esses instrumentos podemos

destacar: os testes psicológicos, a entrevista psicológica, provas situacionais, dinâmicas de grupo, entre outras. Dentre os instrumentos que podem compor um processo de avaliação psicológica em processos seletivos, os testes psicológicos são, de longe, os mais polêmicos e controversos. Existem vários tipos de testes que podem ser utilizados, ou seja, possuem o parecer favorável do Conselho Federal de Psicologia (CFP) e cabe ao psicólogo à opção sobre quais testes utilizar ou se irá utilizá-los em sua prática de avaliação psicológica. O que não se pode discutir é que, ao optar pelo uso de testes psicológicos, o profissional saiba escolher aquele (s) que melhor se adeque as intenções e objetivos da avaliação e que, obviamente, ele tenha domínio sobre seu uso, tanto na aplicação como na interpretação dos resultados obtidos. Segundo Urbina (2007), o teste psicológico é um procedimento sistemático para obtenção de amostras de comportamento relevantes para o funcionamento cognitivo ou afetivo e para a avaliação destas amostras de acordo com certos padrões. Para a autora, um teste psicológico é uma ferramenta, o que significa que sempre é um meio para alcançar um fim, e nunca um fim em si mesmo. Outro importante instrumento (técnica) importante para a avaliação psicológica e que está presente em quase todos os processos é a entrevista psicológica. O que caracteriza como fator diferencial entre a entrevista de coleta de dados (que é utilizada por diversos profissionais) e a entrevista psicológica é que, para essa, o objetivo maior não é o de coleta de dados sobre o indivíduo, mas sim identificar características de comportamento desse indivíduo, ou seja, o fundamento da entrevista psicológica é identificar, durante o processo de entrevista, aspectos da personalidade do indivíduo (BLEGER, 1995). Para o autor, no decorrer da entrevista psicológica se faz imprescindível criar condições plenas para que o indivíduo “se manifeste”, ou seja, expresse sua estrutura psicológica particular. O psicólogo deve fazer uso de seus conhecimentos psicológicos para conduzir e interpretar os dados observados durante todo o transcorrer da entrevista psicológica; deve atuar de acordo com sua concepção teórica de conduta profissional. Compartilhamos da premissa de que não existe técnica isolada que conseguirá exteriorizar todo o repertório de comportamento de uma pessoa que objetivamos avaliar, portanto, as avaliações psicológicas devem ser planejadas utilizando-se de combinações de técnicas.

1.1 A avaliação psicológica em processos seletivos e o “cuidado com o outro”: O trabalho de avaliação psicológica, independentemente de seus objetivos, envolve pessoas. E como já dissemos, se envolve pessoas essa relação deve ser permeada por respeito mútuo, sinceridade, transparência e conduta ética por parte do profissional psicólogo. Assim sendo cabe a ele atentar para alguns cuidados que favorecerão um trabalho mais eficaz e respeitoso com o avaliando. Esses cuidados devem estar garantidos em todas as fases do processo de avaliação psicológica, ou seja: no **planejamento**, definindo claramente o que se quer avaliar e os procedimentos de avaliação que darão conta dessas avaliações; na **execução do processo**, definindo claramente os procedimentos escolhidos e sua sequenciação e efetuando a aplicação das técnicas com competência e zelo; na **interpretação da avaliação**, avaliando quantitativamente e integrando esses dados com uma avaliação qualitativa; **redação de documentos**, ou seja, redigir relatórios (laudos) que descrevam o objetivo da avaliação, todo o processo da avaliação, os instrumentos utilizados e seus resultados e a lógica que prevaleceu nas análises e interpretações desses resultados, deixando claro o parecer final sobre o avaliado; e a **devolutiva final** aos avaliandos, reconhecendo que estes têm direito de conhecer os resultados da avaliação psicológica e as interpretações feitas e as bases que fundamentarem as conclusões finais. É imprescindível a garantia do sigilo das informações obtidas e das análises elaboradas. Quando a avaliação for realizada para subsidiar processos seletivos solicitados por terceiros, fato esse muito comum quando aplicada em processos seletivos, a devolutiva a esses “terceiros” deve garantir clareza nas conclusões, entretanto, limitar-se aos aspectos específicos das relações do trabalho envolvidos na seleção ou outros que possam influenciar atual e futuramente nessas relações. Dados outros obtidos no processo de avaliação psicológica que não dizem respeito, direta ou indiretamente aos objetivos anteriormente traçados, devem ser desconsiderados. Essas são algumas das questões, apresentadas muito brevemente, que, embora muitas delas não estejam regulamentadas por quaisquer órgãos de classe, devem servir para fomentar a reflexão individual e coletiva da categoria dos profissionais psicólogos, por entendermos serem cuidados mínimos necessários ao bom

desempenho profissional e o respeito ao outro na complexa tarefa de se efetuar avaliação psicológica em processos seletivos. Torna-se imprescindível aos psicólogos, em sua prática cotidiana, contribuírem para a melhoria qualitativa e quantitativa da avaliação psicológica e de sua própria formação, incentivando e participando de estudos e pesquisas, debates, cursos de aperfeiçoamento, capacitação, entre outros. Entendemos que a etapa da avaliação psicológica em processos seletivos torna-se indispensável considerando as exigências atuais do mundo do trabalho, em que as competências humanas e relacionais tornam-se de acentuada importância para os profissionais atuarem de forma eficaz e exercerem suas atividades com discernimento, competência e satisfação. Processos seletivos que prescindem da avaliação psicológica enfatizam quase que exclusivamente as competências técnicas dos indivíduos recrutados. Embora as competências técnicas tenham papel importante nos perfis dos profissionais, não são suficientes para atender as exigentes demandas dos espaços de trabalho na atualidade.

2. OBJETIVO: O texto busca apresentar brevemente os conceitos de seleção de pessoal, destacando a importância dos processos de avaliação psicológica estarem contidos nos processos de seleção de pessoal, para que a avaliação possa discriminar de forma mais ampliada aqueles indivíduos recrutados que melhor se integrarão as atividades e características do cargo almejado, como também as características e cultura da organização.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS: A avaliação psicológica em processos seletivos pode ser considerada um “problema” que precisa ser enfrentado pelos psicólogos. Um número expressivo de denúncias é feito aos Conselhos da categoria envolvendo essa prática. Constatamos empiricamente em nossa prática profissional, sobretudo a prática de supervisão de estágio curricular, um considerável despreparo dos psicólogos na condução dos processos de avaliação psicológica, denotando assim falhas relevantes de formação que se refletem na prática profissional. Em pesquisa realizada junto a psicólogos consultores que desenvolvem avaliação psicológica em processos seletivos que visou caracterizar a prática desses profissionais (participaram da pesquisa 09 psicólogos atuantes em consultorias em uma cidade do interior do Estado

de São Paulo) Goulart Jr. (2003) revelou certa fragilidade relacionada à mediação teórica e a prática em avaliação psicológica desses profissionais. Isso se torna alvo de preocupação, considerando, sobretudo, que é por meio das concepções e pressupostos teóricos que o psicólogo deve desenvolver o planejamento de seu trabalho de avaliação, a escolha dos instrumentos que serão utilizados e, especialmente, as interpretações que ele fará dos resultados obtidos na aplicação dos instrumentos psicológicos. Segundo Noronha (1999), muitos autores têm falado sobre a formação do psicólogo, considerando que no Brasil, essa formação tem apresentado dificuldades. A autora destaca a falta de referenciais teóricos que subsidiam a prática desses profissionais como uma das principais questões a serem cuidadas. A avaliação psicológica por ser uma prática que busca desvelar e conhecer características de personalidade dos indivíduos, necessita receber melhor e maior atenção por parte dos cursos formativos do futuro psicólogo, tanto do ponto de vista teórico, como prático. Queremos sinalizar com esse breve texto a importância de serem adotados procedimentos científicos para a realização de avaliação psicológica em processos seletivos, dando a essa prática a importância e fidedignidade necessária. A sólida formação teórica e técnica do psicólogo favorecerá uma “visão de mundo e de homem” mais realista e que considere a dinâmica das transformações que são inerentes do processo de viver, considerando sempre um constante “vir-a-ser” do indivíduo. Dessa forma, desconstruindo um olhar preconceituoso, estereotipado e estático do ser humano, tão comum nas atividades de seleção de pessoal na atualidade.

4. REFERÊNCIAS

- BLEGER, J. **Temas de Psicologia**: entrevista e grupos. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- BOLHANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- GOULART JR., E. **Avaliação Psicológica em Processos Seletivos**: uma análise da atuação do psicólogo em consultorias de Recursos Humanos em uma cidade do interior do Estado de São Paulo. Bauru: Unesp, 2003. (mimeo).

NORONHA, A. P. **Avaliação Psicológica segundo Psicólogos**: uso e problemas com ênfase nos testes. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.

WESCHLER, S. M. Princípios éticos e deontológicos na Avaliação Psicológica. In: PASQUALI, L. (Org.). **Técnicas de Exame Psicológico** – TEP. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001. p.171-193.

WESCHLER, S. M., GUZZO, R. S. (Orgs). **Avaliação Psicológica**: Perspectivas Internacional. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

URBINA, S. **Fundamentos da Testagem Psicológica**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Eixo temático: Práticas em Gestão de Pessoas:

Seção: Recrutamento e Seleção

DESAFIOS E NOVAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: RELATOS DE EXPERIÊNCIA

MELLO, Regiani Maria Carreiro de, Especialista, rcmello@mmm.com

Resumo:

Vivemos hoje um mercado muito mais competitivo, com escassez de profissionais qualificados para atender a demanda e as exigências de um ambiente globalizado, de inovação e agilidade. Isso tem feito com que as empresas busquem novas formas de recrutar e selecionar talentos, com uma maior abrangência e maior poder de atratividade. Nesse cenário, além de chegar até o profissional, que muitas vezes não está procurando um novo trabalho, é necessário despertar seu interesse, criar o desejo de trabalhar nessa empresa, fazer sua proposta de valor destacar-se frente a muitas outras que estão disponíveis no mercado. Outro desafio é garantir que o interesse despertado durante o recrutamento, seja mantido durante todo o processo seletivo e pós-contratação, mantendo consistência e confiabilidade, pois seu sucesso somente será confirmado pela retenção dos profissionais. Portanto, este trabalho visa a trazer uma experiência prática de como os profissionais de Recursos Humanos tem trabalhado nesse novo cenário. Recrutar e selecionar deixaram de ser atividades apenas do setor de recrutamento e seleção; hoje todos na empresa são embaixadores e divulgadores da proposta de valor da empresa enquanto empregadora e devem cuidar para que essa mensagem seja igual em qualquer ponto de contato com o mercado e com potenciais candidatos. O que faz com que tenhamos que conquistar e capacitar todos na empresa para atuarem como “recrutadores”.

Palavras-chave: Talento. Recursos humanos. Recrutamento e seleção. Gestão de pessoas.

Introdução:

Hoje o profissional de recursos humanos é chamado para participar do planejamento estratégico, pensando a estrutura atual e futura necessária para o sucesso da empresa. Portanto as posições passam a ser pensadas num

cenário futuro, em que muitas delas ao longo do tempo podem deixar de existir, assim como novas posições poderão ser adicionadas ao negócio. O RH tem de estar preparado para suprir essas necessidades. Focando no cenário de busca por Talentos no mercado, muitos têm sido os desafios enfrentados, entre eles:

O “apagão” de engenheiros e profissionais qualificados para atenderem as demandas das empresas;

A abrangência dos negócios e as exigências por um perfil cada vez mais globalizado e abrangente;

A impaciência dos jovens talentos por desenvolvimento e carreira, e que veem no mercado a oportunidade de acelerarem sua carreira.

O como chegar até os talentos e saber comunicar-se de forma atrativa com esse público;

Todos esses desafios requerem que a prática de RH passe de um modelo de recrutamento passivo – em que as posições em aberto são divulgadas e profissionais se candidatavam a elas –, para um modelo de recrutamento ativo – em que RH, entendendo as necessidades futuras da empresa, prospectam o mercado e criam formas de buscar e atrair esse profissional. Outra mudança é criar na empresa uma cultura de recrutamento, onde funcionários e gestores participam ativamente da busca por talentos.

Abaixo discorreremos sobre algumas práticas utilizadas pelas áreas de RH, para serem vencedoras nesse cenário competitivo.

Práticas adotadas em recrutamento

Relacionamento com Universidades: estreitar o relacionamento com as Universidades, participando de atividades acadêmicas como palestras, congressos, feiras estudantis e de recrutamento. Essa presença nas Universidades contribui para que os jovens conheçam a empresa e as oportunidades de desenvolvimento e carreira que ela oferece, além de divulgar a marca da empresa enquanto empregadora. Para ser bem-sucedida nessa atividade, a empresa precisa disseminar por toda a organização a cultura de que todos são embaixadores da marca, garantindo assim que essa exposição reflita a proposta de valor da empresa enquanto empregadora.

Fortalecimento da marca do empregador (Employer Branding): a imagem que a empresa passa enquanto empregadora, tem um forte poder na atração e retenção de talentos. A técnica é a mesma utilizada pelas áreas de marketing para entender qual o apelo que sua marca tem na atração de consumidores. A empresa também tem uma imagem no mercado enquanto empregadora, ou seja, ela passa uma proposta de valor aos candidatos que desperta ou não o interesse destes em fazer parte do seu quadro de funcionários. Hoje os pontos mais atrativos aos talentos têm sido a imagem da empresa no mercado, qualidade de vida, bom ambiente de trabalho, desafios, gestão de pessoas, conduta ética e responsabilidade social, oportunidades de carreira e desenvolvimento. A empresa também deve adotar técnicas de pesquisa de mercado, para saber como sua Marca é percebida pelos potenciais candidatos.

Indicação de funcionários (Employee Referral): indicação dos próprios funcionários tem sido uma das fontes mais ricas e confiáveis para as empresas, pois os funcionários possuem redes de relacionamentos no seu ramo de negócios e conhecem a cultura da empresa, portanto as indicações recebidas, na maioria das vezes são de pessoas compatíveis com o perfil que buscamos. Muitos programas premiam funcionários que indicam pessoas que são contratadas e permanecem na empresa por um período de tempo.

Gestores atuando enquanto recrutador: Por estarem inseridos no mercado e negócios, os gestores precisam ser capacitados para que em todos os seus contatos aproveitem a oportunidade para identificar talentos. Observações e conversas informais com potenciais candidatos podem trazer muito mais informações do que conseguiríamos obter em uma entrevista formal. Ter um banco de dados com os currículos desses potenciais candidatos, já previamente triados por esses contatos informais, podem agilizar os processos de seleção, principalmente num cenário onde precisamos encontrar talentos de forma rápida. Participar de feiras, grupos de profissionais, eventos de negócios, também são fontes que facilitam essa captação.

2.5. Mobilidade do talento: Fatores como estímulo a diversidade, fluência em línguas estrangeiras, negociações globalizadas que requerem o conhecimento de outras culturas, tem feito com as empresas importem e exportem talentos. Recrutamento em Universidades e MBAs no exterior tem sido excelentes fontes de captação de talentos. Portanto, as empresas não só estão tendo que aprender a recrutar no exterior, como também têm adotado programas globais de recrutamento de talentos, principalmente as empresas multinacionais, que passam a trabalhar em conjunto para recrutarem em seu País, talentos de outros países.

2.6. Buscar talentos que deixaram a empresa: a forte competitividade entre as empresas por Talentos, tem feito as áreas de RH repensarem sua estratégia frente à volta de um talento que deixou a organização. Se, em tempos passados, essa volta não era vista com bons olhos, hoje, as empresas tem investido esforço para buscar e trazer os talentos de volta. Com as redes sociais, tem ficado fácil manter esses talentos no radar e receber notícias sobre sua evolução e satisfação na nova empresa, o que facilita o acesso e identificar o momento adequado para convidá-lo a voltar.

Práticas adotadas em seleção

Ao contrário das técnicas de recrutamento que evoluíram muito, as de seleção tem se mantido, o que muda nos processos seletivos é uma maior investigação dos valores pessoais e interesses dos candidatos em aderência aos à cultura da empresa e o que esta pode oferecer e o preparo e envolvimento dos gestores no processo de seleção

Citamos aqui os pontos de maior relevância num processo seletivo:

3.1. Preparo dos Seleccionadores: Os profissionais de RH, responsáveis pelo processo de Seleção, precisam conhecer a Empresa e os Negócios, tendo uma visão dos Planos da Organização, sua cultura e dinâmica de funcionamento, o estilo de Gestão e as competências comportamentais requeridas para que se tenha sucesso nessa Organização. Esse conhecimento não é adquirido com contatos esporádicos, ele requer proximidade do RH com

as áreas e Gestores, no dia-a-dia, participando da rotina e planejamento das áreas.

Envolvimento dos Gestores: Os gestores precisam ser desenvolvidos para selecionarem pensando no longo prazo, ou seja, quais os próximos movimentos de carreira do candidato após a contratação, pois isso direciona a busca de candidatos com maior potencial para futuras posições estratégicas e de comando. Outra prática adotada pelas organizações é escolher os gestores com alto potencial para realizar o processo seletivo. Isso porque constatamos que eles partem de uma “linha de base” mais crítica, ou seja, intuitivamente eles usam o seu potencial como referência para buscar Talentos.

Levar mais de um Gestor para a entrevista, também tem se mostrado muito efetivo para equalizar os critérios de Seleção e também para desenvolver Gestores que ainda não possuem uma “linha de base” tão criteriosa. Esse processo tem ajudado não só a selecionar, como também tem sido um facilitador de carreiras e mobilidades internas dos profissionais pós-contratação, pois os Gestores que selecionam se tornam comprometidos com a integração, carreira e sucesso dos selecionados.

3.3. Aderência à cultura: A permanência e sucesso do profissional admitido têm relação direta com a adaptação desse profissional à cultura e aos valores da empresa. Identificar seus valores pessoais e expectativas e certificar-se de que são aderentes à cultura da empresa e o que esta tem a oferecer tem sido fundamental para a retenção. Portanto, a escolha do melhor candidato vai além do conhecimento e do potencial técnico; temos de lembrar que os valores e expectativas se refletirão no comportamento desse profissional dentro da organização. Como o processo de escolha é um processo de mão dupla, ou seja, a empresa busca o melhor candidato e o profissional busca a empresa que melhor atenda suas expectativas, é preciso haver transparência por parte da empresa desde o processo seletivo.

Prática pós-contratação

Por mais que haja aderência à cultura, é necessário que o novo funcionário seja engajado a essa cultura. Implementar um programa

consistente, com acompanhamentos pós-admissão, garante que essa adaptação ocorra de forma mais consistente, aumentando assim o nível de retenção de talentos na organização.

4.1. Processo *onboarding*: É um Processo que as empresas têm implementado e que vai além da Integração de novos funcionários. É um processo mais amplo, que envolve as orientações gerais sobre a empresa e sua cultura, a familiarização do novo funcionário com processos e ferramentas, a construção de relacionamentos no ambiente de trabalho, o treinamento *on the job*, e o acompanhamento do nível de engajamento dos novos funcionários. O processo não pode ficar apenas na responsabilidade dos gestores; é preciso que o RH oriente, lidere e acompanhe todas as etapas do processo.

Considerações Finais

Para saber se essas práticas tem sido eficazes, as empresas devem adotar formas mensuráveis de acompanhamento como: índice de *turnover* no primeiro ano, tempo em que as pessoas permanecem na empresa e índice de satisfação e engajamento de seus funcionários – que pode ser obtido mediante uma pesquisa de clima organizacional. Outra forma que tem se mostrado eficaz no acompanhamento é participar de pesquisas de RH abertas, pois estas mostram a eficácia da organização comparada com outras empresas do mercado.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas

Seção: a. Recrutamento e Seleção

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM PROCESSOS SELETIVOS: FORMAS E FORMAÇÃO

CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp, hfcardoso@fc.unesp.br

Resumo: O presente texto teve por objetivo apresentar a importância da avaliação psicológica nos processos seletivos realizados na área de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho. Para tanto, discute-se, por meio da análise do histórico da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e a relevância da utilização dos testes psicológicos, desde seus primórdios até os dias atuais. Compete a esse texto salientar alguns fatores que podem ser considerados limitadores para um processo seletivo de qualidade, principalmente no que tange à utilização de instrumentos psicológicos. Nesses termos, são levantadas informações sobre o ensino de avaliação psicológica nos cursos de graduação em Psicologia no Brasil, as competências técnicas e éticas do avaliador, bem como as principais formas de avaliação utilizadas em processos seletivos no contexto organizacional, bem como algumas indagações para que os profissionais reflitam antes de seu uso e, por fim, é feita uma reflexão sobre a avaliação psicológica em processos seletivos na atualidade, em que, por meio do advento da tecnologia, principalmente da internet, alguns testes psicológicos podem ser corrigidos de maneira informatizada.

Palavras-chave: Avaliação psicológica. Processos seletivos. Procedimentos de avaliação.

Introdução

Ao abordar o tema trabalho na atualidade, Borges e Yamamoto (2004) destacam que diversas formas para caracterizá-lo podem ser constatadas, tais como, trabalho sob a ótica de relações de poder (subordinados, chefias intermediárias, diretores e proprietários), em relação ao contrato de trabalho (empregados, patrões ou autônomos), quanto à formalidade do trabalho (formal ou informal), quanto à complexidade das tarefas (trabalho simples e repetitivo

ou abstrato e complexo), dentre outras. Esses mesmos autores salientam que o trabalho, enquanto objeto de estudo, passou por diversas definições e formas de organização ao longo da história, seja como uma forma de subsistência (Pré-História), voltado para o trabalho braçal e executado pelos escravos (Antiguidade), um sofrimento que serviria como provação e fortalecimento do espírito para se alcançar o reino celestial (Idade Média), relacionado ao acúmulo de capital (Idade Moderna), ou mesmo, além do acúmulo de capital, o trabalho como sendo cada vez mais complexo e tecnológico (Idade Contemporânea).

O que não se discute é a importância que o trabalho desempenha nas vidas dos seres humanos. Em geral, grande parte do dia de um indivíduo adulto é destinada à execução de atividades laborais. Com o processo de globalização, a competitividade de mercados e o crescente avanço tecnológico, o trabalho passou (e ainda passa), de um modo geral, por constantes transformações ocupando cada vez mais espaço nas vidas dos trabalhadores (RIGOTTO; MACIEL; BORSOI, 2010; SELIGMANN-SILVA; BERNARDO, MAENO; KATO, 2010).

Ainda de acordo com os mesmos autores, atualmente o trabalho influencia diversas facetas das vidas dos colaboradores, dentre essas, a social e também a familiar. Esses mesmos autores argumentam acerca da existência de quatro possíveis constatações em relação ao trabalho na atualidade. A primeira diz respeito à competitividade maximizada, ou seja, além do mercado competitivo, característico do sistema capitalista, as organizações também passam a promover a competitividade entre seus próprios colaboradores, transformando o ambiente em cada vez mais individualista. A segunda, supervalorização da flexibilidade, diz respeito ao discurso organizacional atual de que os colaboradores devem ter como competência a capacidade de serem flexíveis e polivalentes no trabalho. A terceira característica está relacionada à valorização do constante processo de qualificação, ou seja, o colaborador deve estar sempre atualizado no que tange à qualificação profissional, seja por meio dos treinamentos oferecidos pela própria organização, seja por intermédio de seus próprios esforços em buscar tais aprimoramentos que possam contribuir com a execução de exercício laboral. Por fim, a quarta característica, rapidez, remete à valorização de colaboradores que conseguem exercer suas funções

de forma rápida e eficaz, atingindo, por conseguinte, os objetivos organizacionais.

Com base no exposto, e apoiado nas contribuições de Robbins (2002), torna-se importante destacar que nos dias atuais o comportamento humano no ambiente profissional vem sendo investigado, principalmente no que tange às formas de como os aspectos emocionais podem interferir no desempenho das funções dos colaboradores no âmbito organizacional. Assim, o estudo das condições de trabalho também tem ganhado destaque nas investigações dos pesquisadores (DEJOURS, 1992; FARIAS; ARAÚJO, 2011; MARQUEZE; MORENO, 2005). Com a globalização e o advento das inovações tecnológicas, Silva, Souza, Goulart Júnior, Canêo e Lunardelli (2009) salientam que cada vez mais, no que tange à temática trabalho, os indivíduos são cobrados quanto a questões de rapidez no desenvolvimento de suas atividades, constante qualificação profissional e, sobretudo, comprometimento com a organização, o que muitas vezes implica em “abrir mão” de outras esferas importantes da vida, como a social e familiar. Entretanto, mesmo cumprindo os requisitos das características supracitadas, não há para esses colaboradores a garantia de que eles terão um emprego estável e com possibilidades de ascensão profissional. Dessa forma, é possível gerar a hipótese de que o contexto do trabalho na atualidade pode levar o colaborador a apresentar exaustão física e emocional, prejudicando-o não somente em sua esfera laboral, mas também nas demais esferas de sua vida.

Nesse sentido, cabe destacar acerca da importância da atuação de um profissional da Psicologia nesse contexto. O próximo subtópico dessa fundamentação teórica apresentará o processo de inserção da Psicologia nas organizações, bem como será discutida a relação entre a POT e a avaliação psicológica.

Psicologia Organizacional e do Trabalho e sua interface com a avaliação psicológica

A área da Psicologia interessada nos estudos do contexto organizacional existe desde tempos remotos. Conforme destaca Morello Filho (2008), sua inserção na esfera laboral se deu desde o início do campo da Psicologia, em que psicólogos experimentais se interessaram em aplicar os conhecimentos

com o intuito de resolver problemas nas indústrias, e os primeiros trabalhos na área estiveram relacionados a questões de desempenho e eficácia organizacional. No que tange à POT, Spector (2002) salienta que essa área da Psicologia aplica e desenvolve princípios científicos no ambiente de trabalho.

De acordo com outros autores, a POT tem como desafio a busca pela compreensão dos diversos elementos inseridos no contexto organizacional, ou seja, tem como propósito o conhecimento do espaço de atuação, bem como fazer uso de ações que busquem proporcionar o bem-estar dos colaboradores (ZANELLI, 1994; ZANELLI; BASTOS, 2004). Nesse sentido, a POT atualmente se mostra como uma área de conhecimento bastante ampla. De acordo com Zanelli e Bastos (2004), há diversas práticas de que o psicólogo organizacional e do trabalho pode fazer uso, desde as mais tradicionais – tais como recrutamento e seleção de pessoas, treinamentos, análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho – até mesmo as práticas consideradas emergentes como, por exemplo, a elaboração e implementação de projetos relacionados à saúde e segurança no trabalho, programas de qualidade de vida, etc.

Historicamente, conforme destaca Sampaio (1998), o enaltecimento da área de POT se deu em decorrência de processos de recrutamento e seleção. Na época da Primeira Guerra Mundial, os soldados americanos foram inseridos em determinadas funções de acordo com alguns aspectos apresentados, e avaliados, em grande parte, por meio de testes psicológicos.

Após o término da guerra, conforme destacou Schein (1982), as organizações possibilitaram aos psicólogos um ambiente de atuação em que puderam testar suas ideias por meio de pesquisas empíricas. A Primeira Guerra Mundial foi considerada como a fase em que os testes psicológicos tiveram grande aceitação da sociedade e passaram a ser utilizados principalmente no que tange à análise de perfil no contexto organizacional.

O presente estudo tem como objetivo discorrer acerca de duas áreas de domínio conexo da Psicologia, quais sejam, Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT (com ênfase, nesse caso, no processo seletivo) e a Avaliação Psicológica. Para melhor entendimento, pode-se ressaltar alguns estudos de revisão, até mesmo para se pensar no panorama de publicações dessas áreas, identificando, dessa forma, pontos positivos, e que são

contemplados constantemente pelos pesquisadores nacionais, bem como pontos que ainda necessitam de maiores esclarecimentos ou maior frequência de estudos.

A exemplo disso, a pesquisa de Joly, Berberian, Andrade e Teixeira (2010) teve por objetivo analisar a produção científica de teses e dissertações em avaliação psicológica no Brasil, disponíveis na Biblioteca Virtual em Saúde do Brasil (Bvs-Psi Brasil). Verificou-se, dentre outros resultados, que a maior concentração de teses e dissertações em avaliação psicológica no Brasil está nas regiões Sul e Sudeste, sendo a segunda com maior frequência, tendo como construtos de maiores frequências de investigação a personalidade e inteligência. Aqui já se encontra uma primeira justificativa para a pertinência em se abordar neste congresso a temática avaliação psicológica em processos seletivos. Torna-se importante, até mesmo como forma de continuar essa forte discussão no Sudeste, região essa em que o congresso está sendo realizado.

Ainda na discussão em relação aos estudos de revisão da literatura, porém agora mais direcionados ao contexto de POT, pode-se encontrar o estudo de Andrade e Frossard (2013), por meio do qual foram analisadas as publicações na área de fatores humanos no trabalho, entre os anos de 2005 e 2010, com base nos periódicos inclusos no sistema Qualis da CAPES. Dos principais resultados para esse texto, assim como o estudo citado anteriormente (JOLY et al., 2010), percebeu-se que as regiões de maiores publicações do estudos foram também Sul e Sudeste. Sobre esse fato, os autores justificam dizendo que, de acordo com o site da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), a maior parte dos programas de pós-graduação *stricto sensu* com linhas de pesquisa relacionadas ao trabalho e Psicologia estão alocados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Outro fato relevante nesse estudo diz respeito ao fato de que as publicações em POT apresentaram aumento constante, corroborando com dados também encontrados por Gondim, Andrade e Bastos (2010), o que pode representar ao avanço da área ao longo do tempo.

Entretanto, mesmo com o crescente crescimento da área, no que tange à quantidade de publicações, especificamente em relação às temáticas “processos seletivos” e “avaliação psicológica”, o número de estudos publicados no Brasil ainda é bastante rudimentar, sendo o foco maior

relacionado a questões de saúde mental no trabalho, psicodinâmica no trabalho e estresse, comportamento organizacional e satisfação no trabalho. Dados esses apontados na pesquisa de Andrade e Frossard (2013), corroborando com os achados de Tonetto, Amazarray, Koller e Gomes (2008).

Como destacam Zanelli e Bastos (2004) e Tonetto e colaboradores (2008), o crescimento da área é uma realidade ascendente, envolvendo como consequência direta o aumento das ações de pesquisa e inserção de profissionais nas áreas de recursos humanos e POT. A expansão da área também se associa com ações de desenvolvimento dos programas de pós-graduação, linhas de pesquisa e o aumento de teses e dissertações com temas na área. A avaliação de pessoas em um processo seletivo, embora não seja uma função privativa do psicólogo organizacional e do trabalho, requer diversas competências pessoais e profissionais. No caso em que esses processos seletivos façam uso de testes psicológicos, aí sim sendo considerado um procedimento privativo da profissão, diversas questões podem ser levantadas a fim de discutir a relação entre avaliação psicológica e processo seletivo.

A seguir algumas dessas inquietações serão abordadas.

A avaliação psicológica e os processos seletivos.

De forma sintética, a avaliação psicológica pode ser considerada um processo de coleta de dados cujo objetivo é obter informações acerca de diversas esferas psicológicas do indivíduo avaliado. Em seu processo podem ser utilizadas diversas técnicas para a obtenção desses dados, desde que elas sejam reconhecidas pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP). Entre as referidas técnicas, podem ser citadas a entrevista psicológica, observação de comportamentos, dinâmicas de grupo, bem como os testes psicológicos (PARPINELLI; LINARDELLI, 2006).

Acerca dos testes psicológicos, Cronbach (1996), Casullo (1999) e Anastasi e Urbina (2000) salientam que eles são definidos como uma medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento, cujo objetivo é comparar os comportamentos de sujeitos. Trata-se, conforme cita Cruz (2007), de um recurso que tem propósito de conhecer os fenômenos psicológicos dentro de um processo de avaliação.

Para se configurar enquanto teste psicológico, Adánez (1999) ressalta que os pesquisadores devem seguir algumas etapas para a construção do mesmo. As etapas dizem respeito a definir os objetivos do teste psicológico, especificar o contexto para o qual ele se destina, eleger um modelo matemático, definir uma teoria norteadora para a sua construção, elaborar os itens do instrumento, aplicá-los em uma amostra visando estudos de validade e precisão e, por fim, elaborar as normas de correção e redação do manual para uso. No Brasil, a última etapa do processo de construção de um teste psicológico é o envio ao Conselho Federal de Psicologia (CFP), por meio do Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI).

Entretanto, cabe destacar que o processo, mesmo que longínquo para a construção, análise e aprovação de instrumentos psicológicos, ao que parece, é a menor das limitações em relação à discussão aqui proposta, ou seja, avaliação psicológica e processos seletivos no contexto organizacional. Alguns argumentos, fundamentados por estudos, são plausíveis, tais como:

1) A defasagem no ensino no contexto universitário da temática avaliação psicológica, muitas vezes inserida por volta do terceiro ano da graduação em Psicologia, mas que não oferece sustentação para a disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho, em específico no que tange à recrutamento e seleção de pessoas. Nesse sentido, os graduandos acabam, por não terem tido uma disciplina em avaliação psicológica capaz de proporcionar aos mesmos um senso crítico sobre a área, reproduzindo apenas o conteúdo que foi passado pelo docente, muitas vezes estando relacionado somente a apresentação de testes psicológicos, aplicação e correção dos mesmos (CFP, 2013).

2) A falta de senso crítico e conhecimento das limitações dos testes psicológicos pode acabar por reproduzir profissionais que passam a utilizar sempre o mesmo conjunto de testes, muitos destes aprendidos durante a graduação, e outros aprendidos por meio de cursos de curta duração que se propõe a apresentar o teste, aplica-lo e corrigi-lo. Em outras palavras, comumente encontram-se no contexto profissional, psicólogos que aplicam instrumentos que já não mais fazem parte do conjunto de testes reconhecidos enquanto tal pelo CFP (GODOY; NORONHA, 2005; ANDRADE, 2009)

Nesses termos, concebendo a avaliação psicológica como um processo de coleta de dados, em que o profissional pode fazer uso de instrumentos psicológicos para tal (entenda-se como instrumentos psicológicos os testes, a observação de comportamentos, entrevista psicológica e dinâmicas de grupo), algumas considerações podem ser tecidas a partir da figura que segue.

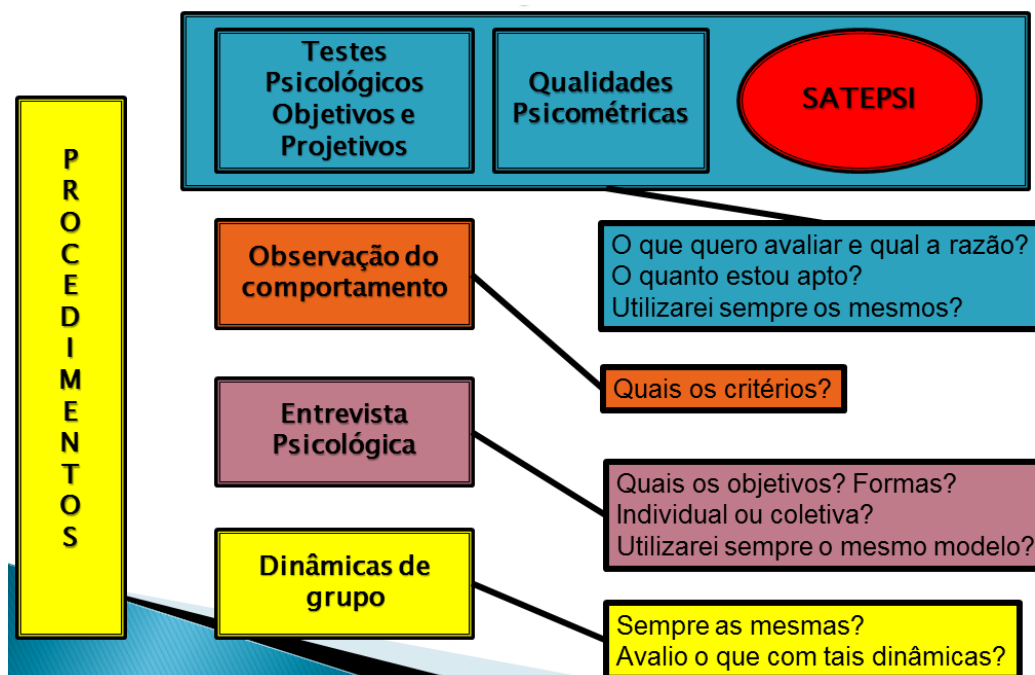


Figura 1 – Procedimentos de avaliação psicológica

Em linhas gerais, pode-se pensar em um processo de avaliação psicológica fazendo-se uso das modalidades descritas na Figura 1 (testes psicológicos, observação de comportamentos, entrevistas psicológicas e dinâmicas de grupo). Entretanto, como forma de fechamento deste texto, algumas questões são importantes de serem feitas como reflexões:

Ao optar por aplicar testes psicológicos é importante a reflexão dos aspectos que envolvem os mesmos, como:

Quais são os tipos? (a rigor, objetivos e projetivos)

Qual objetivo do teste a ser aplicado?

O mesmo alcança o objetivo desta mensuração?

Quais suas vantagens e desvantagens? (principalmente em termos de mensuração do construto)

É necessário conhecer seus estudos de qualidades psicométricas para que se possa fazer uma mensuração mais apropriada?

O quanto o profissional está preparado (em termos técnicos e éticos) para a aplicação de testes psicológicos?

Quanto à técnica de observação de comportamentos:

Quais suas limitações?

Como diferenciar o que é científico do não científico?

Até que ponto essa técnica pode ser considerada adequada e até que ponto a mesma pode estar sujeita a apenas considerações subjetivas do avaliador?

Na entrevista psicológica:

Existe um modelo único/padrão?

Quais suas vantagens e desvantagens?

Semelhante à observação de comportamentos, até que ponto essa técnica pode ser considerada adequada e até que ponto a mesma pode estar sujeita a apenas considerações subjetivas do avaliador?

Conhecer a teoria de entrevista, bem como suas formas (ex. estruturada, semiestruturada e aberta) auxiliaria a refletir sobre a melhor forma de condução da mesma em um processo seletivo?

Quanto o avaliador se percebe capaz de conduzir a entrevista psicológica de modo eficaz?

Dinâmicas de grupo:

O que será avaliado por meio dessa técnica?

Até que ponto essa técnica pode ser considerada adequada e até que ponto a mesma pode estar sujeita a apenas considerações subjetivas do avaliador?

Quanto o avaliador se percebe capaz de conduzir a dinâmica de grupo de modo eficaz?

Considerações finais

O presente texto esteve relacionado com parte das discussões que serão apresentadas na mesa redonda “Avaliação psicológica e processos seletivos” do I Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro-oeste Paulista (CPOT COP). Trata-se de um tema altamente relevante já que, em grande parte das vezes, em um primeiro momento os psicólogos são contratados pelas organizações para atuarem em processos seletivos, muitas vezes sendo requerido, pela empresa, que sejam aplicados testes psicológicos nesse processo. Como visto, a avaliação psicológica está intimamente ligada à área de POT, tanto historicamente, quanto nos dias atuais (e em específico, com o processo seletivo).

Este texto teve como objetivo atentar para alguns pontos considerados críticos em relação a essas temáticas, seja pelo fato de que o psicólogo, ao longo de sua graduação, não tenha recebido um conteúdo considerado adequado para o bom entendimento da área de avaliação psicológica, seja pelo fato de ele não apresentar competências técnicas para a aplicação, mensuração e interpretação dos resultados obtidos por meio dos testes psicológicos, seja pelo próprio sistema de trabalho em que alguns profissionais da área de POT encontram-se, e se submetem a trabalhar (como, por exemplo, fazer “avaliação psicológica” em um número altamente elevado de candidatos por dia).

Por fim, atualmente, com o rápido avanço tecnológico, as editoras que comercializam os testes psicológicos, no sentido de auxiliar o trabalho dos profissionais, disponibilizam um sistema de correção informatizada para alguns testes. Obviamente que este é um passo importante, e inevitável, pensando no momento altamente tecnológico que a sociedade se encontra atualmente, porém, o psicólogo deve ter ciência de que essa correção informatizada não substitui um relatório psicológico por ele redigido. Explicando de forma mais sistematizada, em um processo seletivo no qual o psicólogo tenha optado por aplicar uma entrevista psicológica, um teste de personalidade, um de atenção, um de inteligência/raciocínio e um de memória, a correção informatizada produzirá um resultado de cada teste em específico, como se estivesse fragmentando o indivíduo avaliado. Caberá, portanto, ao psicólogo, com base em um processo amplo de avaliação psicológica, ou seja, acrescentando as informações, neste caso, obtidas também pela entrevista, bem como o

constante estudo sobre os fenômenos humanos, entender esses dados e tomar uma decisão sobre o sujeito avaliado. Chegar a esse *status* requer senso crítico em avaliação psicológica, conhecimento sobre as teorias, ética profissional e constante atualização de conhecimentos. É o que irá diferenciar o avaliador psicológico do mero aplicador de testes psicológicos.

Referências

- ADÁNEZ, G. A. Procedimientos de construcción y análisis de tests psicometricos. In: WECHESLER, S. M.; GUZZO, R. S. L. (Orgs.). **Avaliação Psicológica: Perspectiva Internacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p.57-100.
- ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem Psicológica**. 7. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- ANDRADE, K. M. Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. **Psicologia IESB**, v. 1, n. 1, p. 1-10. 2009.
- ANDRADE, A. L.; FROSSARD, V. L. Produção Científica sobre Fatores Humanos no Trabalho: Análise a partir de Periódicos Brasileiros. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 13 n. 1, p. 89-98, 2013
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 24-62.
- CASULLO, M. M. Evaluación Psicológica. In: WESCHELER, S. M.; GUZZO, R. S. L. (Orgs.) **Avaliação Psicológica: Perspectiva Internacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1999, p. 23-39.
- CRONBACH L. J. **Fundamentos da Testagem Psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.
- CRUZ, R. M. O processo de conhecer em avaliação psicológica. In: CRUZ, R. M.; ALCHIERI, J. C.; SARDÁ-JR, J. J. (Orgs.). **Avaliação e Medidas Psicológicas: Produção do Conhecimento e da Intervenção Profissional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. P. 15-26.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Contribuições do Conselho Federal de Psicologia à discussão sobre a formação da(o) psicóloga(o)**. Brasília: CFP, 2013.

- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 3. ed. São Paulo: Cortez. 1992
- FARIAS, M. D.; ARAÚJO, T. M. Transtornos mentais comuns entre trabalhadores da zona urbana de Feira de Santana-BA. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, p. 25-39, 2011.
- GODOY, S. L.; NORONHA, A. P. P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia - UFF**, v. 17, n. 1, p. 139-159, Jan./Jun. 2005.
- GONDIM, S. M. G.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção Científica e Desafios Metodológicos. **Psicologia em Pesquisa**, v. 4, n. 2, p. 84-99, 2010.
- JOLY, M. C. R. A.; BERBERIAN, A. A.; ANDRADE, R. G.; TEIXEIRA, T. C. Análise de Teses e Dissertações em Avaliação Psicológica Disponíveis na BVS-PSI Brasil. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 174-187, 2010.
- MARQUEZE, E. C. & MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.
- MORELLO FILHO, O. Os estágios em Psicologia Organizacional e Psicologia do Trabalho tal como acontecem: com a palavra os supervisores de estágio. In: CAMPOS, D. C. (Org.) **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008
- PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estudos de Psicologia**, v. 23, n. 4, p. 463-471, 2006.
- RIGOTTO, R. M.; MACIEL, R. H.; BORSOI, I. C. F. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 217-228, 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.
- SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1998.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SELIGMANN-SILVA, E.; BERNARDO, M. H.; MAENO, M.; KATO, M. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010.

SILVA, G. G. J.; SOUZA, M. L. P.; GOULART JÚNIOR, E.; CANÊO, L. C.; LUNARDELLI, M. C. F. Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 34, n. 119, p. 79-87, 2009.

SPECTOR, P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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.

ZANELLI, J. C. Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. In: ACHCAR, R. (Org.). **O psicólogo brasileiro: práticas emergentes e desafios para a formação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994. p. 81-156.

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. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004. p 466-491.

Resumos expandidos

- Eixo 4: Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: c. Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados ao Trabalho

EPISÓDIOS DEPRESSIVOS NO TRABALHO E O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: UMA ATUAÇÃO PARA ALÉM DO INDIVÍDUO

MUNHOZ, Aline Cristina, Unesp, alinemunhozx@gmail.com

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

CAMPOS, Dinael Corrêa de, Unesp, dinaelcampos@fc.unesp.br

GOULART JÚNIOR Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

FEIJÓ, Marianne Ramos, Unesp, mariannefeijo@fc.unesp.br

Resumo: O trabalho tem um papel importante na constituição da subjetividade, podendo contribuir significativamente para o desenvolvimento do trabalhador e de suas potencialidades. Por outro lado, as condições de trabalho e as relações envolvidas podem gerar insatisfação, sofrimento, e até mesmo propiciar ou agravar o adoecimento dos trabalhadores. A depressão é um transtorno de humor caracterizado por um conjunto de sintomas dentre os quais se destacam o humor deprimido e a perda de interesse e prazer em quase todas as atividades. Este ensaio teórico tem o objetivo de levantar recentes fatores relacionados à ocorrência de episódios depressivos ligados ao trabalho e atuações do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, nos âmbitos de prevenção e intervenção junto a este tipo de adoecimento decorrente da atividade laboral. Além disso, foram consultados dados do Instituto Nacional do Seguro Social acerca de afastamentos por auxílio doença, que apontam no ano de 2013 aproximadamente duzentos mil afastamentos devido a transtornos mentais e do comportamento, sendo 27% devido a episódios depressivos. São fatores relacionados ao trabalho que podem favorecer o adoecimento dos trabalhadores: exposição a condições adversas como acidentes e agentes nocivos e perturbadores, que dizem respeito ao ambiente físico de trabalho, e aspectos como a organização do trabalho, altas cobranças, tarefas excessivas, gerenciamento autoritário, falta de suporte e benefícios. No que diz respeito à atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, há a necessidade de identificar o trabalhador com depressão e também de identificar na organização elementos que podem provocar esse adoecimento, através de índices de rotatividade e absenteísmo, pesquisas de clima organizacional, conversa com

trabalhadores, investigação diagnóstica junto aos trabalhadores e até mesmo uso de instrumentos de avaliação psicológica. No âmbito da prevenção, destacam-se uma divisão clara do trabalho, com ritmo e intensidade adequados, condições físicas que reduzam a exposição a agentes nocivos, apoio e reconhecimento por parte dos superiores, além da educação e informação tanto dos trabalhadores quanto dos empregadores. Foi possível identificar uma necessidade de produção acerca da atuação do psicólogo nas organizações junto aos casos de depressão relacionada ao trabalho, na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e seguros para o trabalhador.

Palavras-chave: Depressão. Trabalho. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Saúde mental.

Introdução: O trabalho é um dos ambientes com potencial de promover desenvolvimento humano, palco para processos de integração social, seja pela via econômica e material ou pelo aspecto cultural e simbólico (BRASIL, 2001). O contexto do trabalho abarca as expressões de cada trabalhador que o compõe, e, sendo assim, tem importância na constituição da subjetividade, no modo de vida e na saúde física e mental das pessoas. Jacques (2007), afirma que “o trabalho é o modo de ser do homem, e como tal permeia todos os níveis de sua atividade, seus afetos, sua consciência [...]” (p 115).

Segundo Cavalheiro e Tolfo (2011), a partir da segunda metade do século XX, após a Revolução Industrial, a dedicação das pessoas a essa atividade passou a ocupar a maior parte do tempo da vigília cotidiana. No avanço e desenvolvimento da sociedade capitalista, o trabalho tornou-se central, capaz de provocar prazer e sofrimento, *status* e desalento, conforto e subsistência. Os autores ressaltam que a maior parte da existência do homem é dedicada ao trabalho e, portanto, trata-se de um dos aspectos mais relevantes de vida humana, já que além do tempo a ele dedicado, há a valorização da representação psicossocial que essa atividade dispõe.

Idealmente, é nesse contexto que os homens poderiam alcançar suas máximas possibilidades, criar vínculos afetivos, gerar motivos para sua atividade, finalidades para suas ações, sentidos pessoais, adquirir conhecimentos e significados socialmente compartilhados. Para que isso

realmente ocorra, é imprescindível que as organizações se preocupem em se estruturar de forma a dispor o trabalho em prol do desenvolvimento do ser humano.

Há, porém, condições de trabalho que não favorecem a manutenção da saúde e o desenvolvimento do trabalhador. As altas exigências, a alienação dos processos de trabalho e do meio político e social no qual o sujeito está inserido, a rapidez na execução das atividades e as constantes mudanças no mercado interferem diretamente na relação do homem com sua atividade laboral, fazendo com que este sofra gravemente as consequências da baixa qualidade das estruturas organizacionais e das relações interpessoais nelas presentes.

Altos índices de afastamento do ambiente laboral (absenteísmo) são indícios ou sintomas de possíveis problemas de saúde do trabalhador. Em consulta a Relatórios Previdenciários do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social, 2012), referentes a todo território nacional, observa-se que no ano de 2012, houve um total de aproximadamente dois milhões de concessões de benefícios auxílio-doença. Entre estes, 203 mil ocorreram devido a transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho. Em 2013, o total parcial de concessões é de aproximadamente 740 mil e, especificamente sobre os transtornos mentais e do comportamento relacionado ao trabalho, 71 mil, o que indica um viés de alta desse fenômeno.

Em 2001, o Ministério da Saúde do Brasil e a Organização Pan-Americana da Saúde lançaram um manual de procedimentos para serviços de saúde, listando e apresentando informações sobre as doenças relacionadas ao trabalho. São apresentados 14 grupos de doenças, sendo o quinto grupo o de transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho. Fazem parte desta categoria 12 doenças: a) demência e outras doenças específicas classificadas em outros locais; b) *delirium*, não sobreposto à demência, como descrita; c) transtorno cognitivo leve; d) transtorno orgânico de personalidade; e) transtorno mental orgânico ou sintomático não especificado; f) alcoolismo crônico; g) episódios depressivos; h) estado de estresse pós-traumático; i) neurastenia; j) outros transtornos neuróticos especificados; k) transtorno do ciclo vigília-sono devido a fatores não orgânicos; l) síndrome de *burnout* ou síndrome do esgotamento profissional (BRASIL, 2001).

Considerando a inter-relação entre trabalho, construção da subjetividade humana e adoecimento mental, este artigo tem por objetivo realizar uma atualização sobre o tema “episódios depressivos relacionados ao trabalho”, buscando identificar maneiras de atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, junto a trabalhadores e as organizações, na busca por possibilidades e referências de atuação que previnam e/ou minimizem o adoecimento mental decorrente da atividade laboral.

A depressão é um transtorno de humor, sendo humor considerado como estado emocional persistente e não um estado emocional transitório. Os principais sintomas da depressão são: o humor deprimido; a perda do interesse ou prazer em todas ou quase todas as atividades; perda ou ganho de peso, ou alteração significativa no apetite, sem estar em dieta; insônia ou hipersonia; agitação ou retardo psicomotor; fadiga ou perda de energia; sentimento de inutilidade ou culpa excessiva ou inadequada; capacidade diminuída de pensar ou concentrar-se; pensamentos de morte recorrentes (KAPLAN; SADOCK; GREBB, 1997).

Um episódio depressivo se caracteriza pela ocorrência concomitante de pelo menos cinco dos sintomas citados durante o período mínimo de duas semanas, sendo um deles necessariamente o humor deprimido ou a perda do interesse ou prazer em todas ou quase todas as atividades. Isolamento, presença de pensamentos negativos, ansiedade, angústia, muito medo e vontade de chorar são outras manifestações da depressão, apontadas por Cavalheiro e Tolfo (2011).

Pereira (2011, p. 74) apresenta um elaborado encadeamento de ideias sobre os fatores geradores da “epidemia depressiva” na sociedade atual. Contribui para a presente discussão quando afirma que a competitividade exacerbada, marcante no capitalismo, rompe os vínculos entre as pessoas de modo que estas possam tolerar o que antes era intolerável na consciência da coletividade: a ausência de reconhecimento, a invisibilidade do trabalhador, o desprezo e a humilhação social. Para o autor, no processo de exploração, “vítimas e algozes passam a consentir o sofrimento padecido e o infringido, e nesse exercício cotidiano se dá a banalização do mal”.

Cada indivíduo vivencia o sofrimento de uma maneira própria, condicionada por elementos como a história de vida, a cultura e momento

histórico e social. Para alguns autores a depressão é causada, em termos gerais, pela rejeição de um sofrimento que é em si a reação à alienação que circunda o mundo laboral. “O sofrimento só se instala por completo quando não encontra espaço para ser elaborado e ressignificado” (PEREIRA, 2011, p. 91), culminando, assim, no processo de adoecimento em decorrência do trabalho. (PEREIRA, 2011; CAVALHEIRO; TOLFO, 2011). Nosso posicionamento sobre isso reside na tese de que más condições de trabalho contribuem para processos de adoecimento e, quando atreladas a outros fatores individuais e sociais, podem favorecer a eclosão de determinadas psicopatologias.

Assim sendo, conhecer a gama de aspectos que pode alterar a saúde mental dos indivíduos faz-se necessária, já que o papel do trabalho no processo de adoecimento pode ser significativo ou então fator desencadeante de uma problemática pré-existente. Para Jacques (2007), os transtornos mentais têm uma etiologia multicausal, em que conjuntos de diversos fatores estão envolvidos, de forma determinante, ou como fator desencadeante, a partir de uma estrutura pré-existente.

São fatores intervenientes para os episódios depressivos a posição social ocupada pelo trabalhador, as exigências mais severas quanto à qualificação profissional, a definição dos cargos e funções dentro da estrutura organizacional, a falta de trabalho ou a ameaça dessa falta. Silva et al. (2009) contribuem para uma visão abrangente do tema, abordando o contexto atual de rápidas mudanças impostas às organizações pelo mercado e da presença marcante de novas tecnologias em prol de maior produtividade. Esses dois fatores têm gerado mudanças significativas na estrutura das organizações.

Ainda segundo esses autores, muitos trabalhadores são impedidos de permanecer no sistema formal de produção, indo para a economia informal, devido a frequente onda de demissões em massa decorrente das mudanças anteriormente descritas. As consequências desse processo para os trabalhadores remanescentes nas organizações são a insegurança e, muitas vezes, a falta de garantias de permanência no emprego e mercado. O medo da demissão é usualmente vivido em silêncio, fomentado pela competitividade citada por Pereira (2011) e o trabalhador não tem espaço de expressão de seus receios e tristezas.

Segundo o Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde (BRASIL, 2001, p. 162),

[...] os fatores relacionados ao tempo e ao ritmo de trabalho são muito importantes na determinação do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho. Jornadas de trabalho longas, com poucas pausas destinadas ao descanso e/ou refeições de curta duração, em lugares desconfortáveis, turnos de trabalho noturnos, turnos alternados ou turnos iniciando muito cedo pela manhã; ritmos intensos ou monótonos; submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas, sob as quais não tem controle; pressão de supervisores ou chefias por mais velocidade e produtividade causam, com frequência, quadros ansiosos, fadiga crônica e distúrbios do sono.

Para Silva et al. (2009), o desequilíbrio entre o perfil – habilidades, interesses ou competências - do profissional selecionado para um cargo e as exigências deste pode se desdobrar num processo de adoecimento mental, quando consideramos que há chances do trabalhador não construir uma identidade enquanto profissional de tal segmento, ou mesmo que não possa contribuir significativamente nas atividades que desempenha. A contribuição que o indivíduo pode oferecer envolve motivação e expectativas, e dependendo das condições impeditivas, pode gerar angústia no trabalhador.

Outro grupo de fatores levantados sobre o tema refere-se àqueles relacionados à significação do trabalho: investimento afetivo pessoal na atividade laboral sem reconhecimento, sem sentimentos de pertencimento no grupo e insegurança. Além disso, fracassos decorrentes de cobranças ou tarefas excessivas são fatores com altas chances de gerar tristeza, decepções sucessivas e sofrimento psíquico.

É nesse contexto que o psicólogo organizacional e do trabalho deve estar presente, já que a subjetividade e o desenvolvimento psíquico dos trabalhadores é objeto de estudo e atuação deste profissional. Pretendemos, com base nesses pressupostos, abordar algumas das possibilidades de ação do psicólogo inserido no ambiente laboral, considerando a importância de seu trabalho de intervenção e prevenção junto aos episódios depressivos relacionados ao trabalho.

O papel do psicólogo nas organizações: Consideramos importante determo-nos brevemente no papel do psicólogo organizacional e do trabalho no

contexto atual da sociedade brasileira. Borges, Oliveira e Morais (2005) contribuem para o resgate histórico da Psicologia no Brasil desde a sua regulamentação na década de 1960 até os dias atuais, problematizando a atuação do psicólogo nas organizações.

Segundo os autores, inicialmente este profissional trabalhava sob uma perspectiva individualista, associado às características do modelo capitalista tradicional, industrial, baseado no modelo taylorista. Reunir muitos trabalhadores, desprovidos dos meios e modos de produzir gerou a demanda do gerenciamento do trabalho e mensuração das diferenças individuais para ter “o homem certo no lugar certo”. A Psicologia desenvolvia métodos e técnicas de seleção de pessoal, observando a necessidade das indústrias por maior rendimento dos trabalhadores.

No século XX, o contexto econômico foi marcado pelo início da preocupação com a gestão estratégica de pessoas (SILVA et al., 2009), uma vez que para garantir o crescimento econômico, ao estilo taylorista de produção adicionaram-se a mecanização fordista e as políticas de pessoal protecionistas. Borges, Oliveira e Morais (2005) esclarecem que na época houve aumento da participação do Estado para regular o mercado e incentivar o consumo. O setor de serviços cresceu e nas organizações buscava-se maior estabilidade no emprego e melhores condições para os trabalhadores.

Nesse contexto, o enfoque no trabalho passou a ser sistêmico e a Psicologia atentou para temas como liderança, motivação, relações interpessoais, estilos de gestão, satisfação no trabalho, clima e cultura organizacional, entre outros, o que classicamente se intitula, comportamento organizacional. “A organização passa a ser estudada como um sistema com elementos inter-relacionados e dinâmicos” (BORGES; OLIVEIRA; MORAIS, 2005, p. 109) e as ações do psicólogo ocorrem nos diagnósticos e desenvolvimento organizacionais, controles de rotatividade e programas de valorização dos trabalhadores.

É a partir da segunda metade do século XX que a psicologia organizacional e do trabalho teve maiores contribuições de estudiosos, tanto no sentido de definir o papel do psicólogo, quanto no sentido da crítica ao trabalho que vinha sendo realizado. Jacques (2007) traz um elemento histórico importante nesse sentido, quando afirma que o conhecimento psicológico

favorecia o empresário sem necessariamente se comprometer com o trabalhador.

Bastos e Martins (1990) apresentam um estudo importante no sentido da descrição do papel do psicólogo organizacional e trabalho. Por meio de pesquisa com profissionais da área, os autores sistematizaram os objetivos, funções e atividades desenvolvidas nessa área. Apresentam quatro objetivos principais, compostos por funções específicas que são realizadas por inúmeras tarefas. O primeiro objetivo seria realizar estudos e pesquisas em equipes multiprofissionais, visando ao planejamento ambiental e a elaboração e definição de políticas de recursos humanos nas organizações. Para isso é importante colocar-se mais próximo das instâncias decisórias das organizações, explorar a dimensão científica da profissão, ter foco no comportamento humano enquanto ser individual e social e investigar os problemas psicossociais inerentes a qualquer contexto de trabalho, utilizando-se de métodos e técnicas próprios à profissão. O segundo objetivo é de desenvolver ações de avaliação, aperfeiçoamento, atualização profissional e formação de trabalhadores. Para que isso ocorra, cabe ao psicólogo promover treinamentos; realizar avaliações de desempenho pautadas pelo desenvolvimento e aprimoramento profissional e pessoal dos trabalhadores; e incluir nas organizações os trabalhadores estagiários, atendendo ao compromisso de contribuir para a preparação dos futuros profissionais. O terceiro objetivo é desenvolver ações que permitam a adequada alocação e controle da vida funcional do trabalhador. Especificam-se tarefas como dar apoio e assistência psicossocial ao trabalhador, já que o psicólogo é um profissional da saúde e especialista das relações sociais. Este deve buscar preservar a saúde física e mental e desenvolver relações interpessoais saudáveis. Deve, ainda, atuar no desenvolvimento de políticas de saúde ocupacional. O quarto e último objetivo é a definição e implementação de programas que visem à saúde, proteção, valorização e satisfação do trabalhador, bem como ser um agente facilitador do acesso destes a bens e serviços básicos de saúde. Para isso o psicólogo deve desenvolver um bom trabalho no processo de recrutamento e seleção de pessoas; implantar e/ou atualizar plano de cargos e salários; estar atento às possibilidades e cuidados junto à movimentação interna de pessoal para que problemas e necessidades

da organização possam ser sanados com os próprios trabalhadores; e sempre pautar-se por normas e princípios transparentes.

Retomando as contribuições de Borges, Oliveira e Morais (2005), já na década de 70 houve críticas importantes sobre o modelo de produção taylorista-fordista, as quais indicam uma nova forma de atuação da Psicologia, mais preocupada com as políticas empresariais e os estilos de gestão. Ocorre, neste momento o enfoque político da atuação.

Estudiosos de diversas formações, fundamentando-se no marxismo, entendem que o homem se produz, como pessoa, no seu trabalho, porém a organização do trabalho, em conformidade aos moldes taylorista-fordistas, empobrece o conteúdo da tarefa e afeta negativamente o desenvolvimento das potencialidades humanas, alienando o trabalhador do seu próprio trabalho (BORGES; OLIVEIRA; MORAIS, 2005, p. 111).

Para esses autores, as organizações encontravam dificuldades de se manter competitivas no mercado, pois sustentavam um modelo enrijecido de trabalho que inibia a inovação/renovação. Novos modelos de gestão surgem nas empresas japonesas, incentivando as demais a promoverem maior participação dos empregados no processo decisório e a reestruturarem as tarefas. Aliada a isso, a introdução de novas tecnologias (principalmente informatização e automatização) fizeram com que a produtividade voltasse a ser alta e com que os postos de trabalho fossem reduzidos.

Ocorre também o fenômeno da terceirização, ou seja, a contratação indireta da mão de obra, em que a organização que necessita dos trabalhadores contrata num primeiro momento outra empresa, esta sim responsável pelo vínculo empregatício com o trabalhador. Conseqüentemente, ocorre uma diversificação dos vínculos com o trabalho. Os trabalhadores passam a estar menos organizados para reivindicar seus direitos e melhores condições de trabalho, o que é agravado pelo iminente risco do desemprego. Contraditoriamente, os indivíduos são exigidos de maior domínio de conhecimentos e habilidades, num contexto de instabilidade (desemprego) e condições adversas (BORGES; OLIVEIRA; MORAIS, 2005).

O sucesso das organizações depende das contribuições cognitivas e do envolvimento de seus trabalhadores. Para isso é importante que estes tenham uma vida equilibrada e com bem-estar. O psicólogo precisa posicionar-se nesta

situação, problematizando conceitos mais abrangentes e dinâmicos de organização, e compreendendo os significados e sentidos que são atribuídos ao trabalho pelos indivíduos. Acrescenta-se ao papel do psicólogo organizacional e do trabalho a necessidade do pensamento estratégico, o trabalho multidisciplinar no que se refere às políticas organizacionais e às políticas públicas de trabalho, emprego e saúde (BORGES; OLIVEIRA; MORAIS, 2005).

O psicólogo, no contexto atual do mundo do trabalho, deve exercer um papel social de agente econômico reflexivo, devendo ser capaz de decisões artesanais, dentro de um sistema gerencial que é menos fundamentado na autoridade e na hierarquia e muito mais na criação e na coordenação das competências requeridas para a transformação de necessidades, expectativas e valores em qualidade dos produtos e serviços (MALVEZZI, 1999; 2000 *apud* BORGES; OLIVEIRA; MORAIS, 2005, p. 116).

O psicólogo organizacional e do trabalho e o fenômeno da depressão no ambiente de trabalho: Em que momento o trabalhador se faz ouvir, quando acometido pelo adoecimento causado (ou agravado) por sua relação com o trabalho? Esta é uma questão para a qual não há respostas simples. Pereira (2011), nos ajuda a começar respondê-la quando afirma que “o sofrimento relacionado com o trabalho foi lançado à invisibilidade. A melhor maneira [da organização] não lidar com um problema é não reconhecê-lo” (p. 68).

O não reconhecimento da depressão relacionada ao trabalho é um fator importante que explica o expressivo número de casos de trabalhadores que buscam o afastamento do trabalho e o benefício auxílio-doença junto ao INSS. Em consulta aos relatórios sobre a concessão de benefícios, tem-se que no ano de 2012, 2,5% do número total de auxílios concedidos foram para casos de trabalhadores com depressão. Sobre trabalhadores que solicitaram o auxílio por transtornos mentais e do comportamento, 27% se deram devido aos episódios depressivos (INSS, 2013).

No ano de 2013 há um resultado parcial, de janeiro a abril, publicado pela Previdência Social. Os casos registrados de depressão relacionada ao trabalho contam 18.864, que já somam dois mil casos a mais que o registrado no mesmo período do ano passado.

Os benefícios concedidos pelo INSS seguem a Classificação Internacional de Doenças (CID-10). Em consulta aos dados publicados no site da Previdência Social, observa-se que no ano de 2012 os episódios Transtornos Mentais e Comportamentais constituíram a quarta maior causa de afastamentos/auxílios do trabalho, e em 2013, estes estão como a terceira maior (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1 – Maiores causas de concessão de auxílio-doença pelo INSS em 2012

Maiores causas de concessões em 2012	Causa, segundo classificação do CID - 10	Quantidade de usuários em 2012
1º	Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas	528.196
2º	Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo	402.943
3º	Doenças do aparelho digestivo	208.736
4º	Transtornos mentais e comportamentais	202.800
5º	Doenças do aparelho circulatório	171.420

Fonte: INSS (2013).

Tabela 2 – Maiores causas de concessão de auxílio-doença pelo INSS em 2013 (janeiro a abril)

Maiores causas de concessões em 2013 - total parcial	Causa, segundo classificação do CID - 10	Quantidade de usuários em 2013 (Janeiro a Abril)
1º	Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas	187.483
2º	Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo	135.139
3º	Transtornos mentais e comportamentais	70.632
4º	Doenças do aparelho digestivo	69.353
5º	Doenças do aparelho circulatório	57.365

Fonte: INSS (2013)

Os Transtornos Mentais e do Comportamento relacionados ao trabalho, apesar de frequentes não são de fácil diagnóstico. As características sintomatológicas de transtornos como a depressão podem ser confundidas com alterações físicas mais comuns. É responsabilidade do profissional que avalia o processo de adoecimento analisar as possíveis relações com o trabalho e diagnosticar corretamente os transtornos (CAVALHEIRO; TOLFO, 2011), portanto defende-se aqui que o psicólogo organizacional e do trabalho tem papel decisivo na identificação dos trabalhadores com depressão, na atenção para a escuta do sofrimento e validação dos sentimentos vividos em situações difíceis decorrentes de relações de trabalho, como também outros âmbitos da vida.

O sujeito impedido de expressar-se, desprovido de recursos de enfrentamento dos problemas presentes em seu ambiente, com reduzida possibilidade de criar vínculos e pressionado pelas cobranças por alta produtividade, pode acumular tensões psíquicas ao não encontrar espaço para falar sobre suas emoções, angústias, ansiedades e preocupações. Se as situações conflituosas são prolongadas e os fatores prejudiciais do trabalho não são sanados, acredita-se que as tensões represadas podem ser expressas no aparato biológico do sujeito: em insônias, problemas gástricos, LER/DORT, cefaleias, etc. (OLIVIER; PEREZ; BEHR, 2011).

As doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo (LER/DORT, por exemplo) e as doenças do aparelho digestivo estão entre as maiores causas das concessões de benefícios, o que provoca o questionamento: não seriam também influência dos problemas estruturais das organizações descompromissadas com a saúde do trabalhador e com a qualidade de vida no trabalho? Ou então: em que medida essas doenças podem estar relacionadas com os episódios depressivos? Podem ser, em alguns casos, sintomas iniciais da depressão? Defende-se que o papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho é também o de observar os trabalhadores acometidos por outros problemas de saúde, a fim de identificar possíveis episódios depressivos e investigar os fatores envolvidos.

No ideário social ou senso comum existe a impressão de que o indivíduo com depressão é louco, vagabundo ou fraco. Entende-se que isso contribui sobremaneira para o constrangimento do trabalhador adoecido. Uma forma

socialmente aceita de reconhecer o sofrimento causado pelo trabalho é a medicalização, que formaliza a incapacidade do trabalhador executar suas tarefas e permite o afastamento. O reconhecimento viabiliza a cura, mas também contribui para rotular e estigmatizar o sujeito que se encontra deprimido (CAVALHEIRO; TOLFO, 2011).

Como a doença e o sofrimento são uma ameaça à sobrevivência no sentido de que tais padecimentos representam gastos com remédios, ausência no trabalho e maiores riscos de demissão, a manifestação do sofrimento é associada à vagabundagem (PEREIRA, 2011, p. 78).

s resultados do adoecimento relacionado ao trabalho são: afastamento do trabalhador; intervenções médicas/hospitalares; desequilíbrio nas relações familiares; absenteísmo; prejuízos nas relações com colegas; constrangimento no ambiente de trabalho e na sociedade, além daqueles relacionados à organização de trabalho. Uma pesquisa realizada com bancários afastados do trabalho devido a episódios depressivos revela que o retorno ao banco pesquisado foi dificultado pela aceitação dos colegas. O tratamento ao trabalhador adoecido era permeado por brincadeiras constrangedoras, falta de transmissão de informações e exclusão no trabalho. Esses fatores prejudicam a recuperação e afetam o emocional das pessoas (OLIVIER; PEREZ; BEHR, 2011).

Ao experimentarem sentimento de medo, frustração e insegurança, os trabalhadores podem ter reações de enfrentamentos saudáveis dos fatores que geram tais sentimentos, ou reações de enfrentamentos deficitárias. Podem apresentar comportamentos de iniciativa na resolução de problemas, contato com os colegas e chefes, busca por informações, busca por auxílio (alguém em seu convívio com quem possam conversar e expor seus pensamentos e sentimentos). Essas iniciativas podem gerar tranquilidade, segurança e bem-estar; podem potencializar relações interpessoais gratificantes e favorecer a manutenção da saúde.

Por outro lado, estratégias inapropriadas de resolução de problemas, como evitar colegas de trabalho, tentativas de livrar-se das tarefas difíceis, procrastinação, isolamento, atenção a pensamentos de incapacidade e desesperança, ansiedade não tratada, comportamentos de fuga e esquiva de

situações aversivas, são elementos potencializadores de problemas de saúde: estresse, *burnout*, fadiga no trabalho e a depressão (OLIVIER; PEREZ; BEHR, 2011; GALLI, 2000).

É importante ter em mente que cada indivíduo possui uma história de vida, relações dentro e fora da organização, aprendizagens, e talvez este possa não ter desenvolvido muitos comportamentos de iniciativa, criatividade e/ou repertórios de enfrentamento saudáveis. Para conseguir identificar sinais da ocorrência dos episódios depressivos o psicólogo deve estar atento para as relações entre si e a organização; entre esta e seus trabalhadores; entre os trabalhadores uns com os outros; e entre estes e o profissional da psicologia.

Utilizar-se de estratégias de intervenção é fundamental. Superando uma tendência anterior da psicologia em definir com métodos e técnicas o perfil dos trabalhadores propensos a acidentes e doenças ocupacionais, a busca pelos motivos do adoecimento dos trabalhadores deve ir para além do indivíduo (JACQUES, 2007). Uma vez que é evidente que a organização tem prejuízos com os problemas de saúde de seu trabalhador como a perda de oportunidades no mercado, baixa produtividade, intensificação do absenteísmo, rotatividade alta e perdas financeiras, ao Psicólogo Organizacional e do Trabalho cabe buscar agir em prol de transformações na cultura e nas políticas organizacionais a fim de construir a visão do trabalhador enquanto componente valioso para o bom andamento dos processos de trabalho e, conseqüentemente, para o êxito da organização.

Quando não faz parte da cultura e da política organizacional o reconhecimento do trabalhador como um componente valioso, afastamentos podem se tornar frequentes e cada vez com maior tempo de duração. O trabalhador pode utilizar-se desse recurso para tratamento e recuperação, entretanto, sem haver uma mudança no ambiente de trabalho e dos fatores prejudiciais à saúde, é possível que o mesmo acabe buscando novo afastamento (CAVALHEIRO; TOLFO, 2011). Uma cultura organizacional que não dê espaço para expressão e participação ativa e efetiva dos trabalhadores perpetua a ocorrência do adoecimento.

Atento a isso, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho deve tratar os indicadores de rotatividade e absenteísmo como “termômetros” da presença de problemas na organização que devem ser sanados. Identificar os fatores

disfuncionais no trabalho pode ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional, estabelecimento de espaços de comunicação nas empresas (momentos de conversa sobre temas levantados pelos funcionários) na realização de investigação/anamnese diagnóstica, no planejamento e execução de ações educativas, entre outros.

Uma estratégia de investigação explorada por Jacques (2007) é apresentada em nove tópicos de avaliação da multiplicidade do adoecimento dos indivíduos: 1) Investigação do trabalho – relacionamentos no trabalho e externos; conhecimento e controle do trabalhador sobre o processo, natureza e conteúdo das tarefas, reconhecimento social e descrição detalhada das atividades; 2) Investigação das condições de trabalho – temperatura, umidade, exposição a ruído, substâncias, ventilação, equipamentos, etc.; 3) Investigação da organização do trabalho – horários, turnos, escalas, pausas, ritmo, política de pessoal, tipo de vínculo, intensidade e quantidade de trabalho; 4) Identificar exigências físicas (esforços, movimentos repetitivos e postura), mentais (atenção, memória, quantidade de informações a processar) e psicoafetivas (relacionamentos e vínculos) 5) Levantamento da percepção dos trabalhadores sobre os riscos do ambiente de trabalho; 6) Identificar junto ao trabalhador os momentos em que este percebe mudanças no trabalho e os problemas que são associados a essas mudanças; 7) Saber sobre condições de vida, uso de drogas e doenças pré-existentes dos trabalhadores; 8) Considerar a história clínica e de trabalho em relação a história de vida dos indivíduos; 9) Fazer um levantamento junto ao trabalhador sobre sua trajetória profissional e as repercussões sobre sua saúde.

Acrescenta-se que é possível na investigação a utilização de instrumentos de uso exclusivo do profissional psicólogo para a avaliação psicológica dos trabalhadores. Isso é feito para que a depressão relacionada ao trabalho não se sobreponha à pessoa, para que a compreensão se dê de forma integral e histórica, conscientizando o próprio trabalhador dos motivos de seu adoecimento (JACQUES, 2011).

No que diz respeito à prevenção da depressão relacionada ao trabalho, Manetti e Marziale (2007) falam sobre a depressão relacionada ao trabalho de enfermagem e apontam como estratégias: melhor e mais clara divisão do trabalho; reposição de trabalhadores faltantes; apoio de supervisores e colegas

na resolução de problemas; reconhecimento por parte dos superiores; participação nos processos de tomada de decisões; oportunidade para desenvolver habilidades; oportunidade para falar sobre as tensões no trabalho; treinamento das chefias e supervisores; e ainda, a ousada proposta de reduzir cargas de trabalho, além de problemas de escala.

Ainda sobre a prevenção da depressão relacionada ao trabalho, recomenda o Ministério da Saúde, em seu Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde (BRASIL 2001), medidas de controle ambiental visando à redução da exposição a fatores de risco como substâncias químicas envolvidas na gênese da doença e a intervenção sobre as condições de trabalho, entre elas o conteúdo das tarefas, o ritmo e a intensidade do trabalho, condições físicas dos postos de trabalho, sistemas de turnos, premiação e incentivos, relações de trabalho entre colegas e chefias e ainda fatores individuais. Indica, também enquanto prevenção aos Transtornos Mentais e do Comportamento relacionados ao trabalho a “educação e informação aos trabalhadores e empregadores” (MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL, 2001).

Com base em tais premissas propostas pelo Ministério da Saúde, o psicólogo organizacional e do trabalho pode promover programas de saúde nas organizações, treinamentos, incentivo à comunicação interna da organização no que tange para temas psicossociais (saúde, relacionamento, subjetividade, etc). Deve acompanhar os trabalhadores, informar-se sobre sua saúde, seus afastamentos, seus hábitos e necessidades. Mais do que isso, o psicólogo pode evitar que sintomas se agravem a ponto de caracterizar um transtorno. O psicólogo deve também construir ações preventivas e não repressivas. Informações e práticas de sensibilização devem ser oferecidas aos trabalhadores, de forma que se reduzam os preconceitos e tabus relacionados a transtornos e sintomas relacionados ao adoecimento psíquico.

A ação do psicólogo organizacional e do trabalho deve pautar-se pela crença na transformação, pela problematização de concepções cristalizadas. Deve buscar espaço junto à equipe de gestão para desenvolver uma visão de unicidade entre bem-estar dos trabalhadores e produtividade da organização. Mostrar que o homem produtivo e consciente de seu trabalho é mais feliz, mais motivado e representa fonte de crescimento para si e para a organização (LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009).

Os possíveis desafios para este profissional encontram-se na construção de uma cultura organizacional (crenças, valores, ritos) que valorize os trabalhadores e suas subjetividades, que seja flexível e aberta ao diálogo, que incentive a criatividade, promova a participação ativa no planejamento das tarefas e nas resoluções de problemas e no processo de tomada de decisões que afetam o bem estar individual e coletivo (LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009).

Considerações finais: Diante da discussão realizada acerca do trabalho e seu caráter fundamental na vida das pessoas, bem como as informações coletadas na literatura recente, pudemos identificar elementos presentes desde a organização do trabalho, passando pela cultura organizacional, até a forma de economia vigente atualmente, que tornam o trabalho um ambiente que pode oferecer situações de insatisfação e sofrimento, chegando ao adoecimento (ou agravamento deste) dos trabalhadores.

No caso mais específico da depressão, foi proporcionada reflexão sobre seu diagnóstico, os estigmas sociais envolvidos e a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho em três âmbitos: a prevenção, a identificação de casos de adoecimento e a intervenção. Preconceitos, discriminação e falta de informação a respeito da etiologia, da prevenção e do tratamento dos sintomas dos transtornos mentais devem ser alvo do trabalho do psicólogo nas organizações. Ações punitivas direcionadas aos trabalhadores que apresentam tais sintomas e transtornos devem ser eliminadas.

Foi percebida também a carência de produção científica acerca da atuação do psicólogo nas organizações junto aos casos de depressão relacionada ao trabalho. Longe ainda de se esgotar o tema, se faz necessária a exploração de estratégias de manejo, tanto individual quanto organizacional, sendo o segundo um grande desafio a ser conquistado junto a equipes de gestão. Participar do planejamento estratégico organizacional é um desafio ao reconhecimento do psicólogo pelas organizações e a disponibilização de meios para que ele possa, junto a uma equipe multiprofissional, realizar mudanças no ambiente laboral, quando este se mostra prejudicial à saúde dos trabalhadores.

Nesse sentido, importa-nos, chamar atenção para a necessidade de tornar as organizações de trabalho, públicas e privadas, um espaço de atuação mais efetiva do psicólogo organizacional e do trabalho, uma vez que ele pode fazer diferença no processo de construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, com clima e índice de qualidade de vida no trabalho mais próximos do aceitável e ideal, além de atuar na humanização das relações de trabalho, elemento esse tão essencial para a garantia de melhores condições de saúde e segurança do trabalhador.

Referências

- BARBARO, A. M. *et al.* Transtornos mentais relacionados ao trabalho: revisão de literatura. **SMAD, Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drog. (Ed. port.)**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 2, ago. 2009. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-69762009000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 ago. 2013.
- BASTOS, A. V. B.; GALVAO-MARTINS, A. H. C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 10, n.1, 1990. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931990000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.
- BORGES, L. O. A Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil floresce?. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 15, n. 3, p. 227-229, dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2010000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 ago. 2013.
- BORGES, L. O.; OLIVEIRA, A. C. F.; MORAIS, L. T. W. A. O exercício do papel profissional na psicologia organizacional e do trabalho. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p 101-139, jul.-dez. 2005. Disponível em: <<https://150.162.1.115/index.php/rpot/article/view/7783/7160>>. Acesso em: 14 ago. 2013.
- CAVALHEIRO, G.; TOLFO, S. R. Trabalho e depressão: um estudo com profissionais afastados do ambiente laboral. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 16, n. 2, ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712011000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.

- CHIUZI, R. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. **Mudanças – Psicologia e Saúde**, São Paulo, v. 20, n. 1-2, p. 31-40, jan.-dez. 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/MUD/article/view/3244/3292>>. Acesso em: 14 ago. 2013.
- GALLI, V. L. Relações humanas na instituição causando ansiedade e depressão. **Rev. SPAGESP**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, 2000. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-29702000000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.
- JACQUES, M. G. O nexco causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.
- KAPLAN, H. I.; SADOCK, B. J.; GREBB, J. A. **Compêndio de Psiquiatria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 9, n. 2, dez. 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 14 ago. 2013.
- MANETTI, M. L.; MARZIALE, M. H. P. Fatores associados à depressão relacionada ao trabalho de enfermagem. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 12, n. 1, abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2007000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE NO BRASIL. **Doenças relacionadas ao trabalho**: manual de procedimentos para os serviços de saúde / Ministério da Saúde do Brasil, Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil; organizado por Elizabeth Costa Dias; colaboradores Idelberto Muniz Almeida *et al.* – Brasília, DF: Ministério da Saúde do Brasil, 2001.
- MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DO BRASIL. **Acompanhamento Mensal dos Benefícios Auxílios-Doença Previdenciários Concedidos**

segundo os Códigos da CID-10 - Janeiro a Dezembro de 2012. Brasília, DF, 2013. Disponível em:

<<http://www.mpas.gov.br/conteudoDinamico.php?id=502>>. Acesso em: 30 jun. 2013.

OLIVIER, M.; PEREZ, C. S.; BEHR, S. C. F. Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: o retorno ao ambiente de trabalho e suas consequências na vida laboral e pessoal de alguns bancários. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 6, dez. 2011.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000600003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.

PEREIRA, L. O trabalho em causa na "epidemia depressiva". **Tempo soc.**, São Paulo, v. 23, n. 1, 2011. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702011000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.

SILVA, G. G. J. *et al.* Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 34, n. 119, jun. 2009.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572009000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.

SILVA, M. B.; VIEIRA, Sarita Brazão. O processo de trabalho do militar estadual e a saúde mental. **Saúde soc.**, São Paulo, v. 17, n. 4, dez. 2008.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902008000400016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jun. 2013.

TONETTO, A. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H.; GOMES, W. B. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Rev. Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, 2008, p. 165-173. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n2/a03v20n2.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

Eixo temático: 4 - Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: d. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

DOR CRÔNICA X PRESENTEÍSMO: AVALIANDO UMA INTERVENÇÃO COMPORTAMENTAL NA QUALIDADE DE VIDA E PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS.

MONTEIRO, Barbara Kolstok, UFSCar, bakolstok@gmail.com

REIS, Maria de Jesus Dutra dos, UFSCar, jesus-reis@uol.com.br

Resumo: A literatura aponta que dor crônica é uma das principais causas de falta ao trabalho, presenteísmo, licenças médicas, aposentadorias, indenizações trabalhistas e baixa produtividade. O presente estudo teve como objetivo avaliar os efeitos da intervenção psicoeducativa, utilizando técnicas comportamentais e cognitivo-comportamentais na intervenção na dor crônica em funcionários administrativos de uma universidade pública do interior de São Paulo. O estudo buscou avaliar se um protocolo de intervenção baseado em práticas psicoeducativas em saúde, voltadas para o manejo da dor crônica teria impactos em pelo menos duas dimensões: aspectos específicos da saúde e indicadores funcionalidade e qualidade nas atividades ocupacionais. Participaram do estudo cinco mulheres, sendo que três tem o diagnóstico de Fibromialgia, uma com Enxaqueca e uma com neurite. Para avaliação inicial e ao longo do processo de coleta e intervenção, diferentes instrumentos de coleta serão utilizados: Roteiro da Entrevista, Inventário de Sintomas de Stress da Lipp (ISSL), Inventários de Reajustamento Social, Inventário Beck de Depressão, Inventário Beck de Ansiedade, Escala FAST, Inventário WHOQOL-BREF e registros diários de dor rendimento no trabalho. Na avaliação inicial, três das participantes relataram ter dificuldade no desempenho de atividades cognitivas e uma das participantes relata ter dificuldades na administração financeira. Os participantes apresentaram resultados médios próximos aos 50 pontos nos quatro domínios avaliados pelo WHOQOL-BREF, o que demonstra a qualidade de vida mediana. Ao final da coleta foram observados melhoras nos escores de qualidade de vida (WHOQOL-BREF). Quatro das cinco participantes mostraram ganhos na funcionalidade. O presenteísmo, avaliado por autorrelato, foi um item registrado de forma mais qualitativa, sendo discutidas as dificuldades em operacionalizar este construto, na ausência de

instrumentos ou de medidas padronizadas. A conclusão é de que houve melhoras nas condições relativas à funcionalidade e à qualidade de vida; entretanto, houve dificuldade em mensurar o presenteísmo. É necessária a validação de um instrumento para avaliar e mensurar o presenteísmo na população brasileira, tendo sido esta ausência um limitante neste estudo.

Palavras Chave: Presenteísmo. Terapia comportamental. Técnicas cognitivo-comportamentais para manejo da dor crônica.

1. Introdução: O termo *presenteísmo* passou a ser utilizado, de forma mais sistemática, a partir de 1990, para se referir a permanência do trabalhador no local de trabalho sob condições adversas (físicas, cognitivas ou afetivas) que limitariam ou impossibilitariam a eficácia e/ou eficiência no exercício de sua função (ex., trabalhar com forte dor de garganta, sentindo mal estar de resfriado, entre outros). As medidas mais frequentemente utilizadas para aferir o presenteísmo são a redução na quantidade e qualidade da força de produção do trabalhador, aparentemente produzidas por comparecer ao trabalho durante um período de crise ou mal estar. Nestes casos, usualmente observa-se baixa produtividade no trabalho, riscos de segurança, descrição de momentos de mal estar, aumento do relato de conflitos ou episódios agressivos, relatos de falta de ânimo, insatisfação com as atividades e relações de trabalho nestes dias, aumento da probabilidade de absenteísmo em dias subsequentes, entre outros (ARONSSON; GUSTAFSSON; DALLNER, 2000). Tanto o absenteísmo quanto o presenteísmo têm se manifestado como fenômenos complexos, em função dos diversos fatores que podem ocasioná-los. Estes problemas são comuns tanto para as organizações públicas quanto para as privadas, podendo causar reflexos não só na produtividade ou na qualidade do serviço prestado, mas também revelar-se um indicador das condições do trabalho, da qualidade de vida e das relações de trabalho (ARAÚJO, 2012).

Uma condição de saúde que tem sido seguidamente positivamente associada com indicadores de presenteísmo e absenteísmo são os processos dolorosos crônicos. Segundo a *International Association for the Study of Pain* (IASP, 1994), a dor é uma experiência sensitiva e emocional desagradável associada ou relacionada a lesão real ou potencial dos tecidos. Ela faz parte de um sistema de fuga primitivo que teria como função levar o organismo a

escapar de eventos nocivos, preparando o organismo para cuidar de uma lesão, evitar maiores lesões e o perigo de infecção dos tecidos lesados. Entre outras coisas, indicaria a necessidade de pausa e “reparo” do sistema fisiológico.

A incidência da dor crônica oscila entre 7% e 40% da população. Cerca de 50% a 60% dos que sofrem de dor crônica ficam parcial ou totalmente incapacitados, de maneira transitória ou permanente, comprometendo de modo significativo a sua qualidade de vida (TEXEIRA; FIGUEIRÓ; YENG; PIMENTA, 1999; WHO, 2011). A sensação dolorosa quando prolongada por longos períodos pode afetar diretamente a qualidade de vida dessas pessoas e as expõe a condição de estresse físico e psíquico (SOKOLOV, 1963); dessa forma, a convivência continuada com o processo doloroso pode levar os indivíduos, entre outras coisas, a uma condição usualmente identificada como *Transtorno Doloroso*.

No *Diagnostic and Statistic Manual of Mental Disorders* (DSM V/APA, 2013), os critérios para a identificação dos *Transtornos Dolorosos* foram incluídos dentro de uma nova seção diagnóstica denominada *Somatic Symptom and Related Disorders* (*Sintomas Somáticos e transtornos relacionados*) apontando como categorias para diagnóstico: (A) um ou mais sintomas somáticos (predominantemente a dor para a identificação como transtorno doloroso) que sejam particularmente estressores ou que resultem numa significativa interrupção ou *déficit* no funcionamento diário (incluindo nas atividades funcionais); (B) a presença excessiva de comportamentos, sentimentos ou pensamentos relacionados ao sintoma somático (nesse caso, a dor); e, persistência do sintoma por um período superior a seis (6) meses. Sendo assim, o prejuízo no funcionamento social, ocupacional ou em outras áreas importantes têm sido repetidamente reconhecido como um elemento relacionado à vivência crônica da dor. Estudos têm demonstrado uma alta correlação entre dores crônicas e os indicadores de absenteísmo (WADELL; BURTON, 2001); da mesma forma, uma correlação positiva tem sido encontrada entre esta condição de saúde e presenteísmo (ARONSSON; GUSTAFSSON; DALLNER, 2000).

Dentre as dores crônicas, a fibromialgia (FM) tem recebido um lugar especial nas investigações por seu impacto nas condições de qualidade de

vida e de produtividade no trabalho (BEDRIKOW, 2008). Ela é uma condição dolorosa generalizada e crônica, caracterizada como uma dor músculo esquelética difusa e envolve manifestações clínicas como dor, fadiga, indisposição e alterações no sono. A *enxaqueca* também é uma dor crônica de prevalência relativamente alta (12%), sendo listada pela *Organização Mundial de Saúde* como uma patologia que representa uma preocupação significativa em saúde pública, sendo uma das principais causadores de incapacitação na vida diária e no trabalho (LACROIX; BROUARD, 2011; LEONARDI; STEINER; SCHER; LIPTON, 2005). Na literatura especializada tem sido observado que em pessoas com dor crônica podem apresentar uma alta prevalência de depressão, variando entre 22% e 78%; observa-se, ainda, que as queixas dolorosas persistentes ocorrem entre 30% e 100% dos indivíduos com diagnóstico de depressão. (CASTRO, 2009; HAGGMAN; MAHER; REFSHAUGE, 2004; WILLIAMS 2012). Desta forma, considerando todos esses elementos, não tem sido surpreendente encontrarmos na literatura dados substanciais apontando que o convívio crônico com a dor seria um elemento fortemente associado com indicadores de baixa qualidade de vida. (ANGELOTTI, 2001)

Para a Análise do Comportamento, a proposta de considerarmos a vivência da dor dentro de uma perspectiva de contingências entrelaçadas complexas está fortemente presente desde o conceito defendido por Fordyce (1976) denominado *Comportamento de dor*. Para este autor, a dor seria uma forma adaptativa de se relacionar com um ambiente potencialmente aversivo. Para este autor, seria de fundamental importância entender como os padrões de comportamentos envolvidos nas dores crônicas se estabeleceram ao longo do tempo. Quando falamos em transtorno doloroso, estaríamos descrevendo uma história longa e complexa de aprendizagens envolvendo comportamentos reflexos e operantes, produto de uma seleção por contingências filogenéticas, ontogenéticas e sociais; este processo de aprendizagem complexo envolveria a seleção de um repertório denominado *Comportamento de Dor* (FORDYCE, 1976; VANDENBERGHE, 2005). Técnicas comportamentais e cognitivo-comportamentais têm demonstrado eficiência para diferentes dimensões do comportamento, em estudos que parecem caminhar na direção de fortalecer aspectos indicados na proposta de Keefe (1982). Ao longo dos anos, diversos

estudos com diferentes procedimentos de intervenção comportamentais e cognitivas-comportamentais, aplicados em intervenções individuais ou em grupo, têm demonstrado eficácia no tratamento das dores crônicas em geral: técnicas de relaxamento, *biofeedback*, processos educativos para mudanças de regras, crenças e comportamentos, desenvolvimento de comportamentos e estratégias de controle e prevenção do estresse (ex. estratégias de enfrentamento, inoculação do estresse, entre outros) (ANGELLOTTI, 2001; ANGELOTTI; FORTES, 2007; CAMPBELL, PENZIEN; WALL, 2000; JONES, TANIGAWA; WEISS, 2003; QUEIROZ & VANDENBERGHE, 2007; PENZIEN; ANDRASIK; FREIDENBERG et al., 2005; PEREIRA, 2007; RAINS, PENZIEN; MCCRORY, 2005; SANDOR, 1974). Consequentemente, programas como estes deveriam refletir positivamente na diminuição do processo doloroso, aumentar indicadores de qualidade de vida, na promoção de uma melhor funcionalidade laborial e, consequentemente, impactando de forma positiva na diminuição do presenteísmo e do absenteísmo.

2. Objetivos: Avaliar indicadores de saúde, qualidade de vida e funcionalidade de servidores de uma instituição pública portadores de dor crônica, examinando o impacto da aplicação de um protocolo de intervenção baseado em práticas psicoeducativas comportamentais e cognitivo-comportamentais para o manejo da dor sobre estes indicadores.

2.1. Objetivos específicos: (1) Caracterizar os funcionários participantes nos aspectos relativos a saúde; (2) Identificar, descrever e quantificar variáveis de funcionamento no trabalho que possam ser caracterizado como indicadores de impacto geral da patologia sobre as atividades do trabalho; (3) Avaliar os efeitos da intervenção utilizando técnicas comportamentais e cognitivo-comportamentais na intervenção na dor crônica (em particular, relaxamento, treino de assertividade, resolução de problemas e manejo do estresse), em um procedimento de sujeito como seu próprio controle.

2.2. Método. Participaram do estudo cinco trabalhadores de uma rede pública de ensino superior, com idade variando entre 34 a 61 anos de idade.

Quatro dos participantes tem formação superior, com algum tipo de pós-graduação na sua área. No início e ao final da intervenção foram aplicados instrumentos para avaliação de aspectos da saúde mental [Inventário Beck de Depressão (BDI), Inventário Beck de Ansiedade (BAI), Inventário de Sintomas de Stress da Lipp (ISSL)] e indicadores de Qualidade de vida (Inventário de Qualidade de Vida da WHO versão reduzida – WHOQOL-36) e de Funcionalidade (Escala FAST). Foram realizadas sessões semanais e individuais, com duração de uma hora, com o objetivo de empregar medidas psicoeducativas para o manejo da dor, tradicionalmente utilizadas nas Terapias Comportamental e Cognitivo-Comportamental. O participante durante realizava registro diário da vivência dolorosa e de seu funcionamento do trabalho; a intervenção foi iniciada com cada participante considerando um procedimento de linha de base múltipla. Embora a intervenção tenha sido completada, os resultados apresentados abaixo se referem a medidas de dados parciais, uma vez que alguns instrumentos ainda não foram aplicados nesse final de aplicação do procedimento.

3. Resultados: A Tabela 1 apresenta o quadro doloroso crônico diagnosticado, o tempo desde o diagnóstico, se já foram feitos tratamentos anteriores e quais; além disso, vemos também a medicação atualmente prescrita para os participantes. Três dos cinco participantes (P1, P2 e P4) têm diagnóstico fechado de fibromialgia, num período de tempo de sete, dois e cinco anos, respectivamente. P4 foi diagnosticada com fibromialgia há cinco anos e P5 apresenta uma neurite (doença inflamatória dos nervos), diagnosticada há três anos. Todos os participantes apresentam outras patologias crônicas (ex. hipertensão, diabetes, gastrite, entre outras) e estão sob prescrição médica para consumo de medicamentos analgésicas, psicotrópicas ou ambas.

A Tabela 2 apresenta os indicadores de depressão e de ansiedade, no início e ao final da intervenção. Para quatro dos cinco participantes, podemos observar uma diminuição nos escores destas duas medidas e, ao final, vemos que os níveis apresentam resultados de menor cuidado em saúde. Para os indicadores de estresse, apresentados na Tabela 3, foi possível observar que na primeira aplicação do ISSL 66% da população do estudo encontra-se em

fase de resistência, enquanto os 34% restantes estão na fase de quase exaustão. Segundo Lipp, Malagris e Novais (2007), a fase de resistência é aquela em que o organismo tenta manter a homeostase ou equilíbrio interno, quando se defronta com o estressor; a fase de quase-exaustão é aquela em que a tensão excede os limites da pessoa e a resistência física e psicológica já estão comprometidas, o que facilita o surgimento de doenças. Ao término das intervenções, P1 e P2 continuaram na fase de resistência, já as demais participantes deixaram de apresentar indicadores de estresse.

Na aplicação inicial da escala FAST, apresentada na Figura 1, três dos participantes relatam ter dificuldade no desempenho de atividades cognitivas (P1, P4 e P6). Uma das participantes (P1) relata ter dificuldades no controle de dinheiro e aspectos financeiros diários. É interessante notar que cinco dos seis participantes (exceto P1) indicaram 33% ou mais de dificuldades em organizar e se engajar em atividades de lazer, mesmo para aqueles cujas condições financeiras não foram apontadas como um problema (P2 e P6). A dificuldade para realizar as atividades relativas ao trabalho teve o maior escore para a participante P1 (33%). Três outras participantes descrevem dificuldades com porcentagens de 7%, 27% e 27% (P6, P4 e P5, respectivamente). Pelo menos uma das participantes acredita que não tem tido nenhuma dificuldade em lidar com as tarefas relativas ao seu trabalho (P2).

Os resultados de Qualidade de Vida inicial mostrou que três dos participantes obtiveram pontuação acima de 50 (P2, P5 e P6) nos domínios psicológico (P2 e P5), relações sociais (P5 e P6) e ambiente (P6). A pontuação variou de 29,17 (domínio psicológico/ P4) a 84,80 (domínio ambiente/P6). Novamente pode-se observar a condição diferenciada apresentada por P4. Ela obteve pontuação média de 34,50, sendo que sua menor pontuação foi 29,17 e a maior 37,50. Três das cinco participantes apresentaram pontuação próxima a 30 ponto em pelo menos um domínio (P1, P2 e P4). O *ambiente* foi domínio o com menor escore para a P1 e P5, enquanto para P4 e P6 foi o que obteve maior pontuação. A mesma variação foi observada com o domínio *relações sociais*, para P2 este foi o domínio mais comprometido, enquanto para P1 este foi um dos domínios que obteve a melhor pontuação juntamente com o domínio *psicológico*. A aplicação final das escalas FAST E WHOQOL e suas correções ainda estão em avaliação.

As medidas iniciais e finais do impacto da dor sobre a qualidade do trabalho apresentou dificuldades, particularmente pela falta de instrumentos confiáveis de medida. A correlação foi obtida pelas medidas diárias da dor e das atividades desenvolvidas. As análises qualitativas e quantitativas destas medidas ainda estão sendo processadas. Em geral, observamos que as medidas iniciais foram pouco confiáveis pois, houve muita dificuldade em se conseguir o registro de atividades pertinentes com qualidade e eficiência no processo do trabalho. Uma tarefa importante do decorrer do processo foi levar todos os participantes a ficarem sensíveis a medidas mais qualitativas de “estar presente no trabalho”, para além da presença no setor. Na medida em que esta discriminação foi sendo construída, foi possível observar, pelo registro, uma relação aparentemente negativa entre os processos dolorosos e a produção no setor de trabalho. Estes resultados estão em fase de processamento.

Embora não tenha sido possível, ainda, processar de forma quantitativa esta relação entre dor e trabalho, algumas medidas iniciais foram tomadas para observar a relação entre frequência, intensidade da dor e os efeitos da intervenção, apresentadas na Figura 2. A Figura A (Figura 2) apresenta a média da intensidade atribuída de durante cada semana; esta medida foi obtida pela soma da intensidade indicada em cada dia, dividido pelo número de dias com ocorrência de episódio doloroso naquela semana. Vemos, ainda, o número de dias durante cada semana nos quais são relatados episódios dolorosos. Em geral, para todos os participantes, a média de atribuição de intensidade da dor variou de 2,8 à 7, nestas mesmas condições, foram relatados uma variação de um a sete dias de dor na semana.

Quando examinamos, na Figura 2, os resultados individuais dos dois participantes que haviam iniciaram a intervenção, naquele momento, podemos observar que durante a linha de base, a Participante P1 apontava nos seus registros uma intensidade de dor constante, durante todos os dias da semana. É interessante notar que o registro ficou mais variado, tendendo a apontar dias da semana sem dores significativa, na mesma semana que foi dado início à intervenção. A participante P2 mostra uma maior variabilidade no registro, computando de quatro a sete dias com dores de intensidade variando de 4 a 5; após a intervenção, embora sejam registrados de seis a sete dias com

episódios de dor, a intensidade da mesma foi percebida como menos intensa, com valores variando de 2,66 à 4.

Examinando os resultados daqueles que não iniciaram a intervenção, podemos observar que para a Participante P4, são relatadas dores entre quatro a sete dias por semana, com intensidade que varia de 2,8 à 5,86. A Participante saiu de férias nas semanas 2, 3, 4 e 5 do registro, voltando às atividades na sexta semana. Entretanto, mostrou uma adesão interessante aos procedimentos, informando os resultados principais pessoalmente ou por telefone. As semanas com registro de uma menor intensidade do processo doloroso se deu explicitamente neste período de recesso do trabalho. A Participante P5 aceitou participar da pesquisa uma semana depois dos participantes terem iniciado as atividades. Vemos que a mesma relata de 1 a 7 dias com processos dolorosos, cuja a intensidade variou de 4 à 5,42. Uma das participante (P6).

Tabela I – Informações clínicas para todos os participantes referentes ao quadro doloroso e outras patologia, seu tempo de diagnósticos, tratamentos anteriores e atual

Partic.	Transtorno doloroso	Tempo de diagnóstico	Tratamentos			Medicação Atual	
			Anteriores	Quais	Outros diagnósticos	Psicotrópicos	Não Psicotrópicos
P1	Fibromialgia	7 anos	Sim	Acunpuntura	Diabetes	Amitriptilina Clonazepam	Miosan
P2	Fibromialgia	2 anos	Não		Osteoporose	Alprazolam	
P4	Fibromialgia	5 anos	Sim	Fisioterapia	Hipertensão, Artropatias, Gastrite	Lexotan Sertralina	Omeprazol Vimovo Diovan 320 Aldomet 500 Espironalactona 50 Disofato de Clorogemina
P5	Neurite	3 anos	Sim	Psicoterapia	Hipertensão e Hipotiroidismo		Synthroid Zarth Dolaminflex
P6	Enxaqueca	7 anos	Sim	Psicoterapia, Neurologista	Gastrite	Cymbalta	Neosvaldina

Tabela 2 – Escore e interpretação da avaliação de Depressão (BDI) e Ansiedade (BAI), no início e ao final da intervenção.

Partic.	Avaliação inicial		Avaliação Final		
	Escore	Nível	Escore	Nível	
P1	17	Leve	6	Mínimo	
P2	7	Mínimo	19	Leve	
P4	24	Moderado	7	Mínimo	
Inventário	P5	12	Leve	12	Leve
Depressão	P6	21	Moderado	11	Mínimo

(BDI)

	P1	16	Leve	13	Leve
	P2	22	Moderado	27	Moderado
Inventário	P4	34	Grave	7	Mínimo
Ansiedad e (BAI)	P5	8	Mínimo	5	Mínimo
	P6	9	Mínimo	8	Mínimo

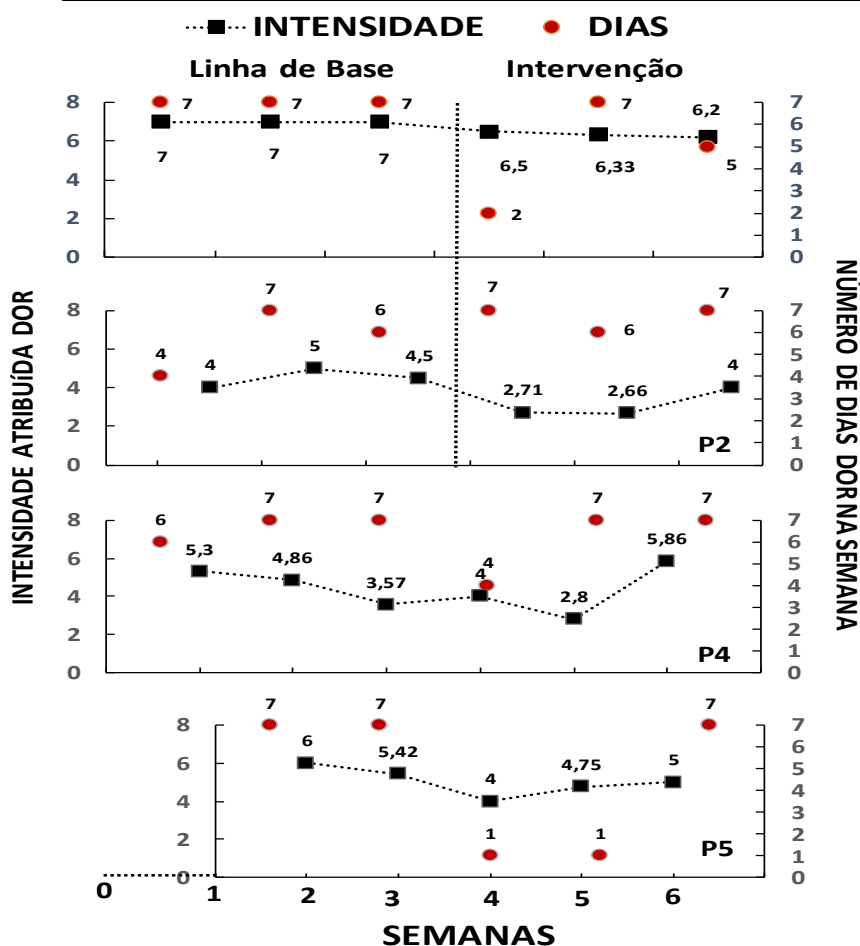


Figura 2: Média da intensidade atribuída à dor (■) e número de dias com indicação de ocorrência de dor (●) nas diferentes semanas, para todos os participantes. A linha pontilhada indica o início da intervenção programada.

Tabela 3 – Indicadores de estresse mensurados pela aplicação do ISSL

Participante	ISSL I		ISSL II		ISSL III		ISSL IV		ISSL V	
	Fase do Estresse	Porcentagem	Fase do Estresse	Porcentagem	Fase do Estresse	Porcentagem	Fase do Estresse	Porcentagem	Fase do Estresse	Porcentagem
P1	Resistência	50	Resistência	42	Resistência	25	Resistência	42	Resistência	50

P2	Resistencia	17	Alerta	44	-	-	Resistencia	8	Resistencia	17
P4	Quase Exaustão	67	Quase Exaustão	58	Sem estresse	-	Sem estresse	-	Sem estresse	-
P5	Resistencia	33	Sem estresse	-	Resistencia	50	Quase Exaustão	100	Sem estresse	-
P6	Resistencia	50	Resistencia	50	Resistencia	33	Resistencia	17	Sem estresse	-

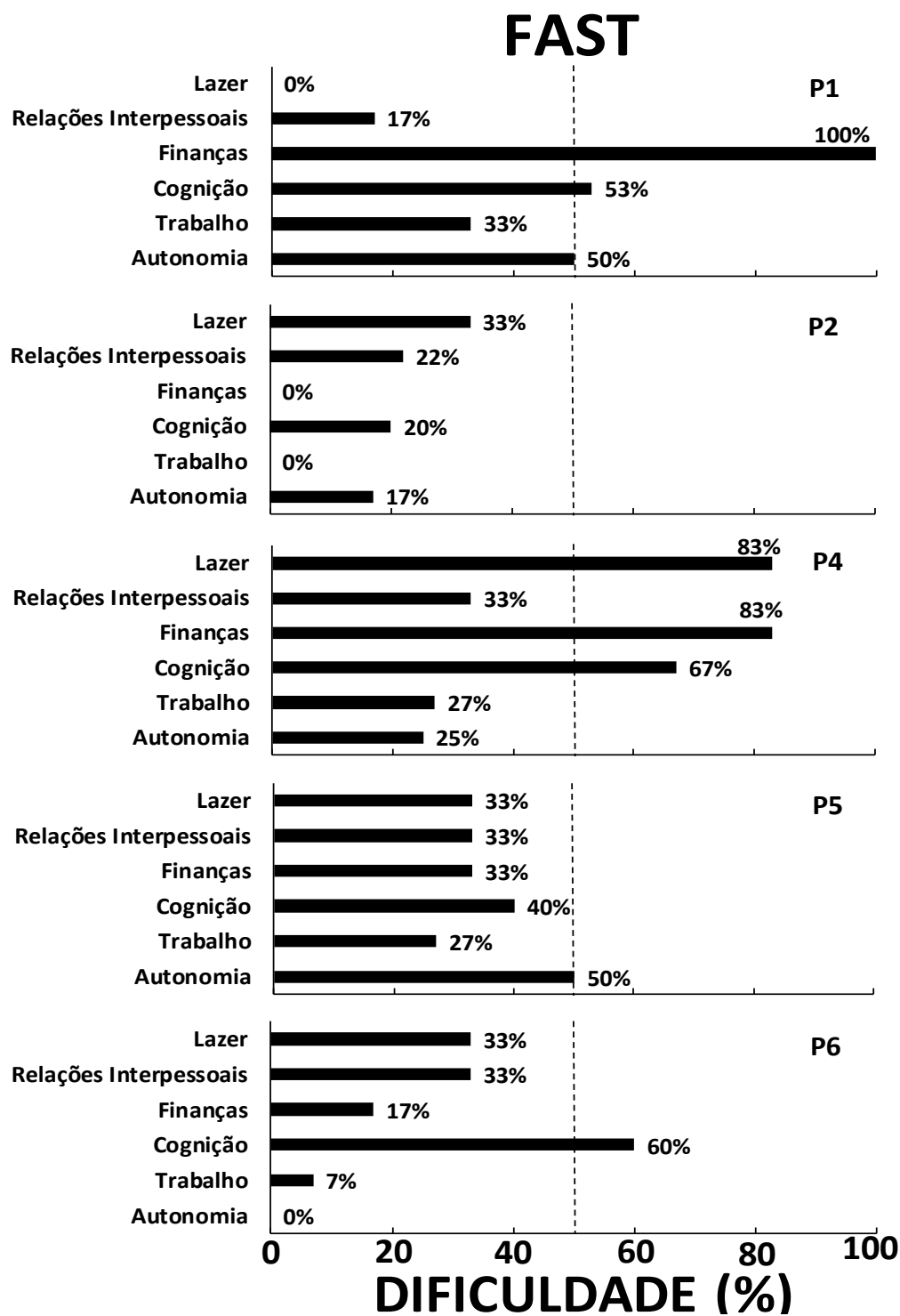


Figura 2 – Porcentagem dos itens onde foram indicados dificuldades, nos domínios propostos na Escala FAST, para todos os participantes (a linha pontilhada indica 50% de dificuldade no item).

4. Discussão dos resultados: Assim como a literatura sobre dores crônicas pontua (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012), a população do presente estudo é composta predominantemente por mulheres, sendo apenas um homem o que é equivalente a 17% da amostra do estudo. Este participante homem (P3) informou a desistência da pesquisa na sexta semana após o início; porém, seus dados iniciais foram mantidos para possibilitar a caracterização da população inicial.

A intervenção foi realizada com dois participantes na primeira etapa e três na segunda, sendo que a pontuação do BAI e BDI foram critérios para a divisão. Considerou-se que a partir do nível moderado já inspiram cuidados em relação à ansiedade e à depressão sendo que P2, P4 e P6 apresentaram escores indicativos desta necessidade.

O reajustamento social pode ou não desencadear estresse, uma vez que, conforme Bock, Furtado e Teixeira (2008), o sofrimento psicológico pode levar a uma não adaptação social, determinando distúrbios psíquicos; porém, não se pode necessariamente estabelecer uma relação de causa e efeito entre ambos. Também segundo Calderero, Miasso e Corradi-Webster (2008), o grau de estresse não está apenas relacionado ao estressor, mas também, à percepção que o indivíduo tem daquela situação e como reage a ela. Assim sendo, é possível compreender a diferença entre os participantes que demonstraram chances severas de adoecer e indicadores de resistência e quase exaustão no resultado do ISSL apresentados na tabela 5.

Os participantes apresentam maior dificuldade nos domínios lazer, finanças e cognição. Diferentemente da literatura, que pontua apresentavam uma perda maior de funcionalidade física e habilidades relativas ao seu trabalho (WHITE; SPEECHLEY; HARTH; OSTBYE, 1999), em especial o domínio do trabalho não foi significativamente afetado. É importante salientar que todos os participantes são funcionários concursados, com estabilidade de emprego e este pode ser uma variável a ser considerada. Araújo (2012) referiu-se as mudanças de conjunturas econômicas, que levam os funcionários a trabalhar cada vez mais, mesmo estando doente, devido ao medo da perda do trabalho como um dos fatores que levam o trabalhador a adoecer. Ao analisar o

contexto dos participantes do presente estudo, pode-se concluir que este fator não apresenta grande influência para esta população específica.

P4 apresentou resultados mais preocupantes, visto que obteve índices moderados de depressão, grave de ansiedade, quase exaustão no ISSL, severas chances de adoecer segundo a ERS, 46% de comprometimento da funcionalidade segundo a FAST e apenas 34 pontos na escala de qualidade de vida WHOQOL-BREF. Na aplicação final do BAI, BDI e ISSL, esta participante apresentou índices que não demonstravam necessidade de cuidados.

5. Considerações finais: O estudo é parte do projeto de mestrado da primeira autora e encontra-se em andamento neste momento – assim, os resultados apresentados aqui ainda são parciais. Contudo, parece haver fortes indícios que os procedimentos foram eficientes para produzir mudanças visíveis em aspectos gerais de saúde dos participantes. Embora nem todos os resultados estejam processados, pelo menos para dois dos participantes, observou-se mudanças positivas nos domínios de funcionalidade (mensurados pela Escala FAST). As mudanças nos indicadores de qualidade de vida ainda precisam ser processados, mas os ganhos parecem ser menos visíveis neste instrumento. Medidas de presenteísmo mostraram-se desafiadoras para os pesquisadores. Uma necessidade urgente parece ser desenvolver um modelo com esse constructo, um modelo que permita a elaboração de instrumentos apropriados e adequados para mensurar dimensões relevantes deste fenômeno. Isso parece particularmente vital quando identificamos todas as dificuldades envolvidas em acompanhar este processo durante a execução das atividades diárias de trabalho.

6. Referências

- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Diagnostic and statistical manual of mental disorders**. 5. ed. Washington: APA, 2013.
- ANGELLOTTI, G. Tratamento da dor Crônica. In: RANGÉ, B. **Psicoterapias Cognitivo-Comportamentais: um diálogo com a psiquiatria**. Porto Alegre: Artmed, 2001. p 535-545.
- ANGELLOTTI, G.; FORTES, M. A terapia Cognitiva e comportamental no tratamento da dor crônica. In: ANGELLOTTI, G. (Org.). **Terapia Cognitiva-**

Comportamental no tratamento da dor. 2007. São Paulo: Casa do Psicólogo. p. 33-53.

ARAÚJO, J. P. Afastamento do trabalho: absenteísmo e presenteísmo em uma instituição federal de ensino superior. 2012. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

ARNOLD, L. M. et al. Comorbidity of fibromyalgia and psychiatric disorders. **Journal of Clinical Psychiatry**, v. 67, p. 1219-1225, 2006.

ARONSON, G.; GUSTAFSSON, K.; DALLNER, M. Sick but yet at work. Na empirical study of sickness presenteeism. **Journal of Epidemiological Community Health**, v. 54, 502-509. 2000

BEDRIKOW, R. **Dor crônica em mulheres:** uma reflexão sobre a clínica. 2008. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

CAMPBELL, J. K.; PENZIEN, D. B.; WALL, E. M. **Evidence-based guidelines for migraine headaches:** behavioral and physical treatments. [serial online]. 2000. Disponível em: <<http://www.neurology.org>>. Acesso em: abr. 2014.

CASTRO, M. et al. Comorbid anxiety and depression disorders in patients with chronic pain. **Arq Neuropsiquiatr.**, v. 67, n. 4, p.982-985, 2009.

FORDYCE, W. E. **Behavioral methods for chronic pain and illness.** Saint Louis: Mosby, 1976.

HAGGMAN, S.; MAHER, C. G.; REFSHAUGE, K. M.; Screening for symptoms of depression by physical therapists managing low back pain. **Phys Ther.**, v. 84, n. 12, p.1157-1166. 2004.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE STUDY OF PAIN. **Classification of chronic pain:** descriptors of chronic pain syndromes and definitions of pain terms. 2 ed. Seattle: IASP Press, 1994.

JONES, D., TANIGAWA, T., WEISSE, S. Stress management and workplace disability in the U.S., Europe, and Japan. **Journal of Occupational Health.** v. 45, p. 1-7, 2003.

KEEFE, F.J. Behavioral assessment and treatment of chronic pain: current status and future directions. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 50, n. 6, p. 896-911. 1982.

- LACROIX, G; BROUARD, M. E. **Work absenteeism due to a chronic disease, Health Econometrics and Data Group.** 11/15, HEDG, 2011. Department of Economics, University of York.
- LEONARDI, M. et al. The global burden of migraine: measuring disability in headache disorders with WHO's Classification of Functioning, Disability and Health (ICF). **The journal of Headache and Pain**, v. 6, n. 6, p. 429-440, 2005.
- PENZIEN, D. B. et al. Future directions in Behavioral Headache research: applications for an evolving health care environment. **Headache**, v. 54, p. 526-534, 2005.
- PEREIRA, F. M. Tratamento Cognitivo-Comportamental da enxaqueca. In: ANGELLOTTI, G. (Org.). **Terapia Cognitiva-Comportamental no tratamento da dor.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 33-53.
- PIMENTA, C. A. M. et al. Dor crônica e depressão: estudo em 92 doentes. **Rev. Esc. Enf. USP.** v. 34, n. 1, p. 76-83, mar. 2000.
- QUEIROZ, M. A. M.; VANDENBERGHE, L. M. A. A intervenção psicológica em portadores de fibromialgia. **Revista Dor**, v. 8, p. 1103-1112. 2007.
- RAINS, J. C.; PENZIEN, D. B.; MCCRORY, D. C. Behavioral Headache treatment: review of the literature and Methodology critique. **Headache.**, v. 45, sup. 2, p. 92-109, 2005.
- SANDOR, P. **Técnicas de Relaxamento.** São Paulo: Vetor, 1974. p. 91-108.
- SOKOLOV, E. N. **Perception and the conditioned reflex.** New York: Macmillan, 1963.
- TEIXEIRA, M. J. et al. Tratamento multidisciplinar do doente com dor. In: CARVALHO, M. M. (Org.). **Dor: um estudo multidisciplinar.** São Paulo: Summus, 1999. p. 87-91.
- VANDENBERGHE, L. Abordagens Comportamentais para a Dor Crônica. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 1, p. 47-54. 2005.
- WADELL, G; BURTON, A.K. Occupational health guidelines for the management of the low back pain at work: evidence review. **Occupational Medicine**, v. 51, n. 2, p.124-135, 2001.
- WHITE, K. P. et al. Comparing self-reported function and work disability in 100 community cases of fibromyalgia syndrome versus controls in London, Ontario: the London Fibromyalgia Epidemiology Study. **Arthritis Rheumatology**, v. 42, n. 1, p. 76-83, 1999.

WILLIAMS L. J. et al. Pain and the relationship with mood and anxiety disorders and psychological symptoms. **J Psychosom Res.**, v. 72, n. 6. p. 452-456. 2012.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Seção: c. Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados ao Trabalho

CAPITAL HUMANO E INOVAÇÃO: IMPACTOS DA SAÚDE MENTAL NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

SILVEIRA, Marco Antonio, CTI Renato Archer, marco.silveira@cti.gov.br

CAMPOS, Priscilla Perla Tartarotti Von Zuben, USF, priscilla.campos@usf.edu.br

KIKUCHI, Leticia Sayuri, CTI Renato Archer, leticia.kikuchi@cti.gov.br

LIMA, Adiléia Souza, CTI Renato Archer, adileia.lima@cti.gov.br

LUZ, Lais Oliveira, CTI Renato Archer, lais.luz@cti.gov.br

Resumo: O capital humano constitui-se em elemento estratégico e fundamental para os vários fatores que determinam o nível de competitividade das empresas, em especial, daquelas intensivas em tecnologia. A cognição humana é dotada de particularidades, as organizações visam utilizá-las na busca de uma melhoria contínua do trabalhador e, conseqüentemente, dos seus resultados na empresa. Considerando-se que os processos de geração de ideias, socialização e incorporação de conhecimento dependem do elemento humano, pode-se entender que este é a chave do sucesso para a geração de novos conceitos de uma organização, afetando positiva ou negativamente a capacidade de inovação organizacional e conseqüentemente na geração de riqueza contínua. Apesar disso, subjugam-se, até por desconhecimento, os impactos negativos dos fatores psicossociais na força de trabalho provocados por modelos organizacionais equivocados, os quais vêm cobrando um alto preço das indústrias brasileiras na forma de perda de produtividade, da qualidade e da capacidade de inovação. Atualmente há novas e diferentes formas de organização, formas que intensificam as relações interpessoais nas atividades laborais pela busca de uma evolução que signifique uma maior inovação tecnológica e/ou sócio-organizacional, além do aumento de competitividade perante um cenário globalizado. A fim de compreender melhor os impactos da saúde mental no desempenho das organizações, o presente artigo, por meio de uma pesquisa exploratória e seus resultados preliminares, visa a estudar as relações entre organização do trabalho, inovação e capital humano. Esta pesquisa faz parte de um estudo mais amplo sobre como os fatores organizacionais e humanos interagem entre

si. Neste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de saúde mental. Os resultados preliminares apontam para algumas divergências entre os profissionais entrevistados pertencentes a diferentes linhas teóricas da psicologia e da psiquiatria, existindo convergência em relação à influência da organização nas condições de saúde mental, tendo em vista a importância do trabalho para o indivíduo enquanto um fator de equilíbrio, desenvolvimento e como um importante espaço de socialização.

Palavras-chave: Capital humano. Inovação organizacional. Saúde mental.

Introdução

Capital humano e inovação são dois temas amplamente discutidos tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional, visto que o investimento no capital humano tende a resultar em novas tecnologias, sistemas e serviços. Segundo Drucker (1997), o principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalho intelectual.

Contudo, pouco se tem discutido sobre os impactos dos elementos psicossociais nos indivíduos que compõem as organizações de trabalho, acreditando-se, portanto, ser fundamental que mais estudos busquem compreender e analisar tais disfunções organizacionais. Nesse sentido, o presente artigo retrata um estudo realizado por meio de entrevistas com profissionais da área da saúde mental, para compreender aspectos importantes das relações entre organização do trabalho, inovação e capital humano, bem como os impactos causados no desempenho organizacional e nos trabalhadores.

A discussão aqui proposta se justifica especialmente neste momento histórico em que os mercados atuais impõem novos e maiores desafios às organizações, em especial as empresariais, cuja superação deve considerar não só os impactos das suas atividades no meio ambiente físico, como na qualidade de vida e na saúde física e mental dos seus trabalhadores. Esse desejado alinhamento das empresas ao fundamento da sustentabilidade organizacional, qual seja, harmonizar interesses econômicos, sociais e ambientais, é um imperativo atual devido aos graves prejuízos sociais e ambientais decorrentes das externalidades negativas associadas às atividades

empresariais tanto na degradação dos recursos naturais e do meio ambiente físico, como na saúde física e mental dos trabalhadores.

Muitas das características das organizações na atualidade, por força da globalização e pela ênfase no uso da tecnologia da informática, imprimiram nova fisionomia ao mundo do trabalho, o que faz com que as organizações procurem soluções mais imediatas e inéditas. Desse modo, o tipo de trabalho e o ritmo imposto por ele não deixam muito tempo para o indivíduo dar-se a atenção merecida. Embora os indivíduos reajam diferentemente a situações difíceis, sabe-se que estas podem ter consequências futuras, tanto de ordem física como psicológica, não saudáveis e quando isto ocorre, muitas dessas organizações acabam por desaparecer (BERGAMINI; TASSINARI, 2008).

Assim, a empresa perfeita descrita nos manuais de administração indica representar uma abstração sem correspondência na prática, pois embora continue funcionando e com bons resultados produtivos e financeiros, nota-se que grande parte está desorganizada no que se refere ao aspecto comportamental e neste quadro, tendem a serem suprimidas. Torna-se necessário, assim, estar atento às razões que determinam este estado perigoso à sobrevivência organizacional e buscar medidas adequadas a fim de reverter tal situação. Tais exigências embatem de modo positivo e/ou negativo na saúde não apenas física, como mental dos indivíduos, acreditando-se, portanto, ser primordial compreender este fenômeno a fim de buscar-se estratégias adequadas para que ocorra a promoção de ações preventivas e não paliativas, e assim, corroborar para que a sustentabilidade organizacional ocorra de fato.

Desse modo, este artigo tem o objetivo de apresentar os resultados de um estudo conduzido com profissionais que atuam na área de saúde mental, de modo a identificar suas visões a respeito dos impactos da organização do trabalho nos trabalhadores, tendo em vista a importância da sua saúde mental na geração de capital humano.

A seguir, serão apresentados de modo sucinto alguns conceitos teóricos que envolvem esta pesquisa, de forma a fundamentá-la, baseando-se na teoria de autores que já estudaram e se aprofundaram nas mesmas ideias. Também serão apontadas análises de questões investigadas concomitantemente ao embasamento teórico a ela relacionada.

Objetivo

Desempenho competitivo: Inovação e capital intelectual nas empresas

O processo de retomada do crescimento econômico no Brasil, após quase duas décadas consideradas perdidas, tem sido pautado pela busca de fortalecimento do parque industrial nacional e sua inserção competitiva nos mercados internacionais. As organizações, como a maioria das empresas, são sistemas complexos em contínua interação com o seu ambiente externo. Uma vez que as características do ambiente de atuação dessas entidades mudam rápida e incessantemente, é fundamental que modificações internas apropriadas sejam constantemente implantadas. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). Nesse contexto dinâmico atual, é desejável que as contínuas inovações estejam integradas ao longo de toda a estrutura organizacional, sob pena de não serem internalizadas com a agilidade e a organicidade requeridas.

Para que se possam viabilizar relações simbióticas empresa-trabalhador, entende-se o capital intelectual como um ativo econômico e, assim, o capital humano passa a ser reconhecido como um recurso estratégico fundamental para o sucesso das organizações nos ambientes atuais. Ademais, à medida que o conhecimento é aceito como um recurso econômico, questiona-se como mensurá-lo, já que esse ativo proporcionará ao seu possuidor a geração de benefícios futuros, que alterarão o patrimônio das organizações.

Santos et al. (2008), argumentam que a capacidade de adaptação das empresas às mudanças esta mais diretamente relacionada com a administração dos recursos intelectuais do que com a coordenação do esforço físico dos funcionários envolvidos com a produção, manuseando os ativos tangíveis, considerando que a própria automação, produto do conhecimento humano, dispensa essa tarefa, e desse modo, o que agrega mais ou menos valor ao produto é o intelecto decorrente do quadro de funcionários, resultando daí os ganhos ou perdas das organizações.

Contudo, embora se indague como mensurar tal valor, de acordo com Mayo (2003), as pessoas não podem ser avaliadas segundo os princípios financeiros tradicionais, por se tratarem de ativos intangíveis. Esse aspecto

vem mudando progressivamente desde 1990, quando se passou a atribuir um valor muito mais alto aos “ativos intangíveis”, tais como conhecimento, competência, marcas e sistemas. Segundo Almeida (2008), o capital intelectual é o ponto de partida para a capacidade de inovação e determina sua capacidade de inovação e aprendizagem organizacional. Afinal, para inovar é preciso que as ideias que otimizam, agregam valor e integram indivíduos e empresas sejam implantadas.

Cabe salientar que na abordagem da teoria neoclássica, os recursos organizacionais restringem-se a capital, trabalho e terra. Atualmente, o resultado financeiro é visto como sendo constituído tanto de lucratividade como de valor de longo prazo do acionista. De fato, não é surpreendente que existam correlações positivas entre o indivíduo e o desempenho. Consoante ao exposto, Mayo (2003) aduz que empresas como a Johnson & Johnson e a Cadbury já haviam há muito tempo notado empiricamente que, quanto melhor o tratamento dado às pessoas, maior a chance de a organização ser bem-sucedida.

Sob tal circunstância, faz-se emergente que as empresas reconheçam o ativo intangível na sua produção de forma efetiva, visto ser a inovação, condição fundamental para o sucesso das organizações no mercado atual, o qual muda continuamente e exige níveis de desempenho sucessivamente melhores. E, a gestão competente do capital humano – componente fundamental na geração e consolidação do capital intelectual – é o fator que alavanca a inovação de produtos, de processos, de serviços e de outros aspectos de interesse para uma organização empresarial, como o *design* de produtos, a estrutura organizacional, os métodos gerenciais, as relações no trabalho entre outros aspectos.

Aprendizagem organizacional e enriquecimento cognitivo do trabalho

A inovação não acontece por acaso: é preciso ter um sistema que crie uma cultura organizacional adequada, busque a melhoria contínua, reconheça os bons colaboradores, aproveite oportunidades integradas com outras organizações (como nos mecanismos de “open innovation”) e cuide da inovação disruptiva.

Portanto, existe uma relação causal entre inovação e aprendizagem, sendo esta influenciada tanto por fatores organizacionais e tecnológicos, pertencentes à dimensão objetiva da organização, como por fatores sociológicos e psicológicos inerentes à subjetividade humana. Disso decorre a importância de o desenho organizacional considerar as organizações como entidades sociais, tal como expressa Daft (2002) e, portanto, sujeitas à influência dos fatores psicossociais que afetam o trabalho em suas dimensões social e subjetiva (LANCMAN; DEJOURS, 2011).

Essas considerações reforçam a visão do capital humano como um recurso estratégico da maior importância em, virtualmente, todos os aspectos da organização, sendo ainda mais crítico naqueles processos cuja dependência do conhecimento é maior, como naqueles relacionados diretamente com os fenômenos da aprendizagem e da inovação.

O corolário dessas reflexões é que “saber aprender” é uma competência estratégica fundamental para as organizações atuais. Vários autores frisam isso, sendo Senge (1996), um dos mais conhecidos por cunhar a expressão *learning organizations*. A capacidade de aprender concede à organização alcançar e manter um desempenho superior e, portanto, de acordo com Boyett e Boyett (1999), permite desenvolver vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo, proporcionando maiores condições para melhorar qualidade, gerar inovação, gerenciar mudanças, criar uma força de trabalho comprometida e energizada, superar os limites aparentes, melhorar o ambiente, aumentar o prazer no trabalho, aprimorar a qualidade de vida, entre outras razões.

Relações cooperativas na promoção do bem estar social e da inovação

Numa perspectiva de recursos organizacionais, o trabalhador pode ser pensado como uma fonte de capital humano. Essa capacidade dependerá das suas capacidades intrínsecas e, também, do seu nível de integração (ou alinhamento) com os valores e interesses predominantes na organização. Caso o trabalhador não compartilhe dos propósitos organizacionais, seus interesses irão divergir dos interesses dos demais indivíduos e, neste caso, na melhor das hipóteses, ele se manterá alheio às necessidades da organização, podendo chegar ao extremo de trabalhar contra os objetivos comuns da organização,

inclusive, de forma inconsciente. Por essa razão, Gardim e Corrales (2013), destacam que o desenvolvimento das relações cooperativas, assim como dos processos cognitivos dos indivíduos (capaz de aumentar seu potencial de aprendizado) no ambiente de trabalho, se mostra fundamental para uma efetiva sustentabilidade no âmbito das organizações.

Durante décadas, as premissas que norteavam o campo da ciência e tecnologia tinham como base a ideia de que inovação era um processo linear, no qual as fases de desenvolvimento/pesquisa, produção e comercialização de novas tecnologias constituíam uma sequência de processos bem definidos ao longo do tempo. No entanto, diversos autores como David; Foray (1995), Nonaka; Takeuchi (2006), revelaram que interações e *feedbacks* contínuos são características intrínsecas aos processos inovadores. A organização não pode criar conhecimento por si só, sem a participação ativa dos indivíduos e dos processos interativos que ocorrem dentro dos grupos. Tais processos de interação, no entanto, transpassam por uma infinidade de processos psicológicos, que em sua grande maioria vão além da fronteira do consciente de cada um.

Entendida como ação coletiva essencial para a integração da sociedade, a cooperação ainda é um conceito analisado sob diversos ângulos. Considerando as premissas que divergem dentro das diferentes visões e autores, relações e processos cooperativos – principalmente no ambiente laboral – frequentemente admitem a existência de “conflitos de interesses”, mesmo com estudos/teorias preconizados em épocas distintas. Há um entendimento no campo dos estudos organizacionais que tanto características estruturais e culturais quanto psicológicas são fatores que influenciam o comportamento cooperativo.

Um contexto organizacional que favorece a criação do conhecimento, como um espaço compartilhado em movimento, favorece “as situações relacionais que energizam as pessoas, tornando-as criativas, dentro de uma interação positiva e dinâmica” e colabora com o comprometimento e cooperação do indivíduo no grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 2006).

Organização saudável, desenvolvimento sustentável

Pensar as organizações como instrumento de desenvolvimento socioeconômico requer olhar para a pluralidade de efeitos provocados por sua atuação, que não se restringem às questões ambientais. As perturbações no meio ambiente físico e a deterioração dos recursos naturais são os efeitos mais visíveis e contundentes de modelos industriais, econômicos e políticos contrários ao bem comum, que vêm sendo adotados em larga escala há séculos.

A relevância de estudos sobre os fatores presentes numa organização com maior potencial para promover simultaneamente a competitividade da organização e a qualidade de vida no trabalho, se deve ao fato de que o investimento em fatores que melhoram tanto os indicadores econômico-financeiros como os indicadores humanos-sociais tendem a gerar o desejável desenvolvimento socioeconômico da organização.

Os resultados obtidos em vários estudos sinalizam fortemente no sentido da viabilidade de organizar os fatores organizacionais de modo tal que possam contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável da organização, melhorando de forma integrada o seu desempenho. Nessa perspectiva, os resultados disponíveis na literatura são bastante significativos, destacando-se que ações bem planejadas, como o desenvolvimento de um ambiente organizacional adequado, podem favorecer simultaneamente o desempenho competitivo da empresa e os seus trabalhadores.

Outro aspecto importante é o impacto positivo da promoção de mecanismos cooperativos, os quais possuem bom potencial para incrementar o desempenho da empresa em seus múltiplos aspectos. A grande maioria dos mecanismos para promoção da cooperação interna possui uma relação custo/benefício bastante favorável para a empresa, uma vez que os custos para sua implantação são relativamente baixos quando comparados com os retornos potenciais para várias dimensões organizacionais. São exemplos desses mecanismos o estímulo ao trabalho envolvendo vários departamentos, a promoção de projetos multidisciplinares, o desenvolvimento de ambiente que contribua para o acolhimento e respeito aos trabalhadores e o reconhecimento ao desempenho em equipe (e não só ao desempenho individual).

Destaque-se também a importância de uma maior atenção das empresas para o desenvolvimento de tarefas que tenham um nível adequado

de estímulo cognitivo aos trabalhadores, o que pode ser obtido também com soluções de custo muito baixo para a empresa.

Empresas que promovem a qualidade de vida no trabalho contribuem para integrar uma série de importantes benefícios para todas as partes interessadas, como ilustrado na Figura 1.



Figura 1 – Benefícios potenciais decorrentes da maior qualidade de vida e saúde no trabalho.

Empresas com uma maior valorização do funcionário, com investimentos na geração de conhecimento e a contínua busca de inovação tecnológica e organizacional, possuem seu lugar à frente dos concorrentes na corrida da vantagem competitiva e na promoção de benefícios sociais. São essas as organizações promotoras do efetivo desenvolvimento socioeconômico, e que devem ser cada vez mais valorizadas pelas várias instâncias públicas e privadas de nossa sociedade.

Dimensão psicossocial das organizações

Vários especialistas em teoria das organizações enfatizam que toda organização, seja ela uma empresa, hospital, universidade ou qualquer outra modalidade, é, antes de mais nada, um sistema social e como tal deve ser tratada:

Organizações são entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, e são ligadas ao ambiente externo... O principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos: as organizações são compostas por pessoas e seus relacionamentos [...] (DAFT, 2002).

As empresas estão inseridas em mercados que trazem uma gama imensa de desafios a serem superados. Num ambiente assim, é de se esperar que os gestores – que em sua grande maioria tem formação com viés tecnicista (engenheiros e técnicos) ou tecnocrático (administradores e economistas) – considerem prioritariamente os fatores mais evidentes, como aqueles pertencentes às dimensões física e organizacional. Assim, a dimensão psicossocial é aquela mais desconhecida e, portanto, ignorada e negligenciada. Isso é um grande equívoco que cobra um preço alto das organizações (na forma de desempenhos sub-ótimos), dos seus trabalhadores (incluindo os gestores que também são submetidos a sofrimentos psíquicos e emocionais) e da sociedade como um todo, que arca com todos os ônus das mazelas socioeconômicas decorrentes dessa negligência.

Cox e Griffiths (1995), discorrem sobre os *riscos psicossociais*, destacando que são todos os aspectos do desenho e gerenciamento do trabalho, e os contextos social e organizacional, que têm potencial para causar dano físico ou psicológico. De acordo com tal apontamento, pode-se entender que os aspectos psicossociais também têm potencial tanto para trazer benefícios aos trabalhadores, como para afetar o desempenho competitivo da organização (de maneira positiva ou negativa). Como ilustrado na Figura 2:

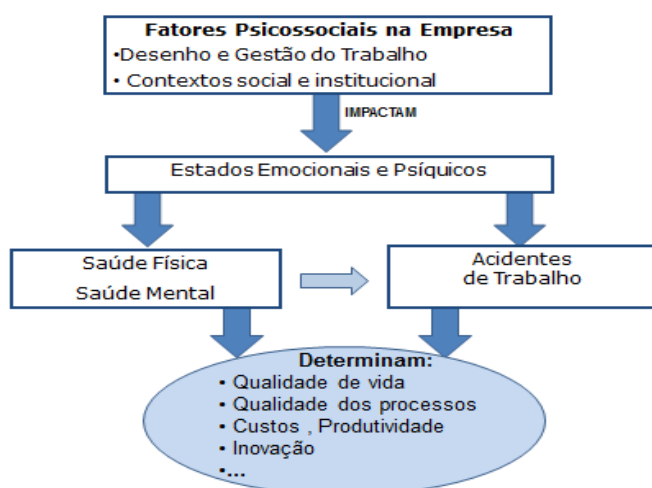


Figura 2 – Relação simplificada de causalidades dos fatores psicossociais na empresa.

Além dos impactos nos indivíduos, a dimensão psicossocial tem uma grande importância para os resultados da organização. É nessa dimensão que se enquadram os conhecimentos e as competências individuais, que são base

do capital humano e do capital intelectual, importantes ativos econômicos no contexto da nova economia – que se baseia muito na gestão competente da inovação.

Os aspectos psicossociais também são essenciais para se construir relações que podem fortalecer (ou não) os processos organizacionais. Esquecemo-nos que a organização é um sistema social, em que todo trabalho é coletivo: o sentido que damos para as relações humanas irá afetar diretamente os resultados dos processos em termos de produtividade, qualidade, prazos, custos e outros indicadores. Assim, trabalhar por ambientes com bom clima organizacional, onde vicejam relações cooperativas, é uma maneira bastante efetiva de conseguir também melhores resultados financeiros.

Segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde⁵), “uma a cada quatro pessoas que procuram atendimento médico, sofrem de problemas ligados à saúde mental, que ocorrem porque o equilíbrio psíquico é danificado pelo meio em que vive ou trabalha e não pela própria estrutura emocional”. Aliado a isto, cita-se Berlinguer (1983), apontando que a saúde é um problema de todo país e que cada um tem um dever a cumprir, para colocar um fim à demolição psicofísica daqueles que criam as riquezas do país e que estão sujeitos à pior exploração.

Entende-se assim que a prevenção dos distúrbios psicológicos potencializa a saúde e a qualidade de vida dos funcionários, uma vez que o bem-estar psicológico propicia maior estabilidade emocional, motivação, eficácia no trabalho, criatividade e inovação, bem como o aumento da autoestima e sensibilidade aos objetivos da empresa, gerando maior produtividade, resultados e, conseqüentemente, o diferencial competitivo. Em contrapartida, o mal-estar psicológico pode causar menor concentração e poder de decisão, diminuição da agilidade, queda de produtividade, acidentes, entre outros.

Situações tais como pressões constantes por aumento de produtividade e do nível de responsabilidade, acúmulo de funções, problemas de relacionamento com a chefia ou com o grupo de trabalho, más condições de

⁵ Disponível em: <http://www.who.int/en/>

trabalho, dentre outras, geram o sofrimento psíquico no trabalho, provocando doenças ocupacionais, como a gastrite, síndrome do pânico, alcoolismo, depressão, estresse, paranoia e drogadição.

Método

Buscando-se ampliar o entendimento sobre as interações entre fatores psicossociais ligados à organização do trabalho e os trabalhadores, em especial, nas influências exercidas sobre a saúde mental, a capacidade de desempenho e a qualidade de vida no trabalho, foi realizada em 2013 uma pesquisa exploratória baseada em entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de saúde mental (SILVEIRA et al., 2013).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com doze profissionais da área de saúde mental. Para tanto, foi elaborado um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas. Seguindo a recomendação de vários autores, dentre eles Marconi e Lakatos (1999), foi feito um pré-teste para evidenciar possíveis falhas nesse instrumento da pesquisa. Tal procedimento foi fundamental para se chegar ao questionário final, pois várias questões foram suprimidas, incluídas ou alteradas.

Em relação à população da pesquisa, de acordo com Minayo (1994), o critério não se refere ao número de pessoas envolvidas e entrevistas, mas sim quanto à possibilidade de reflexão da totalidade nas suas múltiplas dimensões. Os participantes foram escolhidos a partir de suas experiências e atitudes, pois estas irão refletir no escopo completo da questão estudada, tal como orientam Cooper e Shindler (2011). À vista disto, a fim de favorecer a relevância do colóquio concernente às respostas obtidas, optou-se em fundamentá-los por autores específicos, aliado a reflexões relativas ao assunto tratado, com o intuito de aprofundar a discussão.

Ademais, sendo a entrevista a técnica básica de coleta de dados em metodologia qualitativa, reconhece-se a importância de um entrevistador treinado e habilidoso. Nesse sentido, foram utilizados alguns procedimentos padrões na realização das entrevistas. Antes de iniciar a aplicação do questionário explica-se aos entrevistados a inquietação dos pesquisadores deste projeto no que se refere à compreensão quanto ao universo humano, a fim de estimular e desenvolver-se modelos organizacionais que favoreçam a

saúde mental, mantendo o bom desempenho da organização (sustentabilidade). Em seguida, explica-se o interesse de se investigar o trabalho no mundo organizacional.

As perguntas contidas no questionário abordavam os seguintes aspectos: a saúde mental do trabalhador, a organização do trabalho, a subjetividade do trabalhador e o seu desempenho profissional. Além disso, continham questões sobre as características de personalidade do trabalhador, como a importância subjetiva da carreira profissional e a sensibilidade às relações humanas.

Os respondentes foram questionados sobre a sua orientação teórica e a abordagem científica por meio de questões como: o grau de influência de fatores genéticos, dos primeiros anos de vida, da história de vida e do ambiente social, na saúde mental (e nos transtornos mentais). Também foi importante saber o tipo de experiência profissional, se em clínica ou instituições de saúde, e o nível de formação acadêmica. Ao se realizar as análises, foi considerada a singularidade em cada resposta, bem com uma possível visão maculada da realidade, concomitante a uma observação ponderada a despeito de suas percepções e experiências, tanto de vida quanto de trabalho.

Entre as questões envolvidas, este artigo prioriza perguntas que abarcam aspectos que relacionem a saúde do trabalhador e seus impactos em quesitos tais como, a exigência cognitiva, os impactos dos mecanismos de aprendizagem, o senso de pertencimento em equipe e o papel da liderança, os quais serão mais bem descritos a seguir.

Resultados e Discussão

Ao defrontar o homem como produto e produtor da sociedade na qual se insere, pode ser possível detectar relações contraditórias entre os múltiplos sistemas existentes. Segundo Friedmann (1983 apud KANAANE, 2009), há de se considerar o papel que o trabalho desempenha para o indivíduo, atestando que a concepção de trabalho corresponde ao engajamento e às predisposições pessoais, diferentes das encontradas nas realizações de atividades coagidas, que são exercidas com o objetivo de atingir um fim prático.

O trabalho para Friedmann significa um fator de equilíbrio e de desenvolvimento para o indivíduo, que lhe assegura a inserção no real, em

termos dos diferentes grupos existentes na sociedade, pois de certa forma, ao sentir-se participante de um processo de trabalho, o indivíduo tende a responsabilizar-se por ele. Tal participação proporciona-lhe consciência mais ampla de si mesmo e dos meios de produção e possibilita-lhe desenvolver sua liberdade de opção diante do contexto de trabalho e, por extensão, da sociedade de maneira geral.

Durante as investigações realizadas nesta pesquisa, o posicionamento acima descrito foi identificado por meio das respostas obtidas pelos entrevistados. Para melhor compreensão do assunto tratado, serão analisadas e apresentadas a seguir, quatro das 14 questões levantadas no instrumento.

Entre os apontamentos levantados, um deles refere-se ao sofrimento psíquico no trabalho e, nesse âmbito, busca-se maior compreensão sobre como o prazer com o trabalho atua sobre a saúde mental, independente de fatores externos, o que inclui a predisposição para as tarefas a serem executadas e outros fatores associados. Autores como Dejours (2003) atribuem uma grande importância ao prazer no trabalho, ou ao menos ao “não sofrimento”, como fator de saúde e de externalização do potencial criativo do trabalhador, o que afeta positivamente a capacidade de inovação da empresa. Os entrevistados apontam a importância do equilíbrio para o exercício das atividades laborais, de modo que, a exigência cognitiva imposta por metas e tarefas precisa acontecer de modo harmonioso, levando em consideração as características individuais a fim de que a saúde ocupacional seja promovida, e não o oposto.

Os participantes da pesquisa também sinalizam a existência de situações que geram prazer e sofrimento, sendo necessário que este último passe por intervenções para que seja minimizado, com vistas a potencializar as vivências de prazer. Nesse âmbito, estimular a visão sistêmica pode trazer benefícios ao processo, de modo a incitar o indivíduo a pensar sobre assuntos pertinentes às suas tarefas e compreender como estas se integram aos demais processos, em oposição a um trabalho mecânico ou repetitivo. Cabe acrescentar Senge (1999 apud ZANELLI, 2011) ao considerar que muitas atividades estão atingindo um nível de especialização ímpar na história da humanidade, a percepção integrada do conjunto, por meio do desenvolvimento do pensamento sistêmico, e a capacidade de interagir, tornando produtivo o

trabalho em equipe, muitas vezes implica na própria manutenção e na sobrevivência da organização.

Outro aspecto relevante na pesquisa se refere à aprendizagem organizacional como fonte de conhecimento para a obtenção de vantagem competitiva. Algumas organizações promovem a cultura de aprendizagem contínua, visto que na sociedade do conhecimento, as mudanças e as inovações tecnológicas ocorrem em um ritmo tão acelerado que, além dos fatores tradicionais de produção, é fundamental identificar e gerir o conhecimento das pessoas nas organizações. Para responder essa questão, investigou-se entre os participantes da pesquisa quais são os impactos dos mecanismos de aprendizagem na saúde mental. Entre as respostas obtidas, pôde-se interpretar que, embora a aprendizagem seja benéfica, (pois quando a informação é usada de maneira positiva, o homem se forma, se educa, transforma a realidade e gera inovação, emancipando-se pelo conhecimento), quando usada como símbolo de escravidão, leva ao conflito e, conseqüentemente, ao sofrimento mental e desgaste, em especial quando relacionada à empregabilidade do indivíduo.

Percebe-se o desafio ao qual se expõe tal aspecto, sendo este complexo e de longa duração. Mediante a aceitação do conhecimento como recurso econômico, faz-se necessário identificar formas para valorizar o ser humano, enquanto responsável pela disseminação do conhecimento, bem como buscar meios para retê-lo na organização, afinal, esse valor será parte integrante da geração de benefícios futuros.

Objetivando alcançar maior compreensão quanto ao sentimento de pertença nas organizações e sua influência na saúde mental, de modo a identificar quais são os transtornos acarretados quando acontece de modo desfavorável, tal questionamento foi abordado entre os entrevistados. O resultado obtido revelou um consenso no que tange ao fato de que o sentimento de pertencer à organização impacta de forma positiva a saúde do trabalhador, isto é, quando sente que faz parte, o indivíduo transforma de modo positivo o trabalho, no entanto, do contrário, este pode até chegar a adoecer. De acordo com os profissionais entrevistados, pertencer a um grupo exige responsabilidade, comprometimento, bom relacionamento, flexibilidade, sendo necessário conhecer cada um do grupo e saber lidar com os conflitos, com as

diferenças e metas estabelecidas. O sentimento de pertença a uma equipe tende a diminuir os impactos negativos da carga imposta, criar apoios coletivos, bem como diminuir patologias da solidão.

Entende-se que, no contexto organizacional ocorrem constantemente interações do indivíduo com diferentes grupos, sendo necessário que exista uma fronteira simbólica entre o eu, o grupo, o trabalho e a organização. Nesse âmbito, indivíduos que não se vinculam à organização, embora sigam regras e executem um trabalho, tendem a não assumir compromisso, diferentemente daqueles que se vinculam. Tais vínculos ocorrem mediante o sentimento de pertencer a um grupo, de modo a influenciar a saúde mental do indivíduo. Assim, a organização pode desencadear processos emocionais positivos e, de outro modo, pode resultar em interferência negativa.

Para que uma pessoa sintam-se pertencente à organização, faz-se necessário um ambiente propício afim de que o indivíduo possa ser estimulado a criar e inovar, tendo responsabilidades e relações entre as pessoas baseadas na confiança e no respeito. Nota-se assim que o indivíduo pode conseguir uma maior realização pessoal no ambiente profissional se existir um sentimento de pertença, o que contribui para resultados melhores. Do contrário, podem-se gerar problemas psicossociais tais como estresse, depressão, fobia social, síndrome de *burnout*, alcoolismo, agressividade, mudança de humor, sentimento de persecutoriedade, gerando desse modo efeitos negativos não apenas para o indivíduo, mas também para a organização e até mesmo à sociedade. De fato, o local de trabalho não deve ser considerado apenas como um lugar em que os indivíduos têm a oportunidade de contribuir construtivamente, mas também como um ambiente onde têm a oportunidade de estabelecer ligações interpessoais satisfatórias e trabalhar em coletividade para atingir um objetivo comum.

Um aspecto que interfere nitidamente nesta relação se refere à liderança, sendo que, dentre os muitos aspectos organizacionais que afetam o bem-estar e a saúde física e mental das pessoas, o estilo de liderança destaca-se como elemento determinante do bem-estar, da saúde, da qualidade de vida e da satisfação do trabalho. Buscando-se verificar os impactos da liderança sobre a saúde mental, investigou-se a habilidade em ouvir e respeitar por parte do líder em relação aos seus liderados, bem como seus efeitos. Considerando-

se que o efeito da liderança é resultado de uma relação construída com os liderados, os relatos apontam para a importância em se colocar a escuta em ação para que a equipe seja saudável, o que tende a ampliar o senso de pertencimento, de modo tal que, uma chefia participativa não apenas previne transtornos, mas também gera resultados, qualidade e, além disso, cria oportunidades para resolver problemas. Outro apontamento se refere à influência do líder na saúde do trabalhador, uma vez que este exerce grande impacto na vida da sua equipe, sendo fundamental que haja respeito às diferenças e ao acolhimento das propostas, viabilizando-se transformar as fraquezas em forças.

Considerações finais

A presente pesquisa aponta para uma visão discrepante em alguns aspectos entre os profissionais pertencentes às várias linhas teóricas das áreas da psicologia e da psiquiatria: existem visões bastante distintas tanto em relação aos impactos do trabalho na saúde mental, como também sobre a importância de outras variáveis associadas ao trabalhador, como suas características genéticas, os primeiros anos de sua vida e sua história pessoal como um todo.

Contudo, nota-se a convergência das respostas em relação à forte influência da organização do trabalho nas condições de saúde mental. Entende-se assim, que a prevenção dos distúrbios psicológicos potencializa a saúde e qualidade de vida dos funcionários, uma vez que o bem-estar psicológico propicia maior estabilidade emocional, motivação, eficácia no trabalho, criatividade e inovação, bem como o aumento da autoestima e sensibilidade aos objetivos da empresa, gerando maior produtividade, resultados e, conseqüentemente, o diferencial competitivo. Em contrapartida, o mal-estar psicológico pode causar menor concentração e poder de decisão, diminuição da agilidade, queda de produtividade, acidentes, entre outros.

Zanelli (2011) discorre sobre os efeitos da evolução e intensificação tecnológica, a diversidade da força de trabalho e a diminuição das relações humanas presenciais como algumas das dimensões que têm tornado o mundo do trabalho tão complexo como jamais foi visto. Nesse cenário, quanto ao nível estratégico e tático, o desafio é estabelecer políticas e práticas que motivem e

comprometam pessoas com os propósitos da organização. Pois uma organização orientada para a construção psicossocial saudável tornar-se-á mais segura e o ambiente, mais motivador e comprometido. Os resultados, sejam os produtos ou serviços, serão de mais qualidade, para um entorno com o qual são firmadas boas relações.

Dada a importância do comprometimento e a influência do líder, cabe acrescentar que quando a equipe percebe que é liderada por alguém que inspira confiança, possui visão e mantém o otimismo, cria-se uma atmosfera tranquila no desenvolvimento do trabalho e isto persiste numa relação mais saudável, ocasionado em melhoria da produtividade, da qualidade de vida, além da prevenção de problemas psicossociais, de modo a ser menor a demanda de carga psíquica, corroborando-se ao maior fomento à criatividade e inovação, bem como à sustentabilidade organizacional.

Nesse contexto, acredita-se ser importante considerar a subjetividade do trabalhador na sua relação com o trabalho a fim de se alcançar tal diferencial competitivo. Para tanto, deve-se examinar os impactos da saúde mental no desempenho das organizações, pois, tal como indica Volkoff (1993 apud FERREIRA; MENDONÇA, 2008), as novas formas de organização do trabalho são associadas a cargas invisíveis de trabalho com demandas nas esferas cognitivas e psicoemocional, tendo sérias implicações no processo saúde-doença dos trabalhadores envolvidos.

Por certo, compreender a sociedade contemporânea exige que as velhas abordagens conceituais e reducionistas de sua complexidade sejam repensadas. O mesmo se emprega na compreensão das organizações. Novas concepções são exigidas para que se compreenda o trabalhador e os espaços organizacionais, o que exige repensar os anseios e as necessidades das pessoas, principiando por um processo pessoal de redescoberta (profissional e pessoal).

Por fim, sugere-se a continuidade do presente estudo quanto à investigação a despeito do capital humano e, com isto, contribuir para que este seja um elemento gerencial cada vez mais eficiente, eficaz e inovador. Isso, na lógica proposta por Salanova Soria (2008 apud ZANELLI, 2011), organizações saudáveis mantêm empregados saudáveis — portanto, um capital psicológico

positivo — que, por sua vez, obtêm resultados saudáveis, percebendo-se assim, a saúde como investimento, e não como custo.

Referências

- ALMEIDA, P. **Inovação sem inteligência é apenas criatividade sem objetivo**, 2008. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br>>. Acesso em 01 jul. 2014.
- BERGAMINI, C. W.; TASSINARI, R. **Psicopatologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BERLINGUER, G. **A saúde nas fábricas**. São Paulo: Cebes/Hucitec, 1983.
- BOYETT, J.; BOYETT, J. **O guia dos gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COX, T.; GRIFFITHS, A. J. The assessment of psychological hazards at work. In: SHABRACQ, M. J.; WINNUBST, J.A.; COOPER, C. L. **Handbook of work and health psychology**. Chichester: Wiley & Sons, 1995.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo, São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- DAVID, P. A.; FORAY, D. Accessing and expanding the science and technology knowledge base. **STI Review**, v. 16, p. 16-38, 1995.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre a administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, M. C.; MENDENÇA, H. **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- GARDIM, N.; CORRALES, B. R. Fundamentos e práticas das relações cooperativas no trabalho: inovação, geração do conhecimento e fatores psicossociais. In: SILVEIRA, M. A. (Org.). **Inovação para o desenvolvimento de organizações sustentáveis: trabalho, fatores psicossociais e ambiente saudável**. São Paulo: Cedet, 2013. p. 45-62.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. 11. reimpr. São Paulo : Atlas, 2009.
- LANCMAN, S.; SZNELWAR, C. I. **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.

MARCONI, M. D. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MINAYO, M. C. S. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A empresa criadora do conhecimento. In: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, M. A.; PONTES, S.K; SILVEIRA, L.D; KIKUCHI, L. S.; POLICENO, C.A. Impactos da organização do trabalho no capital humano para inovação: estudo exploratório com profissionais da área de saúde mental. In: **Anais do XV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão de Tecnologia ALTEC**. Porto: Universidade Técnica de Lisboa, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

ZANELLI J. C, SILVA, N. TOLFO, S.R. Qualidade de vida no trabalho e organizações saudáveis como expressões da cultura. In: ZANELLI J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

Eixo temático 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção f. Readaptação Profissional.

A CLÍNICA PSICANALÍTICA DIRIGIDA À REABILITAÇÃO DE TRABALHADORES: UM ESTUDO DE CASO.

BIASI, Evelyn Yamashita, FAI, evelynbiasi@gmail.com

RUMIN, Cassiano Ricardo, FAI, cassianorumin@fai.com.br

RESUMO: O presente trabalho discute aspectos da prática clínica em psicologia, dirigida à reabilitação de trabalhadores e compreende um estudo de caso sobre a intervenção dirigida a uma trabalhadora que sofreu mutilações decorrentes de um acidente de trabalho. O atendimento da trabalhadora ocorreu nas dependências de uma clínica-escola de psicologia, vinculado ao projeto de atendimento psicológico à saúde do trabalhador, nomeado “Núcleo de Atendimento à Saúde do Trabalhador”. Nesse caso, foram realizados 34 atendimentos psicológicos no período de oito meses, tendo sido finalizado por meio de alta da cliente. Os resultados indicaram que a prática clínica possibilitou a elaboração do luto frente às perdas funcionais e os prejuízos à imagem corporal, além de propiciar o acolhimento à diversidade de sentimentos ligados ao acidente e as possibilidades de reabilitação profissional. Os aspectos institucionais que inicialmente não se apresentavam integrados à compreensão do acidente foram gradativamente posicionados como possíveis causadores deste evento. Assim, foi possível suprimir a comunicação institucional sobre o ato inseguro, em virtude da compreensão da organização do trabalho em sua posição central nesta ocorrência. A intervenção propiciou a compreensão dos sentidos presentes no acidente do trabalho, especialmente a denegação do risco na prática laboral. No estudo de caso realizado evidenciase a força destrutiva da denegação como entrave à simbolização dos afetos mobilizados pelo acidente de trabalho. O esforço interpretativo para encontrar formações intermediárias entre a expressão de sofrimento da cliente e características da instituição possibilitou que o silêncio em torno do acidente fosse rompido e os vínculos presentes no ambiente de trabalho fossem dimensionados. Por outro lado, o sentimento de culpa, frequentemente presente entre trabalhadores acidentados, pôde ser descrito e inscrito numa cadeia de determinantes institucionais. Conclui-se que a prática de

atendimento psicológico atendeu os fundamentos da situação psicanalítica, propiciando o estabelecimento do vínculo terapêutico e do fenômeno transferencial entre a terapeuta e a cliente.

Palavras-chave: Saúde do trabalhador. Saúde mental. Reabilitação profissional.

INTRODUÇÃO: O presente trabalho refere-se a um estudo de caso que surgiu de um atendimento a uma trabalhadora que sofreu mutilações de membros decorrentes de acidente de trabalho. As bases metodológicas utilizadas se referem aos preceitos da clínica psicanalítica (HERRMANN, 2001; 2002); às representações institucionais (KÄES, 1991; 1997; 2001; 2005) e; à psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 1992; 1999; 2001; 2004; 2008).

OBJETIVOS: Este relato de experiência profissional tem o objetivo de discutir aspectos presentes nas práticas clínicas em psicologia, dirigidas à reabilitação de trabalhadores.

RESULTADOS: Os resultados indicaram que a prática clínica possibilitou a elaboração do luto frente às perdas funcionais e os prejuízos à imagem corporal, além de propiciar o acolhimento à diversidade de sentimentos ligados ao acidente e as possibilidades de reabilitação profissional.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: No estudo de caso realizado evidencia-se a força destrutiva da denegação como entrave à simbolização dos afetos mobilizados pelo acidente de trabalho. O esforço interpretativo para encontrar formações intermediárias entre a expressão de sofrimento da cliente e características da instituição possibilitou que o silêncio em torno do acidente fosse rompido e os vínculos presentes no ambiente de trabalho fossem dimensionados. Por outro lado, o sentimento de culpa, frequentemente presente entre trabalhadores acidentados, pôde ser historicizado e inscrito numa cadeia de determinantes institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: A prática de atendimento psicológico atendeu os fundamentos da situação psicanalítica, propiciando o

estabelecimento do vínculo terapêutico e do fenômeno transferencial entre a terapeuta e a cliente.

6. REFERÊNCIAS

- BRAIER, E. A. **Psicoterapia breve de orientação psicanalítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- BEZERRA, M. L. S; NEVES, E. B. Perfil da produção científica em saúde do trabalhador. **Saúde & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 384-394, 2010.
- BRASIL. Lei n. 8.213, dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>
- BUCASIO, E. et al. Transtorno de estresse pós-traumático como acidente de trabalho em um bancário: relato de um caso. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**, v. 27, n. 1, p. 86-89, 2005.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992
- DEJOURS, C. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap EAESP/FGV. 1999a.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1999b.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV. 2001
- DEJOURS, C. Entre o sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004a. p. 303-316
- DEJOURS, C. Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004b. p. 197-241.
- DEJOURS, C. Addendum – Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004c. p. 47-104.
- DEJOURS, C. **A avaliação do trabalho submetida à prova do real**. São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, C., BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho**: o que fazer? Brasília: Paralelo 15, 2010.

FERREIRA, D. K. S., BONFIM, C & AUGUSTO, L. G. S. Condições de Trabalho e Morbidade Referida de Policiais Militares, Recife-PE, Brasil. **Saúde & Sociedade**, v. 21, n. 4, p. 989-1000, 2012.

HERRMANN, F. **O divã a passeio**: à procura da psicanálise onde não aparece estar. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

HERRMANN, F., CHAVES, L.P., LIMA, L.T.O. & FAVILLI, M.P. Debate: o caso clínico, sua narrativa. **Jornal de Psicanálise**, v. 35, n. 64-65, p. 9-27, 2002.

GUIMARAES, L. A. M., Martins, D. A., Grubits, S. & Caetano, D. Prevalência de transtornos mentais em trabalhadores de uma universidade pública do estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n. 113, p. 7-18, 2006.

JODELET, D. **Loucuras e representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 2005.

KÄES, R. **A instituição e as instituições**: estudos psicanalíticos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

KÄES, R. **O grupo e o sujeito do grupo**: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

KÄES, R. Introdução: o sujeito da herança. In: KÄES, R. et al. **Transmissão da vida psíquica entre gerações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001. p. 9-25

KÄES, R. **Os espaços psíquicos comuns e partilhados**: transmissão e negatividade. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

KIRCHHOF, A. L. C. et al. Condições de trabalho e características sócio-demográficas relacionadas à presença de distúrbios psíquicos menores em trabalhadores de enfermagem. **Texto & Contexto – Enfermagem**, v. 18, n. 2, p. 215-223, 2009.

KOVÁCS, M J. **Morte e desenvolvimento humano**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1992.

LHUILIER, D. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 22-58.

MARTINS, S. R. Clínica do trabalho: (Em)cena uma tragédia contemporânea. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C., & FACAS, E. P. (Orgs.) **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 59-73.

OENNING, N. S. X., CARVALHO, F. M. & LIMA, V. M. C. Indicadores de absenteísmo e diagnósticos associados às licenças médicas de trabalhadores da área de serviços de uma indústria de petróleo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.37, n. 125, p. 150-158, 2012.

PAPARELLI, R. Grupos de enfrentamento do desgaste mental no trabalho bancário: discutindo saúde mental do trabalhador no sindicato. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, 139-146, 2011.

RUMIN, C. R. et al. O sofrimento Psíquico no trabalho de vigilância em prisões. **Psicologia: Ciência & Profissão**, v. 31, n. 1, p. 188-199, 2011.

SANTOS, A. L. & Rigotto, R. M. Território e territorialização: incorporando as relações produção, trabalho, ambiente e saúde na atenção básica à saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 8, n. 3, p. 387-406, 2010.

SAURIN, T. A., GRANDO, M. L. & COSTELLA, M. F. Método para classificação de tipos de erros humanos: estudo de caso em acidentes em canteiros de obras. **Produção**, v. 22, n. 2, p. 259-269, 2012.

SCHMIDT, M. L. G. Algumas reflexões sobre a influência de aspectos de organização do trabalho na gênese de um acidente de trabalho. **Psicologia para a América Latina**, v. 4, n. 7, 2006.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SOUZA, N. S. S.; SANTANA, V. S.; ALBUQUERQUE-OLIVEIRA, P. R.; BARBOSA-BRANCO, A. Doenças do trabalho e benefícios previdenciários relacionados à saúde, Bahia, 2000. **Revista de Saúde Pública**, v. 42, n. 4, p. 630-638, 2008.

VILELA, R. A. G.; MENDES, R. W. B.; GONÇALVES, C. A. Acidente do trabalho investigado pelo CEREST Piracicaba: confrontando a abordagem tradicional da segurança do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 32, n. 115, p. 29-40, 2007.

ZANETTI, S. A. S.; KUPFER, M. C. M. O relato de casos clínicos em Psicanálise: um estudo comparativo. **Estilos da Clínica**, v. 11, n. 21, p. 170-185, 2006.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Seção: a. Diagnóstico e Manejo do Estresse Ocupacional;

TREINO EM RESILIÊNCIA – POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NA ROTINA DE TRABALHO

BARBOSA, George, Fundação Vanzolini (USP),
george.barbosa@sobrare.com.br

Resumo: Este minicurso tem o objetivo de demonstrar, de modo prático, um método de aplicação da resiliência na rotina de vida. Também de exercitar os principais conceitos da Abordagem Resiliente como um plano rápido e introdutório de resiliência na vida pessoal. Ao longo do desenvolvimento do minicurso, a resiliência irá ser aplicada por meio de uma proposta de delineamento de vida recorrendo a três Modelos de Crenças Determinantes (MCD), em especial, os agrupamentos de crenças Autocontrole, Autoconfiança e Otimismo.

Palavras-chave: Resiliência no trabalho. Superação. Stress no trabalho.

Introdução: O exercício de um plano de resiliência para a vida profissional, ainda que rápido, introdutório e focado em apenas três áreas da resiliência, possibilita aos participantes terem conhecimento de como se organiza uma metodologia estruturada cientificamente para essa finalidade.

2. Objetivos: Demonstrar, de modo prático, um método de aplicação da resiliência para o trabalho.

3. Os Modelos de Crenças Dominantes (MCDs): Os modelos de crenças evidenciam os esquemas básicos de crenças que determinam os comportamentos resilientes em uma pessoa. Tais modelos articulam as intensidades identificadas em cada MCD na intervenção e, assim, permitem a eficácia necessária que a proposta de desenvolvimento da resiliência se ofereça como desafio ao trabalhador, consultor interno ou mesmo ao *coach* especializado em resiliência.

4. Referências

- RODRIGUES, R. T. S.; BARBOSA, G.S.; CHIAVONE, P.A. Personalidade e Resiliência como Proteção contra o Burnout em Médicos Residentes. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Rio de Janeiro, v. 37 n. 2, 2013. Disponível em: <http://www.educacaomedica.org.br/artigos/lista_artigos.php?numero=71>. Acesso em: 02 ago. 2014.
- MARTINS, L. L. P. **Afrorresilientes**: a resiliência de mulheres afrodescendentes de sucesso educacional. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Piauí, Teresina.
- MIGUEL, M. E. G. B. **Mapeamento das condições de resiliência de docentes de enfermagem**. 2012. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- BARBOSA, G. S.; BARBOSA, M. A. Pensamento psicossomático como fundamento teórico para um conceito de resiliência. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOTERAPIA DE SOCIETY FOR PSYCHOTHERAPY RESEARCH, 10., 2012, Buenos Aires. **Resumos** – Capítulo Latino-Americano da Society for Psychotherapy Research. Buenos Aires: SPR, 2012.
- RODRIGUES, R. T. S.; BARBOSA, G. S.; CHIAVONE, P. A. Resiliência e personalidade em médicos residentes. In: MOSTRA DE TERAPIA COGNITIVO- COMPORTAMENTAL, 10., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos 10ª Mostra de Terapia Cognitivo-Comportamental**. Rio de Janeiro: 10ª Mostra TCC- UERJ, 2012. Disponível em: <<http://www.atc-rio.org.br/eventos.asp>>. Acesso em: 02 ago. 2014.
- BARBOSA, G.S.; DIAS, G.; NARDI, A. E. Critérios para a definição da temática do Coaching de Vida com abordagem calcada em técnicas da Terapia Cognitivo-Comportamental fundamentado na teoria da Resiliência. In: CONGRESSO DA ALAPCO, 9., 2012, Rio de Janeiro. Citado no site da Associação Latino-Americana de Psicoterapias Cognitivas – 2012.
- BARBOSA, G. S; BARBOSA, P. A. Quest_Resiliência: Brazilian questionnaire to map resilience. In: FIRST INTERNATIONAL CONFERENCE ON RESILIENCE, 2012, Paris.

BARBOSA, G. S. Resilience in the Brazilian Woman Executive. A trend for the future? In: WORLD CONGRESS ON WOMEN'S MENTAL HEALTH, 4., 2011, Madrid.

BARBOSA, G.S. A aplicação e interpretação do conceito de resiliência em nossa teoria. In: CONGRESSO DA INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 2011. Porto Alegre. **Anais Congresso ISMA**. Porto Alegre: ISMA.

BARBOSA, G. S. **Roteiro dos Índices de Resiliência** – Completo. São Paulo: Clube dos Autores, 2010.

BARBOSA, G. S. Desdobramentos do conceito de resiliência. 2009. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Resili%C3%A2ncia_%28psicologia%29

BARBOSA, G. S. **Resiliência e psicologia positiva**: como converter tópicos teóricos da psicologia positiva. 2012. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/resiliencia-e-psicologia-positiva-como-converter-topicos-teoricos-da-psicologia-positiva/61693/>.

Acesso em: 02 ago. 2014.

BARBOSA, G. S. **Resiliência? O que é isso?** Desdobramentos no conceito. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/resiliencia-o-que-e-isso-desdobramentos-no-conceito/49923/>.

Acesso em: 02 ago. 2014.

BARBOSA, G. S. Os pressupostos nos Estilos Comportamentais de se expressar resiliência. In: KREINZ, G.; PAVAN, O. H.; GONÇALVES, R. M. (Orgs.). **Divulgação Científica**: Enfrentamentos e Indagações. São Paulo: NJR/USP, 2010.

BARBOSA, G. S. Fundamentos epistemológicos na avaliação do risco e vulnerabilidade cognitiva em resiliência. In: CONGRESSO DA INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 2014. Porto Alegre. **Anais Congresso ISMA**. Porto Alegre: ISMA, 2014.

BARBOSA, G. S. Resiliência e Engajamento no ambiente de trabalho. In: CONGRESSO DA INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 2014. Porto Alegre. **Anais Congresso ISMA**. Porto Alegre: ISMA, 2014.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: b Álcool e outras drogas no ambiente de trabalho

PRAZERES SUBVERTIDOS: TRABALHO E DROGAS

CASTRO, Edson Olivari de. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp-Bauru), edcastro@fc.unesp.br

BIZETO, Juliana, Psicóloga, mestre pela Universidade de São Paulo, jubizeto@gmail.com

Se é verdade que em sua raiz etimológica a palavra trabalho vem de *tripalium* – instrumento romano de tortura – e que na tradição judaico-cristã o trabalho implica “o suor do rosto” (GÊNESIS, 3:19), também encontramos diversas proposições antropológicas e/ou sociológicas que demonstram que foi o trabalho – o uso de instrumento, o domínio do fogo, a prevalência do manuseio na posição ereta, etc. – o elemento propriamente humanizante, ou seja, responsável por sua passagem da natureza à cultura.

Nesse último sentido, o trabalho pode ser fonte de prazer – o de transformar o mundo, dominando a natureza, etc. – e não apenas a atividade desgastante que nos exaure a curta vida que temos sobre a terra. Contudo, adentrar a história humana relativa ao prazer é ter de lidar ao mesmo tempo com a origem dos interditos (BATAILLE, 2013), das proibições, dos tabus. E aqui emerge a questão das drogas, dos prazeres que podem tomar conta e levar ao abandono de si.

O que é que se proíbe quando se ilegaliza uma substância, se veda uma prática, tolhe uma experiência, enfim, quando se condena um modo de vida ou se interdita uma dimensão – constituinte, diga-se de passagem – da própria vida?

Não pretendemos aqui responder a essas questões, mas sim problematizar certas relações, ideias e concepções por uma via incomum, para, quem sabe, chegarmos a respostas não tão óbvias e provocarmos o leitor a dar uma espiadela pelo buraco da fechadura.

A palavra droga, amplamente utilizada em vários momentos do nosso cotidiano, é definida pela OMS como toda e qualquer substância, natural ou sintética que, introduzida no organismo modifica suas funções, podendo ser um antiácido, um quimioterápico ou até um chá caseiro.

São chamadas drogas psicotrópicas as substâncias capazes de mudar o estado mental e o comportamento, alterando o modo de agir, de perceber, de pensar e de sentir, atuando diretamente no sistema nervoso central. Podem ser classificadas como *lícitas* (liberadas e/ou controladas), isto é, sua comercialização é legalizada, como café, álcool, cigarro e medicamentos; e as *ilícitas*, cuja produção e comercialização são proibidas por lei, como a maconha, LSD, *ecstasy* e o *crack*.

Contudo, essa classificação é relativa, pois no decorrer da história, há variações em relação à proibição: por exemplo, a cocaína, inicialmente um medicamento produzido pela Bayer, é hoje proibida na grande maioria dos países. No Brasil já se vendeu cigarros de *cannabis* na farmácia – os cigarros índios – receitados para asma, bronquite, falta de apetite, etc. Há também variações culturais: por exemplo, o álcool tem o consumo liberado/controlado no ocidente e é terminantemente proibido em países do oriente, principalmente os de tradição mulçumana.

Em termos de relação com a droga, é considerado uso de droga a administração de qualquer quantidade de substância psicoativa, sendo que o abuso é quando esse uso alcança um padrão que aumenta o risco de consequências prejudiciais ao usuário. Lembremos que o abuso pode ser episódico: por exemplo, o *binge drinking*, comum e popularmente conhecido como “um porre num fim de semana”.

Nesse âmbito, o que devemos ter em mente é que o abuso é bastante comum também em relação a outros “objetos da cultura”: abuso do poder, na direção de um veículo, dos gastos no cartão de crédito, no consumo de medicamentos, etc. Nessas situações ninguém chega às raias de cogitar a eliminação do objeto – poder, veículo, cartão de crédito, medicamentos – mas o que se faz é problematizar a ocorrência do abuso e a prevenção da reincidência. Garantias? Na vida não as há.

Já a dependência de drogas, é um impulso que leva a pessoa a usar a droga de forma contínua e periódica apesar de efeitos adversos. O usuário apresenta forte desejo ou compulsão pelo uso, abandono de outros prazeres, interesses e persistência do uso mesmo com evidência de problemas. A tolerância – necessidade de aumentar constantemente a dose da droga utilizada – e a abstinência – conjunto de modificações orgânicas que se dão em

razão da suspensão brusca do consumo da substância geradora de dependência –, são fenômenos que estão necessariamente presentes num quadro desse tipo, exigindo, então, maior complexidade nos cuidados a serem dispensados.

O uso de substâncias psicoativas esteve presente ao longo da história da humanidade. Desde o período paleolítico as drogas fazem parte do nosso cotidiano, usadas de diversas formas e com diferentes finalidades. E há outro elemento que atravessa seu comparecimento nessa história: na quase totalidade delas, o mecanismo de ação incide sobre o centro de prazer do SNC. Ainda assim, verifica-se que a dependência de drogas é um fenômeno relativamente recente. E assumindo o tripé droga/ambiente/indivíduo para tomá-lo em consideração, notamos que deve haver uma conjugação complexa de inúmeros e diferentes fatores para que o fenômeno da dependência se instaure – a figura abaixo esboça esse modelo:



Figura 1 – Tripé droga/ambiente/indivíduo

Se avançamos rapidamente nessas observações foi para que logo se perceba o quanto abordagens parciais – que individualizam a questão, considerando-a “a doença de um sujeito”; ou que guerreiam apenas contra as drogas ilícitas; ou ainda que ressaltam somente os mecanismos de controle de uma sociedade – têm sido prejudiciais à análise do fenômeno. Temos dito em inúmeras outras ocasiões, que a ideia de guerra contra as drogas, além de um investimento (econômico, humano, etc.) que já provou não alcançar resultados profícuos, só tem nos obscurecido a visão, dando a entender que *não importa a*

arma, ou que *qualquer combate é justo e válido* e/ou ainda que, por si só, *todo combatente é bom!* Lógica maniqueísta frequente no senso-comum, que concebe qualquer droga como algo proveniente *do exterior* e que há muito precisa ser superada!

De outro lado, no ambiente, o trabalho tem seu papel de protagonismo: é visto como operador fundamental da própria construção do humano e do sujeito. Contudo, o homem artesão, do trabalho personalizado, com a constituição do modelo taylorista-fordista de produção – que vem caracterizando o trabalho no ocidente desde o século XX – desapareceu para dar à luz a um “aborto”, isto é, um corpo instrumentalizado – operário de massa –, despossuído de seu equipamento intelectual e de seu labor mental, já que tal modelo torna o trabalhador parte do maquinário da produção.

Presente, mesmo quando mascarado de administração participativa e de realização pessoal, o taylorismo priva o trabalhador da possibilidade de adaptar o seu trabalho às suas necessidades físicas e psicológicas. Há constantes situações de abuso – sobrecarga de trabalho, de prazos, de procedimentos burocráticos, nas relações de poder, etc. – que reificam o homem, des-subjetivando-o, deixando de lado, por exemplo, alguns valores e características afetivas importantes. Assim abre-se a guarda para que o sofrimento se instaure.

Tal sofrimento varia de acordo com a política administrativa de cada empresa e vai disparar quando ocorrer o curto-circuito entre a história individual (do trabalhador), portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho e das relações humanas que a ignora e que impossibilita experiências de prazer no afazer! Que a droga se torne um inócuo remédio para arrefecê-lo não é incomum, pois de modo geral, é nessa função mesma que ela entra na vida cotidiana de todos nós: diminuir o peso da crua realidade!

Dessa forma, a dependência de drogas, e sua proporção epidêmica, é um sintoma da crise que atravessamos; decorrente das rápidas e consistentes mudanças no modo de organização das sociedades industrializadas em que o uso de drogas assumiu a forma de evasão, de contestação e/ou transgressão. Por conta disso, torna-se imprescindível a implantação de estratégias para a

prevenção de problemas relacionados com o uso de drogas, incluindo o álcool, nos locais de trabalho pelas empresas.

A organização internacional do trabalho sugere que toda empresa tenha *ao menos um documento escrito* definindo uma política sobre drogas que atinja todos os seus funcionários, além de programas educativos sobre *estilos de vida com álcool e outras drogas*. É bom que se note o quão divergente desse balizamento têm sido as campanhas oficiais: *Drogas, nem pensar! Ou Drogas, tô fora!* Como e porque não deveríamos nem pensar a respeito? Café, álcool, tabaco, medicamentos: como alguém pode se considerar fora? O comércio legal e o ilegal (de quaisquer produtos) são apenas duas faces da mesma moeda e estão imbricados quando nos perguntamos, por exemplo, sobre a oferta de trabalho aos jovens de periferia ou aos recursos laborais aos quais eles recorrem para alcançar os níveis de consumo a que são convocados pela sociedade contemporânea – estruturada que está, pela lógica do *quanto mais, melhor*.

Já na área da assistência, dentro das empresas, faz-se necessária a formação de um serviço multidisciplinar que desenvolva (1) programas educativos especiais, sobre a temática, para funcionários que estão mais expostos, dada uma maior acessibilidade aos produtos; e (2) programas de aconselhamento para os que apresentam prejuízo laboral devido ao consumo de álcool ou outras drogas, mas sempre focando a detecção e assistência precoces.

Para categorias consideradas de alto risco deve ser disponibilizado, pelas empresas, um (3) programa especial focado em suas demandas específicas e na constante melhoria de suas condições de trabalho. Somente nesses casos específicos são justificados programas de testagem de uso de drogas e internação para desintoxicação, mesmo assim, desde que a empresa tenha estruturado uma rede de assistência ao funcionário usuário e, no caso do Brasil devemos acrescentar, se conecte às RAPS – Redes de Atenção Psicossocial – disponíveis no território onde atua.

Mas, nas empresas, não é essa realidade indicada pela OIT o que encontramos: o mais frequente é a demissão no percurso ou a filtragem na entrada, mascarada de um “vestir a camisa”. Também não é uma discussão sobre o prazer a que encontramos nos programas educativos, ou mesmo

informativos, sobre o uso de drogas: o mais comum é uma abordagem que desperta o pânico e apresenta seus malefícios. Os sujeitos, nesse âmbito, são sempre sem rosto: formam a multidão anônima dos doentes e/ou delinquentes, desadaptados e/ou malemolentes. Tudo se passa como se o problema não fosse o fato de termos atingido um grau de desenvolvimento que poderia resultar numa vida prazerosa para todos, mas no fato de todos desejarem estados de bem viver que funcionam como fronteira e ponto de corte entre os diferentes níveis da pirâmide social.

Referências

- BATAILLE, G. O erotismo. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.
- CASTRO, E. O. The challenges of psychology at work in mental health: issues about drugs. **International Journal of Applied Science and Technology**, v. 3, n. 8, p. 36-43, 2013.
- DINIZ, M. H. **Dicionário jurídico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DEJOUR, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1980.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Problemas ligados ao álcool e a drogas no local de trabalho** – uma evolução para a prevenção, Genebra: Bureau Internacional do Trabalho, 2003. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/pub_problemas.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2014.
- PRATTA, E. M. M.; SANTOS, M. A. O Processo Saúde-Doença e a Dependência Química: Interfaces e Evolução. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 203-211, 2009.
- ROBBINS, S. P. et al. **Comportamento Organizacional**, 14. ed., São Paulo: Pearson, 2010.

Eixo Temático: Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: a. Diagnóstico e Manejo do Estresse Ocupacional

ESTUDOS SOBRE *STRESS* E RESILIÊNCIA EM MOTORISTAS DE ÔNIBUS URBANO

ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@gmail.com
CALAIS, Sandra Leal, Unesp, scalais@fc.unesp.br

Resumo: Estudos sobre estresse em motoristas têm ganhando espaço nas discussões acadêmicas devido ao impacto causado na qualidade de vida destes profissionais, tendo em vista os inúmeros agentes estressores presentes no trânsito e no ambiente de trabalho que interagem com as características humanas, resultando muitas vezes, em processo de adoecimento, baixa produtividade no trabalho, isolamento social, entre outros. O objetivo do trabalho consiste em apontar alguns estudos realizados pelas autoras sobre o estresse em motoristas de ônibus urbano e mostrar os agentes estressores dessa categoria profissional, bem como os resultados de um programa de intervenção voltado para manejo de estresse com ênfase na resiliência. No primeiro estudo participaram 204 motoristas de ônibus urbano e foi realizado um mapeamento dos agentes estressores por meio de entrevista e observação do comportamento e acompanhamento do itinerário do ônibus. O segundo estudo foi desenvolvido mediante um programa de manejo de estresse com 19 motoristas, sendo avaliado o nível de estresse e resiliência antes e depois do programa para analisar sua eficácia. Os resultados apontaram que os principais agentes estressores se referem às más condições das vias, dos veículos, clima e do ambiente do trabalho. No programa de manejo, notou-se uma redução do estresse, porém, não houve mudança quantitativa no fator resiliência, devida sua característica longitudinal, sendo construída ao longo das experiências adversas de vida, na presença de fatores de risco e de proteção. Portanto, vale ressaltar que o próprio ambiente de trânsito influencia no comportamento de estresse dos motoristas, havendo necessidade de dar continuidade nos programas de controle de estresse e ampliar as ações de qualidade de vida, como ginástica laboral, engajamento em atividade física, cuidados com a saúde, treinamentos comportamentais,

aconselhamento psicológico, investimento em qualificação profissional, bem como constantes melhorias no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Estresse. Motorista. Resiliência.

1. Introdução: O presente trabalho faz parte de um recorte de dois estudos sobre o estresse em motoristas de ônibus urbano, que teve como ponto de partida na iniciação científica, em 2002, intitulada “Psicologia do Trânsito: comportamentos de risco de motoristas de ônibus urbano”, cujo objetivo foi identificar os agentes estressores em 204 motoristas, bem como observar e acompanhar o itinerário do motorista a fim de registrar comportamentos de risco relacionados ao trânsito. Em 2007, foi iniciado o Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem na Unesp, campus de Bauru, com o projeto de pesquisa “Manejo de estresse, *coping* e resiliência em motoristas de ônibus urbano” e orientado pela Profa. Dra. Sandra Leal Calais. A pesquisa teve como propósito avaliar o nível de estresse, *coping* e resiliência em 38 motoristas, divididos em grupo experimental (GE) e controle (GC), bem como desenvolver um programa de intervenção para motoristas, sendo realizados oito encontros que abordavam sobre estresse e técnicas de manejo, baseados nos quatro pilares da autora Marilda Lipp (2009), que se referem à alimentação, relaxamento, exercício físico e automanejo, bem como foram discutidas sobre as estratégias de enfrentamento e fatores resilientes presente na profissão de motorista de ônibus urbano.

O interesse em estudar esse tema se deu devido a poucas publicações na área e pela literatura apontar que a categoria profissional de motorista vem sendo avaliada como estressora em virtude de situações laborais adversas, como condições de trabalho, das vias, do veículo e do relacionamento com os passageiros. Esses estressores parecem resultar na expansão do absenteísmo, baixa produtividade, comportamento inadequado no trânsito (ZANELATO; CALAIS, 2010). Isso mostra que os desafios da modernidade e as pressões por desempenho e produtividade vêm ganhando novos e intensos contornos de adaptação e sobrevivência.

Para Lipp (2009), estresse é definido como um processo ou reação psicofisiológica muito complexa que tem, em sua gênese, a necessidade do organismo se modificar e adaptar-se em face de algo que ameaça sua

homeostase interna, podendo estar relacionados a situações positivas ou negativas. No que se refere ao estresse ocupacional, Limongi-França e Rodrigues (2005) mencionam que está relacionado a situações em que o indivíduo percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador a suas necessidades de realização pessoal e profissional, podendo comprometer sua saúde física e mental. Isso se dá quando no ambiente ocupacional possui demandas excessivas ou quando o trabalhador não contém recursos adequados para enfrentar tais situações adversas.

Lazarus e Folkman (1986) consideram que qualquer esforço em lidar com o estressor é uma resposta de enfrentamento (*coping*), este termo segundo Tavares (2001), tem sido um importante conceito para compreender a capacidade de resiliência de um indivíduo, definida de forma mais ampla como superação ou adaptação positiva frente às adversidades.

No âmbito das organizações, Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) informam que a resiliência tem sido utilizado para explicar fenômenos psicossociais referidos a indivíduos, grupos ou organizações que superam ou transcendem situações adversas relacionadas ao trabalho.

Trombeta e Guzzo (2002) salientam que o que há em comum no conceito de resiliência é a presença de duas forças praticamente opostas sobre os indivíduos. De um lado, os fatores de risco, conhecidos como condições adversas e estressantes, que no caso dos motoristas estão relacionados ao contexto de trabalho estressor. Do outro lado, os fatores de proteção que atenuam os efeitos negativos podem estar relacionados com competência, gostar da profissão, relacionamento positivo com os passageiros, apoio da empresa, etc.

Souza e Cerveny (2006) reforçam a ideia de que a resiliência pode ser desenvolvida por meio de programas interventivos, sendo assim, as empresas devem proporcionar condições básicas necessárias a um viver saudável.

2. Objetivos: Discutir sobre estudos relacionados ao estresse em motoristas de ônibus urbano.

2.1 Objetivos específicos: Indicar os principais agentes estressores presentes na profissão de motorista de ônibus urbano. Mostrar possibilidades

de intervenções por meio de programas de manejos de estresse ocupacional com ênfase na resiliência.

3. Resultados: Os dados apontados neste trabalho se referem ao recorte do estudo sobre Estresse e comportamento de risco em motoristas de ônibus urbano, com uma amostra de 204 motoristas e da pesquisa sobre Manejo de estresse, *coping* e resiliência em motorista, com 19 participantes do grupo experimental.

Resultados – Estudo 1

As tabelas 1, 2, 3 e 4 mostram os fatores estressantes presentes no cotidiano profissional de motoristas de ônibus urbano referentes à condição das vias, veículo, clima e do trabalho.

Tabela 1 – Fatores estressantes: condições das vias

Condições das Vias	Porcentagem
Vias com buracos	86,28
Travessia inadequada de pedestre	57,84
Condutas inadequadas de motoristas	46,08
Parada de ponto em lugar inadequado	38,73
Agressões de outros motoristas	35,78
Lombadas, desníveis, ondulações	32,25
Rua sem asfalto	30,39
Congestionamento	20,59

Tabela 2 – Fatores estressantes: condições do veículo

Condições do Veículo	Porcentagem
Veículo novo	53,92
Veículo conservado	37,25
Veículo muito usado/desgastado	8,82
Poltrona desconfortável	23,04

Tabela 3 – Fatores estressantes: condições climáticas

Condições Climáticas	Porcentagem
Calor excessivo	64,71
Chuva	25,98
Incidência de raios solares	24,71

Tabela 4 – Fatores estressantes: condições de trabalho

Condições de trabalho	Porcentagem
Ruídos e vibrações do motor	57,84

Restrições de água e banheiro	57,35
Medo de assalto	51,47
Carga horária elevada	47,06
Exigências no cumprimento de horário e itinerário	44,61
Movimentos repetitivos e rotineiros	35,78
Responsabilidade excessiva	21,57
Salário insatisfatório	14,22

Resultados – Estudo 2

No gráfico 1 visualiza-se os resultados do Inventário de Sintomas de *Stress* referente ao pré e pós teste aplicado numa amostra de 38 motoristas, que permite avaliar o nível de stress.

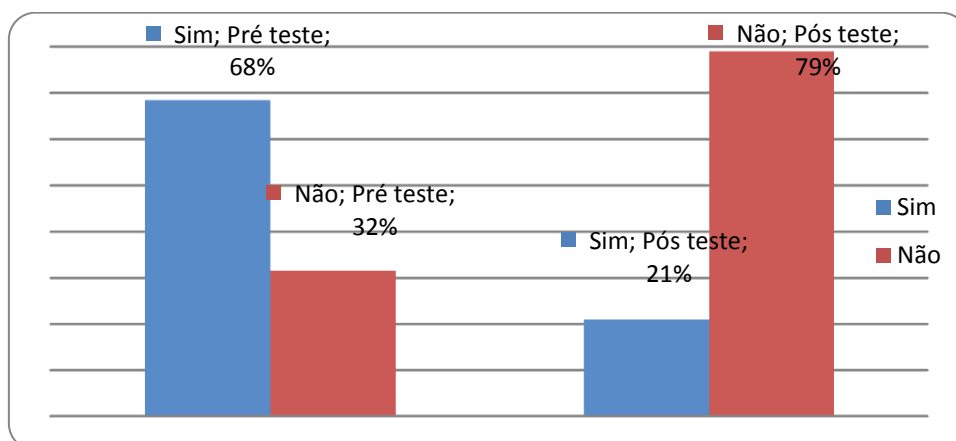


Gráfico 1 – Indicativo de *stress*

Na aplicação do pré teste foi constatado que dos 19 motoristas 6 (32%) não possuíam *stress* e 13 (68%) sim, sendo que 11 encontravam-se na fase de resistência e 2 quase-exaustão. Houve predominância dos sintomas psicológicos presentes em 6 motoristas, 4 deles com sintomas físicos e 3 participantes com físicos e psicológicos.

Nota-se que após a intervenção do programa do manejo de estresse, somente foi identificada em quatro motoristas a presença de estresse, que corresponde a 21% da amostra, todos na fase de resistência.

A tabela 5 mostra a análise estatística intragrupal dos dados do ISSL, foi aplicado o teste estatístico Kappa, e obtiveram-se dados significativos (NcNemar = 7,11 e $p = 0,003$); ou seja, os dados mostram que o programa contribuiu para a redução do nível de *stress*.

Tabela 5 – Análise estatística intragrupal dos dados do ISSL em motoristas

Fatores	Média (pré-teste)	Média (pós-teste)	Significância Probabilidade > 0,05
Stress	0,69	0,21	↓ (p= 0,001)
Fase do stress	1,48	0,42	↓ (p= 0,0009)

Na Tabela 6 descreve-se a análise estatística intragrupal quanto aos fatores de resiliência. Para tanto, foi aplicado o teste não paramétrico de Wilcoxon. Porém, estatisticamente não existiu significância ($p < 0,05$) em todas variáveis.

Tabela 6 – Análise estatística intragrupal do questionário de resiliência em motoristas

Indicadores de resiliência	Média (pré-teste GE)	Média (pós-teste GE)	Significância Probabilidade > 0,05
Administração das emoções	2,11	2,37	(p= 0,19)
Controle dos impulsos	4,05	4,0	(p= 0,81)
Otimismo	2,84	2,89	(p= 0,75)
Análise do ambiente	2,89	3,0	(p= 0,62)
Empatia	2,32	2,21	(p= 0,50)
Autoeficácia	2,26	2,21	(p= 0,81)
Alcance de pessoas	2,05	2,11	(p= 0,81)

Os resultados deste estudo indicam que a resiliência não teve efeito imediato como visto na remoção e manejo do estresse, pode-se entender que ela possui característica longitudinal, ou seja, ela é construída ao longo das experiências adversas de vida, na presença de fatores de risco e de proteção.

4. Discussão dos resultados: Os dados obtidos nos estudos indicaram a presença de agentes estressores relacionados com as a) condições das vias, principalmente ruas com buracos, conduta inadequada de pedestre e condutores de veículos, agressão no trânsito; b) as condições do veículo foram expressas como satisfatória pela maioria dos entrevistados, havendo necessidade de ajuste na poltrona; c) condições climáticas, sendo o calor excessivo o mais indicado pelos motoristas; e d) condições de trabalho cujas

queixas se referem aos ruídos e vibrações do motor, assalto, cumprimento de horário, carga horária de trabalho, entre outros.

Pesquisas como de Almeida (2002), Zanelato e Oliveira (2004) e Barduco (2006) percebem-se a preocupação com as condições de trabalho e suas consequências para a saúde do trabalhador, com ênfase na doença e nos fatores de riscos.

No segundo estudo diagnosticou-se que dos 19 motoristas, 13 (68%) apresentaram estresse, e que após o programa de manejo do estresse apenas quatro motoristas foi constatada presença de estresse.

Na variável resiliência não houve diferença estatística; porém, qualitativamente os resultados também podem ser percebidos por meio dos relatos dos motoristas, os quais mencionaram que iniciaram atividade física, outros começaram a prestar mais atenção na alimentação, parte deles mencionou ter aumentado a rede de apoio social, e outros ainda adquiriram maior habilidade em lidar com os agentes estressores do trabalho e buscam estratégias mais resilientes.

5. Considerações finais: O estudo possibilitou ter uma maior compreensão dos processos de adaptação psicossocial, tendo como foco o estresse e a resiliência em motoristas de ônibus urbano. Também permitiu a esses profissionais expressar os fatores de risco e de proteção presentes em seu cotidiano.

Nota-se que o programa de intervenção propiciou melhorias no nível de *stress* dos participantes e reflexões sobre recursos e estratégias resilientes que auxiliem a lidar com as adversidades no trabalho. Um dos objetivos da pesquisa, de comparar os escores de resiliência antes e depois da intervenção de manejo de estresse não apresentou alterações, mas trouxe uma hipótese a ser mais bem investigada: o caráter processual da resiliência, talvez seja construída ao longo das experiências adversas de vida, que fortaleceriam os fatores protetores, conforme sua conceituação.

Este estudo, no entanto, não esgota o assunto, mas levanta alguns pontos de reflexão, ampliando as discussões sobre a relação dos processos adaptativos ocupacionais: *stress* e resiliência. Sugere-se que novas pesquisas sejam feitas com amostra maior e com maior tempo de duração; introduzir

estudos de *follow-up* para acompanhar as mudanças ocorridas e percebidas pelos participantes; estudar aspectos das empresas de transporte urbano que podem contribuir para o desencadeamento do *stress* ou promoção da resiliência. Considerando-se as condições estudadas neste trabalho como importantes na qualidade de vida do trabalhador, estratégias de prevenção deveriam ser empregadas para os trabalhadores, interferindo de maneira positiva na relação entre indivíduo e trabalho.

Entende-se, por fim, serem necessárias ações de caráter contínuo na promoção de fatores resilientes dentro do contexto organizacional para que haja um ambiente de trabalho saudável, bem como desenvolva nos indivíduos a habilidade em buscar estratégias assertivas para a superação das adversidades, não sendo somente um observador passivo de sua história, e sim como alguém capaz de buscar recursos em si, e se fortalecer com as experiências.

6. Referências

- ALMEIDA, N. D. V. Contemporaneidade x trânsito: Reflexão psicossocial do trabalho dos motoristas de coletivo urbano. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 1, n. 3, p. 62-69. 2002.
- BARDUCO, R. C. **Motorista de ônibus urbano**: insatisfação e desconforto com a poltrona. 2006. 96f. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru.
- BARLACH, L; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. (Trad.) ZAPLANA, M. **Estrés y procesos cognitivos**. Barcelona: Martinez Roca, 1986.
- LIPP, M. E. N. O modelo quadrifásico do stress. In: _____ (Org.). **Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress**: teoria e aplicações clínicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009. p. 17-21.
- TAVARES, J. (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

TROMBETA, L. H. A. P.; GUZZO, R. S. L. **Enfrentando o cotidiano adverso: estudo sobre resiliência em adolescentes**. Campinas: Alínea, 2002.

ZANELATO, L.S; CALAIS, S. L. **Manejo de estresse, coping e resiliência em motorista de ônibus urbano**. In: VALLE, T. G. M; MELCHIORI, L. E (Orgs.). Saúde e desenvolvimento humano. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 210-236.

ZANELATO, L. S.; OLIVEIRA, L. C. Fatores estressantes presentes no cotidiano dos motoristas de ônibus urbano. **Anais eletrônico do II Seminário Internacional de Pesquisas e Estudos Qualitativos: a pesquisa qualitativa em debate**, 2004.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: b Álcool e outras drogas no ambiente de trabalho

VIOLÊNCIA, ABUSO DE ÁLCOOL, RELAÇÕES CONJUGAIS E DO TRABALHO: RELATO DE UM ESTUDO QUALITATIVO DESCRITIVO E DE UM PROJETO DE PESQUISA

FEIJÓ, Marianne Ramos, Unesp, mariannefeijo@fc.unesp.br

NOTO, Ana Regina, UNIFESP, ana.noto@unifesp.br

SILVA, Eroy Aparecida, UNIFESP, eroy_silva@hotmail.com

LOCATELLI, Danilo, UNIFESP, danilo.locatelli@uol.com.br

CAMARGO, Mario Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

GOULART JUNIOR, Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

Resumo: O abuso de álcool e a violência são problemas sérios de saúde pública, que afetam e são afetados por relações e ambientes de trabalho insatisfatórios. O adoecimento relacionado às condições e relações de trabalho, bem como os prejuízos da dependência química e da violência, precisam ser mais bem compreendidos para que trabalhadores tenham acesso à medidas preventivas, encaminhamentos e tratamentos de saúde adequados. O presente trabalho visa à discussão de resultados de um estudo qualitativo sobre abuso de álcool e relações conjugais que apontaram para a necessidade de pesquisa mais aprofundada sobre as mútuas e recursivas influências entre uso de álcool, brigas conjugais e dificuldades no trabalho de um ou dos dois cônjuges. Serão brevemente apresentados, em mesa redonda do I Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro-oeste Paulista, os dados de pesquisa que ampliaram a compreensão do relacionamento conjugal de casais onde pelo menos um dos cônjuges tenha recebido diagnóstico de dependência do álcool, tendo sido identificados comportamentos violentos entre os cônjuges, relacionados ao uso de álcool, e, em muitos casos, a questões de trabalho. Além disso, será apresentada de forma breve uma nova pesquisa proposta e o possível uso dos resultados de ambas as pesquisas para embasar uma intervenção preventiva e breve nas organizações. Oportunidades e necessidades de encaminhamento serão também apontados, de acordo com os estudos realizados e desenhados. A exposição versará inicialmente sobre o método utilizado na pesquisa qualitativa descritiva, aqui

chamada de primeira etapa de pesquisa, cuja análise de conteúdo de entrevistas realizadas com 10 casais (portanto, 20 cônjuges), apontou que todos os entrevistados vivenciaram brigas e atos de violência relacionados ao uso de álcool em relações conjugais. Observou-se também na primeira etapa que o álcool e suas consequências, para quem o utiliza e para a relação conjugal, são as principais razões para brigas, que com o aumento da quantidade de ingestão de álcool e com o seu uso prolongado, se agravam e se tornam permeadas de atos violentos, protagonizados na maioria das vezes, por ambos os cônjuges e frequentemente após o uso da bebida alcoólica por ao menos um deles. A maioria dos casais relatou, porém, outras dificuldades conjugais, pessoais e de trabalho, que afetam e são afetadas pelo uso contínuo e nocivo do álcool, o que indica que outros aspectos precisam ser cuidados nas intervenções, sejam elas de tratamento ou de prevenção.

Palavras-chave: Violência. Dependência de álcool e trabalho.

1. Introdução: Muitas são as consequências negativas do uso excessivo de bebidas alcoólicas, que acarreta inclusive, riscos e danos a terceiros (acidentes com vítimas, agressões, homicídios e utilização de serviços de saúde), prejuízos à saúde em seus aspectos físicos, psicológicos e relacionais, além de risco de óbito para quem as utilizam (MONTEIRO, 2012; SENAD, 2007; 2010). Noto et al. (2002), apontaram o álcool como responsável por mais de 80% das internações em hospitais gerais e em clínicas psiquiátricas por transtornos decorrentes do uso de substâncias psicoativas no Brasil (diagnósticos F10-F19 do CID 10). Estudos da SENAD (2014) e de Soibelman et al. (2010) salientaram o alto índice de drogas encontrado no sangue das vítimas de acidente de trânsito, principalmente o álcool.

Sendo o álcool a substância psicoativa de uso e de abuso mais disseminados no mundo (SENAD, 2010; 2014; GREA/FMUSP,2014), estimou-se em estudo domiciliar nacional, realizado pelo CEBRID em 2005, que cerca de 70% da população entre 12 e 65 anos já consumiu algum tipo de bebida alcoólica na vida e que 12,3%, depende de álcool, numa proporção homens/mulheres de cerca de 3:1 (CARLINI et al., 2007). Outros estudos mostram também que as mulheres tem usado maiores quantidades de álcool, com ingestão cada vez mais precoce (LARANJEIRA et al. 2013), e que há

muito sofrem com a violência associada ao consumo de álcool (LARANJEIRA et al., 2013; SENAD, 2007; WHO, 2013;).

A dependência do álcool, assim como a de outras drogas, muito afeta a família (BARBOSA, 2012; MONASTERO, 2010; SEADI; OLIVEIRA, 2009; SILVA; DE MICHELI, 2012; SILVA et al., 2007; STANTON e TODD, 1985; SUDBRACK, 2000) e muitas vezes se repete por gerações (TONDOWSKI, 2008). Trata-se de um problema sério de saúde pública, não só em função de sua incidência, mas de sua associação com a violência (FONSECA et al., 2009; MELO et al, 2005; MINAYO; DESLANDES, 1998; NOTO et al., 2004; SENAD, 2007; TONDOWSKI et al. 2012;), o que aponta para a necessidade de se interromper ciclos intergeracionais de violência (TONDOWSKI et al., 2012).

A clara associação do consumo de bebida alcóolica com a violência interpessoal (ALDRIGUI, 2010; BABU e KAR, 2009; CARLINI et al, 2001; FONSECA, 2009; GOMÉZ et al, 2002; HALPERN, 2001; LEONARD, 2001; 2005; MELO et al., 2005 THOMPSON; KINGREE, 2006;), não significa unicausalidade entre o beber pesado e a violência entre parceiros (LEONARD, 2005), mesmo que tenha sido observado o aumento da severidade da violência protagonizada por parceiros que ingeriram álcool em grande quantidade e a importância da interrupção do uso do álcool nos casos de violência entre parceiros íntimos.

As publicações e pesquisas qualitativas sobre como o uso do álcool e a relação conjugal, enquanto fatores atrelados que aumentam a complexidade de quem vivencia tal situação, aumentam ou agravam a violência, ainda são poucas. Também se faz necessário, entender que outros aspectos de vida e relacionais contribuem para o agravamento da dependência e das relações interpessoais. O trabalho, associado a tais aspectos é ainda menos estudado, como mostraram os levantamentos realizados para este estudo.

2. Objetivos: Na primeira etapa deste estudo, objetivou-se compreender, com maior profundidade, a relação entre violência conjugal e o uso do álcool por ao menos um dos cônjuges, que tenha sido diagnosticado como dependente de álcool. Fundamentar propostas de intervenção breve de redução de danos e de violência, bem como identificar possibilidades de

encaminhamento, foram também almejados na primeira etapa de pesquisa, como objetivos secundários.

3. Método: Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, para a qual foram feitas entrevistas semiestruturadas aprofundadas com casais em que pelo menos um dos cônjuges estivesse em tratamento para dependência do álcool, desejasse fazê-lo ou tivesse terminado tal tratamento nos últimos dois anos. Foi preenchido pelos pesquisadores um questionário de dados sociodemográficos, para melhor descrição do grupo de participantes. Uma escala de violência (CTS) foi preenchida individualmente e em sigilo, pelos entrevistados, antes do início da entrevista conjugal. A entrevista semiestruturada foi planejada com base nos princípios de intervenção breve (devolutiva, responsabilidade, aconselhamento, menu de opções, empatia e autoeficácia), técnicas de entrevista motivacional e técnicas de questionamento (inclusão de perguntas circulares e reflexivas), de acordo com a percepção acerca do estágio de mudança apresentado pelos cônjuges em relação ao uso de álcool e quando fosse o caso, de violência. Foram entrevistados 12 casais, portanto 24 cônjuges, nas cidades de São Paulo e Bauru, dos quais 20 tiveram seus dados utilizados no presente estudo, em função do processo de saturação e dos critérios de inclusão. No que diz respeito aos casais entrevistados, no mínimo um dos cônjuges apresentava dependência do álcool no período em que foi realizada a entrevista ou estava em tratamento ou manutenção do tratamento para dependência do álcool. Conforme as entrevistas foram realizadas, seus conteúdos foram transcritos e inseridos em programa de pesquisa qualitativa (NVivo 10). Identificadas repetições de respostas e de relatos, cessaram as entrevistas com os casais e os temas centrais foram identificados pela pesquisadora principal e pela supervisora do estudo, para que então a compreensão dos dados fosse encaminhada, de acordo com a Análise de Conteúdo. Posteriormente, a análise de dados foi discutida com base nas publicações de estudos recentes sobre relações familiares, violência, uso de drogas e, mais especificamente, de álcool.

4. Resultados: Os cônjuges entrevistados relataram brigas e atos de violência atrelados ao uso de álcool em relações conjugais. Por meio da

análise de relatos dos 20 cônjuges, observamos que o álcool e suas consequências, para quem o utiliza e para a relação conjugal, são as principais razões para discussões e que com o aumento da quantidade de ingestão de álcool e com o seu uso prolongado, se agravam e se associam à violência protagonizada muitas vezes por ambos os cônjuges e frequentemente após o uso da bebida alcoólica por ao menos um deles. A maior parte dos entrevistados dependentes do álcool relatou fazer ou ter feito uso do mesmo desde o início do casamento afetado pela dependência. A maioria dos casais relatou outras dificuldades conjugais, pessoais e de trabalho, que afetam e são afetadas pelo uso contínuo e nocivo do álcool. Histórias de sofrimento permeado de uso de álcool na família de origem dos participantes foram relatadas por todos eles, sendo que 17 participantes relataram também uso de substâncias psicoativas por familiares. Episódios de violência física considerados mais graves pelos participantes os assustou, o que serviu de reflexão e de contenção da violência física em período subsequente, o que nos fez considerar que tal período tende a ser mais favorável para orientações e encaminhamentos individuais e para o casal, com foco na redução de danos e no incentivo à adesão aos tratamentos para uso nocivo do álcool, da violência e para as demais dificuldades e sintomas que apresentem. Apesar da qualidade dos temas que se repetiram e se aprofundaram nas entrevistas, superando as expectativas dos entrevistadores, que esperavam maior reserva dos cônjuges ao falarem sobre suas dificuldades com o álcool e com a violência, o agendamento dos encontros com casais, para a realização das entrevistas, não foi fácil. Foram muitas as formas de divulgação do projeto, mas também elevado o número de desistências antes da primeira entrevista e reduzido o número de interessados em participar do estudo no primeiro serviço em que este foi oferecido, mesmo com a oferta de tratamento gratuito aos casais que participassem. O silêncio associado à violência ainda prevalece. Os casais entrevistados apresentam diferentes níveis de renda, diferentes idades e escolaridade. Apenas um casal com relação homossexual respondeu aos convites e ações de divulgação da pesquisa, mas não confirmou, nem se apresentou para a entrevista. Dessa forma, os cônjuges entrevistados formam casais heterossexuais.

5. Considerações Finais: A primeira etapa de pesquisa levou os autores a considerarem a complexidade das relações conjugais permeia muitas dificuldades vividas pelos cônjuges, que podem ser agravadas e agravarem o uso de álcool. Este, por sua vez, quando se torna excessivo e frequente, tende a progredir para a dependência e ocupar o foco de atenção de ambos os cônjuges: um que passa a necessitar do álcool e a encontrar meios e motivos para justificar tal uso e o outro que tende a se preocupar, a cuidar excessivamente e a cobrar que o primeiro reduza ou interrompa o consumo. Como mostraram os relatos dos participantes, este é o nó mais comum da relação conjugal, onde um dos cônjuges depende do álcool (Figura 1). Há, porém, em menor quantidade, cônjuges que usam o álcool conjuntamente e neste caso também aumenta o risco de brigas e de violência, especialmente durante o período de embriaguez. Nos casos em que apenas um cônjuge depende do álcool e que o outro entra em um processo de desgaste emocional e de perda de parte da individualidade, focando sua atenção na tentativa de cuidar do parceiro, conforme tal meta vai se mostrando distante e improvável, as brigas e o uso da violência aumentam e podem chegar em episódios de violência física. Se por um lado, os danos físicos e psicológicos da violência para ambos os cônjuges são sérios, pode ser esta uma oportunidade para uma mudança de comportamento, o que inclui busca por ajuda e por tratamento por parte de um ou dos dois cônjuges. Profissionais preparados para ouvi-los, compreender a gravidade da situação em que se encontram, sem julgá-los, dispostos a protegê-los, reduzir danos e encaminhá-los a tratamentos (psicoterapia individual, psicoterapia de casal, terapia medicamentosa para dependência e outros sintomas psiquiátricos, terapia comportamental para redução do uso de substâncias e de violência). Ações que contribuam para a redução de problemas de trabalho que afetam a saúde dos trabalhadores, também podem ser incrementadas a partir de uma compreensão mais global da dependência química e do uso da violência e programas preventivos contínuos podem ser colocados em prática. Meios não violentos de solução de conflitos e desenvolvimento constante de habilidades sociais, quando enfocados pelas organizações, podem preparar seus trabalhadores para o enfrentamento de dificuldades profissionais e pessoais, com menores prejuízos para si, para seus colegas de trabalho e familiares.

As considerações acima resumidas resultaram no desenho de outro estudo, aqui identificado como segunda etapa da pesquisa, cujo foco é a influência recíproca entre as relações de trabalho, o uso do álcool e a violência conjugal. Para tal etapa serão realizadas entrevistas para compreender que aspectos das relações do trabalho (clima organizacional, remuneração, aspectos de liderança e de autonomia, satisfação no trabalho, sobrecarga ou falta de trabalho, regularização do vínculo de trabalho, conflitos interpessoais, dentre outros), afetam e são afetados por brigas conjugais, uso da violência e do álcool.

Referências

- ALDRIGUI, T. Família e Violência. In: CERVENY, C. N. O. (Org.). **Família e narrativas**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- BABU, B.; KAR, S. Domestic Violence against Women *in* Eastern India: a Population-based Study on Prevalence and related Issues. **BMC Public Health**, v. 9, n. 129, p. 1-15, 2009.
- BARBOSA, T. **Terapia familiar em grupos com familiares de dependentes de drogas**. 2012. 304f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CARLINI, E. et al. **I Levantamento Domiciliar sobre o uso de Drogas Psicotrópicas no Brasil**. São Paulo: CEBRID/Unifesp, 2001.
- CARLINI, E. et al. **II Levantamento Domiciliar sobre o uso de drogas psicotrópicas no Brasil – 2005**: estudo envolvendo as 108 maiores cidades do país. São Paulo: CEBRID/Unifesp, 2007.
- FONSECA, A. et al. Alcohol-related domestic violence: a household survey in Brazil. **Revista de Saúde Pública**, v. 43, n. 5, p. 743-749, 2009.
- GOMÉZ, Y. et al. Mujeres maltratadas por sus parejas masculinas. **Psicothema**, v. 14, p. 130-138, 2002.
- HALPERN, T. et al. Partner violence among adolescents in opposite-sex romantic relationships: Findings from the national longitudinal study of adolescent health. **American Journal of Public Health**, v. 91, n. 10, p. 1679-1686, 2001.

LARANJEIRA R. **II Levantamento Nacional de Álcool e Drogas** – Consumo de Álcool no Brasil: Tendências entre 2006/2012. São Paulo: INPAD, 2013. Disponível em: <http://inpad.org.br/wp-content/uploads/2013/04/LENAD_ALCOOL_Resultados-Preliminares.pdf>.

Acesso em 2 mai. 2014.

LEONARD, K. E. Domestic violence and alcohol: what is known and what do we need to know to encourage environmental interventions? **Journal of Substance Abuse**, v. 6, n. 4, p. 235-47, 2001.

LEONARD, K. E. Alcohol and intimate partner violence: when can we say that heavy drinking is a contributing cause of violence? **Addiction**, v. 100, n. 4, p. 422-425, 2005.

MACEDO, R. Sexualidade e Gênero. In: HORTA, A.; FEIJÓ, M. **Sexualidade na Família**. São Paulo: Expressão e Arte, 2007.

MELO, Z. et al. Família, Álcool e Violência em uma comunidade da cidade do Recife. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 2, p. 201-208, 2005.

MINAYO, M.; DESLANDES, S. A Complexidade das Relações entre Drogas, Álcool e Violência. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 14, n. 1, p. 35-42, 1998.

MONASTERO, L. F. **Família e dependência química: uma relação delicada**. 2010. 155f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

MONTEIRO, V. B. **Uso de álcool, comportamentos de risco no trânsito e habilidades sociais em universitários**. 2012. 59f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília.

NOTO A. R. et al. Violência domiciliar associada ao consumo de bebidas alcoólicas e de outras drogas: um levantamento no estado de São Paulo. **Jornal Brasileiro de Dependências Químicas**, v. 5, n. 1, p. 9-17, 2004.

NOTO, A. et al. Internações por transtornos mentais e de comportamento decorrentes de substâncias psicoativas: Um estudo epidemiológico nacional do período de 1988-1999. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 51, n. 2, p.113-121, 2002.

SEADI, S.; OLIVEIRA, M. A terapia multifamiliar no tratamento da dependência química: um estudo retrospectivo de seis anos. **Psicologia Clínica**, v. 21, n. 2, p. 363-378, 2009.

SECRETARIA NACIONAL ANTIDROGAS. **I Levantamento Nacional sobre os padrões de consumo de álcool na população brasileira**. Brasília: Secretaria Nacional Antidrogas, 2007.

SECRETARIA NACIONAL ANTIDROGAS. **I Levantamento Nacional sobre o Uso de Álcool, Tabaco e outras drogas entre Universitários das 27 Capitais Brasileiras**. Brasília: Secretaria Nacional Antidrogas, 2010.

SECRETARIA NACIONAL ANTIDROGAS. **Uso de bebidas alcólicas e outras drogas nas rodovias brasileiras e outros estudos**, 2010. Disponível em:

<http://www.obid.senad.gov.br/portais/OBID/biblioteca/documentos/Publicacoes/alcool_transito/328287.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2014.

SECRETARIA NACIONAL ANTIDROGAS. **Curso de Prevenção do uso de drogas para educadores de escolas públicas**, 2014. Disponível em: <http://educadores.senad.gov.br/images/Livro_texto_Cursode_Prevencao_com_pleto.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2014.

SILVA, E. A.; DE MICHELI, E. **Adolescência uso e abuso de drogas**: uma visão integrativa. São Paulo: FAP-UNIFESP, 2012.

SILVA, J. et al. Um estudo das relações interpessoais em famílias com farmacodependentes. **Psicologia em Estudo**, v.12, n. 1, p. 61-70, 2007.

SOILBELMAN, M. et al. **Uso de bebidas alcólicas e outras drogas nas rodovias brasileiras e outros estudos**. Porto Alegre: Brasília: Secretaria Nacional de Políticas sobre drogas; 2010. p. 72-78.

SOIBELMAN, M. et al. **Consumo de álcool e outras drogas entre vítimas de acidentes de trânsito atendidas em emergências de Porto Alegre**. Brasília: Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, 2010.

TANTON, M.; TODD, T. **Terapia Familiar del abuso y adicción a las drogas**. Barcelona: Gedisa, 1985.

SUDBRACK, M. Terapia familiar Sistêmica. In: SEIBEL, S.; TOSCANO, J. **Dependência de drogas**. São Paulo: Atheneu, 2000.

THOMPSON, M.; KINGREE, J. The roles of victim and perpetrator alcohol use in intimate partner violence outcomes. **Journal of Interpersonal Violence**, v. 21, n. 2, p. 163-77, 2006.

TONDOWSKI, C. **Padrões Multigeracionais da violência familiar associada ao abuso de bebidas alcólicas**: um estudo com genograma. 2008. 96f.

Dissertação (Mestrado em Ciências) – Departamento de Psicobiologia, Escola Paulista de Medicina, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.

TONDOWSKI, C. et al. Violência familiar e uso de drogas. In: SILVA, E. A.; DE MICHELI, E. **Adolescência uso e abuso de drogas: uma visão integrativa**. São Paulo: FAP-UNIFESP, 2012.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **World Health Organization Global and regional estimates of violence against women** - prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence. Geneva: WHO, 2013.

Eixo temático: 04. Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Seção: Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados ao Trabalho;

FAZERES EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO:
GESTÃO, SAÚDE E SUBJETIVIDADE

CHAPADEIRO, Bruno, UFPR/UNICAMP, brunochapadeiro@yahoo.com.br

Resumo: Busca-se nesta fala explicitar como vêm sendo elaborados os laudos periciais referentes à saúde do trabalhador atualmente, pois tal modalidade de prova vem sendo utilizada, em alguns momentos, de forma descuidada, carecendo ainda de estudos que a fundamente. Nosso objetivo, portanto, é relatar, de forma qualitativa como vem se apresentando os laudos periciais estudados, apontando suas qualidades e carências. Partiu-se de um referencial teórico que contemple tanto as ciências jurídicas quanto as ciências da saúde, dando preferência, sempre que possível, à psicologia. Por meio da análise qualitativa de laudos periciais encontrados em processos que possuíam decisão monocrática, mas que haviam sido alvo de recurso e se encontravam em processo de "andamento" de um escritório de advocacia, optou-se por litígios processados na macrorregião de Curitiba, Estado do Paraná. Assim, partimos de indagações sobre como estão sendo formulados tais laudos periciais? A que aspectos eles vem dando destaque ou prioridade? Quais as etapas e métodos que têm sido utilizados? Os resultados encontrados nos mostram a não padronização dos laudos periciais nos processos estudados que têm impacto no problema ainda crônico dos peritos judiciais, que apresentam dificuldades técnico-científicas em se estabelecer o possível nexos causal existente entre o trabalho e o adoecimento.

Palavras-chave: TRABALHO. SAÚDE. PERÍCIAS

1. Introdução: O artigo 145 do Código de Processo Civil (CPC) assim define a qualificação de um perito judicial nas instâncias do direito brasileiro:

Art. 145. Quando a prova do fato depender de conhecimento técnico ou científico, o juiz será assistido por perito, segundo o disposto no art. 421.

§ 1º Os peritos serão escolhidos entre profissionais de nível universitário, devidamente inscritos no órgão de classe competente, respeitando o disposto no Capítulo VI, seção VII, deste Código.

§ 2º Os peritos comprovarão sua especialidade na matéria sobre que deverão opinar, mediante certidão do órgão profissional em que estiverem inscritos.

§ 3º Nas localidades onde não houver profissional qualificado que preencham os requisitos dos parágrafos anteriores, a indicação dos peritos será de livre escolha do juiz. (BRASIL, 1973)

Frente à justiça burguesa brasileira, o perito judicial é, portanto, aquele que possui conhecimento técnico especializado e diferenciado, de tal modo que deve em seu laudo, indicar o que o diferencia e/ou especializa. O perito é também:

(...) auxiliar do juízo, assim entendido o responsável por levar, ao conhecimento do juízo, informações técnicas, que não estão ao alcance da compreensão exigida de uma magistrado mas que, não obstante da causa. Rigorosamente falando, todas as questões relativas não jurídicas e que tem aptidão de ser entendidas como áreas específicas do conhecimento humano podem, resultar, quando seu enfrentamento é necessário para fins de resolver um conflito, na necessidade da produção de prova pericial. (BUENO, 2009, p. 302)

Sendo, inclusive, possível a rejeição do perito pelas partes, utilizando-se da devida peça processual, tendo como base a qualificação e o preenchimento dos requisitos pelo profissional indicado pelo juízo, nesse sentido: “Cabe às partes, por sua vez, impugnar a decisão que nomeia o perito, mediante recurso de agravo, podendo questionar se o profissional escolhido preenche os requisitos exigidos para o desempenho técnico e ético das funções periciais” (CAMBI, 2006, p.241). Assim, entende-se que a qualificação do perito, para além da exposição de sua especialidade, seja parte essencial na formulação de um bom laudo. Apesar desse entendimento, a Resolução nº 7/2003 do Conselho Federal de Psicologia não abarca tal entendimento, solicitando apenas a assinatura e o carimbo do psicólogo no referido laudo pericial. (CFP, 2003). Contudo, a verificação da existência de nexo causal entre a patologia apresentada pelo avaliando e o trabalho que este desempenhava é um dos principais objetivos, se não o objetivo maior da perícia judicial na seara trabalhista. É claro que comprovação desse liame que une a conduta do trabalhador e de seu empregador e a patologia apresentada nem sempre é de fácil comprovação. No decorrer das últimas décadas, a questão tomou vulto e

passou a ser estudada por diversas entidades sociais até culminar na Lei 11.430 de 26 de dezembro de 2006 a qual introduzia no ordenamento jurídico a figura do Nexo Técnico Epidemiológico. Tal figura estruturava-se na correlação entre o CNAE (Classificação Nacional de Atividade Econômica) da empresa e o CID (Código Internacional de Doença) apresentado pelo trabalhador. Desse modo, a atividade de bancário e as lesões por esforços repetitivos passaram a estar correlacionadas dispensando-se a necessidade de comprovação do nexo causal na perícia judicial, restando a essa comprovar a existência de tal patologia. A perícia, ou prova técnica, se constitui como um dos diversos meios de prova admitidos no direito brasileiro tendo por objetivo maior indicar ao magistrado a verdade dos fatos e não a verdade ou justiça formal. (ALMEIDA, 2004, p.244). Entende-se, portanto, a perícia como a única forma de trazer o fato real ao processo judicial, transformando-o em fato jurídico, quando se depende de conhecimento técnico para que ela emerja. Podendo-se ir mais longe, em alguns casos a perícia é o único modo de tornar verossímil a decisão do Poder Judiciário, pois só por meio dela que o magistrado tem acesso ao conhecimento técnico/científico em questão. Alguns juristas sustentam ainda que, mesmo que o juiz possua o conhecimento tecnocientífico necessário para emitir juízo que extrapole a seara jurídica, ele deve requer prova pericial para o deslinde da questão. Na psicologia tem-se o entendimento de que a perícia é um modo de se fornecer provas para o juízo que analisa um caso concreto, ela se difere de outros meios de prova, principalmente por ser uma prova produzida por um especialista. Em relação à definição de perícia psicológica, pode-se apontar que esta é uma apreciação dos fatos procedida por um especialista na área em questão. Outro ponto relevante diz respeito à possibilidade da atuação do psicólogo como perito judicial na área trabalhista. O artigo 8º da CLT indica o CPC como sua fonte subsidiária quando necessário: no artigo 139 há a seguinte redação “São Auxiliares do juízo, além de outros, cujas atribuições são determinadas pelas normas de organização judiciária, o escrivão, o oficial de justiça, o perito, o depositário, o administrados e o intérprete” (BRASIL, 1973). Um primeiro olhar parece excluir a possibilidade da atuação do psicólogo como perito judicial, quando a própria CLT traz apenas as figuras do médico e do engenheiro do trabalho para realizar tal atividade. Tal proposição deve-se ao momento histórico em que a

Consolidação das Leis do Trabalho foi promulgada, momento em que, inclusive, a profissão de psicólogo não era regulamentada no Brasil. Contudo, a visão hegemônica e instituída no campo jurídico ainda trazem em seus manuais apenas as figuras do médico e do engenheiro do trabalho para executar o papel de peritos judiciais. Assim, percebe-se que o rol exposto pelo autor não é meramente exemplificativo, indicando que esses profissionais também seriam qualificados, mas é sim um rol taxativo, o qual exclui qualquer outro profissional de atuar nas perícias de periculosidade ou insalubridade. Desse modo, ainda vemos muitos juristas brasileiros na contramão dos pressupostos do CPC. O CPC por si não traz nenhuma restrição quanto à especialidade do perito, como se pode apreciar, por meio da leitura de seu artigo 145, já citado anteriormente, ao contrário do que faz a CLT. Logo, o presente trabalho, no tangente ao direito formal, baseia-se no CPC, no Código de Ética Profissional do Psicólogo e nas resoluções e normatizações posteriores do Conselho Federal de Psicologia – buscando apoio na CLT, quando se tratar de direito material.

1.1 As etapas da perícia judicial: A perícia em casos de saúde do trabalhador é composta basicamente por entrevistas com o empregado, busca de um diagnóstico por meio de exame clínico e visita ao ambiente de trabalho. Embora, apenas em um dos laudos analisado nesse estudo houve visita ao local de trabalho. Tais práticas tem se mostrado insuficientes para a arguição do nexos causal, assim, principalmente no tangente a perícia na área de saúde mental a indicação de novas metodologias vem surgindo. A perícia psicológica pode contemplar entrevistas e avaliações, não apenas da vítima, mas também do agente, com a finalidade de estimar se esse agiu com dolo ou culpa. Além do exposto, de acordo com alguns autores, a perícia psicológica é capaz de demonstrar se as condições psicológicas do trabalhador se alteraram após o evento traumático e se essa alteração foi fruto do evento em si, configurando-se a existência, ou não, de nexos causal. Para além disso, pode-se optar pelos cinco passos propostos por Lima (2005, p.77), quais sejam: (1) verificar evidências epidemiológicas e pareá-las com achados estatísticos; (2) permitir que o trabalhador traga dados referentes a sua história, a sua ontogênese, indicando inclusive, como ele entende sua patologia; (3) verificar como se

compreende ergonomicamente o trabalho real (não o prescrito), para isso é necessário proceder uma longa visita ao local de trabalho; (4) grifar os mediadores entre a situação experienciada e o adoecimento; (5) preencher as lacunas restantes com exames médicos e psicológicos. Por outro lado, para Jacques (2007, p.116-117) é necessário o estabelecimento do diagnóstico por meio de uma Anamnese Ocupacional, a qual deveria considerar, como itens básicos: as atividades laborais, os relacionamentos interpessoais nestas circunstâncias e o domínio que o trabalhador possui das atividades que deve desempenhar; as condições físicas em que o trabalho é desempenhado; o modo como o trabalho se organiza, ou seja, turnos, escalas, horários, duração das jornadas. A autora coloca ainda como itens complementares a serem considerados: a identificação de cobranças psicoafetivas, mentais e físicas; como os trabalhadores estimam os riscos; formular a história clínica do trabalhador pareando-a com a história de trabalho dele; ente outros. Esses dados devem ser coletados por meio de entrevistas com o trabalhador, seus colegas de trabalho, seus familiares e observação do local de trabalho. Testes psicológicos e físicos devem ser aplicados quando da necessidade de aferição de função específica, como atenção ou memória. (JACQUES, 2007, 117). Para finalizar, Martins (2011, p. 499) propõe que a avaliação deve ser feita por meio de observação direta da atividade laboral e entrevistas semiestruturadas. Desse modo, diversas são as opções que considerem o trabalhador em sua subjetividade e objetividade, como um ser inserido em um meio, tendo com esse uma relação dialética. Contudo, as etapas e técnicas acima descritas ainda não vêm sendo utilizados na prática na região de Curitiba, capital paranaense, conforme mostram os resultados do presente estudo.

1.2 Da estrutura de um laudo pericial: Não existe no ordenamento jurídico um formato padronizado para a elaboração dos laudos periciais. Ficando assim, a critério dos órgãos de classe como o Conselho Regional de Medicina, de Psicologia, de Engenharia e Arquitetura, indicar os requisitos mínimos (como será explorado mais oportunamente) para a formulação dos documentos escritos emitidos por seus profissionais. A doutrina, no entanto, indica que o laudo pericial deve trazer em seu corpo as referências teóricas e os fundamentos que o sustentam, nesse sentido: “O laudo tem de ser

fundamentado, uma vez que as conclusões deverão ser aceitas, discutidas e criticadas. A carência absoluta de fundamentação acarreta a nulidade do laudo” (ALVIM, 2005, p. 490). Assim, para que a atividade pericial se configure como uma prática que subsidiará as decisões jurídicas, é necessário que os resultados encontrados sejam expressos em um laudo pericial, o qual será entranhado nos autos processuais. Dessa forma, Rovinski (2008, p. 20) nos aponta que o resultado do trabalho pericial precisa ser apresentado por meio de um laudo técnico sucinto, mas com seus achados descritos com precisão e analisados de forma a fundamentar cada conclusão. Para Evangelista (2000, p. 46) o laudo deve esclarecer a existência do nexo causal e a descrição do dano, bem como prognóstico, para que efetivamente alcance sua finalidade e sirva como prova processual. No exame pericial e, especificamente, no laudo, resultante deve-se deixar claro a descrição das sequelas, a existência do nexo causal, com o fato descrito na exordial, a necessidade de tratamento com eventual duração do custo. O aumento da demanda por perícias psicológicas e a verificação de alguns abusos levou o Conselho Federal de Psicologia (CFP) a emitir resoluções que orientassem e limitassem a formulação de documentos escritos emitidos por psicólogos no uso de suas atribuições legais, atualmente a resolução em vigor é a de número 7/2003 do CFP. Essa resolução traz um manual que norteia a elaboração de declarações, atestados, relatórios /laudos psicológicos e pareceres psicológicos, sendo estes últimos os instrumentos que serão utilizados pelos assistentes técnicos como será tratado adiante. Conforme consta do “Manual de Elaboração de Documentos Decorrente de Avaliações Psicológicas”, os valores éticos, técnicos e científicos que fundamentam a profissão de psicólogo devem estar presentes e servir de bússola para a redação de todo e qualquer documento emitido. Atentando-se, ainda, para as técnicas de linguagem escrita, visando que o documento produzido seja facilmente compreendido por quem o solicitou e para que tenha credibilidade e validade no meio científico. No tocante ao Relatório e o Laudo Psicológico, o CFP indica que este deve conter narrativa detalhada e didática, com clareza, precisão e harmonia, tornando-se acessível e compreensível ao destinatário. Os termos técnicos devem, portanto, estar acompanhados das explicações e/ou conceituações retiradas dos fundamentos teórico-filosóficos que os sustentam. O relatório deve conter, no mínimo, cinco itens:

identificação, descrição da demanda, procedimento, análise e conclusão (CFP, 2003). Aqui, percebe-se uma preocupação do CFP com a efetividade do laudo, indicando que este deve ser redigido em linguagem acessível ao operador do direito, ou seja, o destinatário deste. Assim, os termos técnicos utilizados devem ser devidamente conceituados e explicados; caso contrário, o laudo corre o risco de tornar-se inútil, pois apenas outro psicólogo seria capaz de entendê-lo, não subsidiando o jurista. Conforme exposto anteriormente, torna-se oportuno explorar os itens mínimos que devem estar contidos no laudo. Em relação à identificação dos tópicos obrigatórios e o profissional que elabora o Laudo, seu nome e inscrição no Conselho Regional de Psicologia (CRP), o interessado ou seja, quem o solicitou e o assunto de que irá tratar o Laudo. Ressalta-se que a perícia pode ser requerida por qualquer uma das partes, no entanto, somente o juiz pode deferir o pedido de produção de prova pericial, assim, o interessado será sempre o magistrado. Já a Descrição da Demanda, é o espaço destinado para que o psicólogo perito aponte os fatos e discorra sobre eles, indicando os motivos, analisando o pedido e especificando o método adotado para o procedimento de perícia. O tópico relativo à análise parece ser relativamente mais complexo, pois nele o perito deverá indicar os dados colhidos, considerando as particularidades biopsicossociais do indivíduo que está sendo analisado. Aqui o psicólogo também deverá proceder a fundamentação teórica, seus valores éticos e fazer as restrições relativas ao sigilo profissional. Quando do psicólogo atuar como perito judicial, há a incapacidade do mantimento do sigilo absoluto, pois o perito por obrigação da lei prestar informações à autoridade que lhe solicitou o Laudo. Contudo, o perito só deve fazer constar no laudo informações que sejam essenciais ao entendimento do juízo sobre o caso, ou seja, o dever de sigilo é preservado em relação a todas as demais informações prestadas pelo avaliando, e que não apresentem relevância na solução do caso concreto. Por último, o laudo pericial deve conter uma conclusão em que o resultado da perícia deve ser apresentado. Esse resultado deve considerar todos os procedimentos realizados durante a perícia, bem como estar fundamentado em referências teóricas. Possivelmente, é esse tópico do laudo que traz as maiores preocupações e debates para os psicólogos, pois não há consenso sobre a necessidade de um posicionamento em relação ao objeto da demanda por

parte do psicólogo. Há discordância entre os profissionais, quanto a uma ética sobre imprimir na Conclusão expressões como “houve dano psicológico” ou “o reclamante possui determinada patologia”, pois estariam atuando como juízes, e, portanto, decidindo a lide. O medo de assumir o papel de um juiz parece ser infundado, uma vez que o juiz apresenta sua sentença considerando um “conjunto probatório”, e em um processo dificilmente haverá apenas um Laudo pericial como demonstrador dos fatos. Para além do exposto, o CPC indica que o juiz não está restrito a nenhuma prova apresentada nos autos, podendo decidir a *contrario sensu* do laudo pericial, desde que fundamente sua decisão. Entretanto, o laudo pericial, em sua conclusão especificamente, deve se configurar como um instrumento que efetivamente forneça subsídios ao operador do direito, ainda que seja em termos de probabilidade, deve indicar uma resposta à demanda judicial, sob pena de se tornar um meio de prova dispendioso e inútil. Ressalvando apenas que, algumas vezes, os processos periciais não chegam a conclusão alguma, perícias médicas e arquitetônicas (entre outras) podem não concluir qual foi a causa de determinado fato, assim, se no caso em tela a perícia restar inconclusiva, o perito não deve temer a indicação deste resultado, sob pena de estar agindo de forma antiética. A finalização do laudo deve se dar com a impressão da data da emissão do laudo pericial, do local onde foi realizada a perícia, bem como a informação do número de inscrição do psicólogo em seu órgão de classe e a assinatura deste. O modelo de laudo descrito acima, fornecido pelo CFP, indica os itens mínimos que devem conter o documento. Para além desses itens, alguns autores apontam complementações ao Laudo pericial. É o caso de Maciel e Cruz (2008, p.60), para eles os laudos periciais vem englobando também a indicação da gravidade das consequências que sobrevieram do fato danoso. Um dos aspectos com que tem se deparado os peritos psicólogos, e que vem se tornando cada vez mais presente nos laudos periciais, diz respeito à valoração das consequências de acontecimentos traumáticos, especialmente os acidentes de trânsito, conflitos familiares e matrimoniais, abusos, violações, maus tratos, erros médicos, a determinação dos motivadores da pessoa que cometeu o delito (se teria capacidade para avaliar o caráter ilícito do fato, tendo em vista os fatores determinantes da conduta geradora do fato traumático). De acordo com Rovinski (2007) a indicação do CFP é demasiadamente genérica,

deixando a desejar quando se fala em suprir as necessidades judiciais. Para a autora, outro modelo de laudo que trouxesse preâmbulo, histórico ou comemorativo, descrição, discussão, conclusões e resposta aos quesitos, estaria mais adequado às demandas periciais. É necessário ressaltar aqui que o laudo pericial é um dos meios de prova estabelecido em direito, mas não vincula a decisão do magistrado a sua conclusão, preservando-se sempre o livre convencimento do juiz. Contudo, não é raro o juiz aderir ao disposto pelo laudo pericial em saúde do trabalhador. Claro que os pareceres técnicos são, via de regra, apreciados pelo magistrado e suas interposições pode gerar inclusive a necessidade de o perito prestar esclarecimento em juízo. O laudo pericial deve trazer em seu corpo, obrigatoriamente, as respostas aos quesitos formulados – sob pena de declarar-se nula a perícia. É lícito ainda a formulação de quesitos complementares, após a entrega do laudo pericial, no prazo de 5 (cinco) dias, visando a resolução de dúvidas persistentes sobre a matéria fática, bem como sobre as disposições trazidas pelo perito, como por exemplo a metodologia aplicada para o procedimento pericial.

1.3 Do assistente técnico: Enquanto o perito é o profissional de confiança do juízo e tem seus honorários arbitrados por este, o assistente técnico é um profissional de confiança das partes e receberá diretamente delas seu pagamento. Tal profissional é admitido pelo ordenamento jurídico para que se respeite os princípios do contraditório e da ampla defesa – pois se o juiz precisa de alguém que o auxilie no entendimento da questão técnico/científica, as partes também não de precisar para que possam se defender plenamente. O assistente técnico psicólogo deve acompanhar os procedimentos periciais, garantindo a aplicação de técnicas, entrevistas e/ou testagem psicológica seja feita de acordo com as recomendações éticas do CFP. Contudo, o assistente técnico não emite um laudo pericial, e sim, um parecer técnico que deve ser entregue diretamente a parte que o solicitou e a esta parte (reclamante ou reclamado) cabe decidir se o apresentará ao juiz ou não. Caso o assistente técnico seja um psicólogo, o documento emitido por ele também está descrito na resolução 7/2003 do órgão de classe e, de acordo com a legislação, deve ser composto de quatro partes, no mínimo: 1. Identificação; 2. Exposição de motivos; 3. Análise e; 4. Conclusão (CFP, 2003). Em relação à atuação do

assistente técnico, recomenda-se que ele, em seu parecer, apresente as críticas necessárias ao Laudo pericial, atendo-se aos fatos citados por este, sob pena de se produzir outro laudo que poderá confundir o operador do direito. Alguns autores indicam que o assistente técnico não deveria acompanhar a perícia, mas sim fazer uma análise do laudo após seu entranhamento nos autos processuais. Consideramos o acompanhamento do assistente técnico durante a perícia fundamental, pois somente durante a aplicação de um teste pode-se perceber que o procedimento utilizado (disponibilidade de materiais, lapso temporal, ordem de folhas de aplicação) foi o recomendado no manual do referido instrumento. Ainda, apenas durante uma entrevista pode-se perceber se as perguntas utilizadas foram tendenciosas, se o entrevistado foi pressionado a admitir certo fato, dentre outras formas de desvio que possam vir a ocorrer durante a perícia. Por último, o CFP disciplinou em sua Resolução 7/2003 que, tanto o parecer, quanto a declaração não são os documentos emitidos após procedimento de avaliação psicológica, conforme o texto: “A Declaração e o parecer psicológico não são documentos decorrentes da avaliação Psicológica, embora muitas vezes apareçam desta forma. Por isto consideramos importante constarem deste manual afim de que sejam diferenciados.” (CFP, 2003). Talvez seja neste ponto que alguns autores se apoiam para indicar que o parecer emitido pelo assistente técnico deve ter como fonte e fundamento apenas o laudo pericial, configurando-se como uma avaliação do documento e não uma avaliação psicológica. Porém, não parece que o fato de estar presente durante a avaliação será suficiente para que o profissional que está assistindo a parte acabe por emitir um novo laudo. Para além do exposto, limitar a atuação do assistente técnico a avaliação do laudo parece consubstanciar um cerceamento de defesa de qualquer uma das partes. Entretanto, se a preservação da redação da resolução se mostrar tão preciosa, torna-se mais produtivo reconsiderar o nome do instrumento utilizado pelos assistentes técnicos do que limitar a atuação.

2. Objetivos: O presente estudo tem o intuito de realizar uma análise dos laudos de acordo com o que se encontra no mundo dos fatos, e não de acordo com um modelo ideal previamente estabelecido. Assim parte-se de indagações sobre como estão sendo formulados tais Laudos periciais? A que

aspectos eles vem dando destaque ou prioridade? Quais as etapas e métodos que têm sido utilizados? De que modo a não padronização dos Laudos periciais nos processos podem vir a ter impacto no problema ainda crônico dos peritos judiciais que apresentam dificuldades tecnocientíficas em se estabelecer o possível nexos causal existente entre o binômio trabalho-adoecimento? Objetiva-se que com essa pesquisa o processo de estabelecimento do nexos causal na justiça brasileira avance e que, dentro em breve, não seja mais necessário que um trabalhador tenha que obter sozinho o nexos causal, tendo que lutar inclusive contra os profissionais de saúde ocupacional ou da esfera do direito do trabalho que, na realidade, deveriam ser seus parceiros na luta por um trabalho saudável e emancipado.

3. Resultados parciais

3.1. O estado da arte das perícias psicológicas em saúde do trabalhador no âmbito da justiça do trabalho: A pesquisa encontra-se em fase inicial, utilizando-se de processos que possuam decisão monocrática, alvos de recurso e que se encontram em processo de "andamento" optando-se pelos litígios processados em Curitiba, Região Metropolitana e litoral do Paraná. Em posse dos documentos necessários para a pesquisa, procede-se na leitura e formulação das categorias que serão formuladas *a posteriori* e não *a priori*. Desse modo, nenhuma das categorias irá apresentar incidência nula. Após a formulação das categorias verificar-se-á a incidência de cada categoria na amostra de laudos selecionada, indicando-se os resultados em termos percentuais. Ao final das categorias formuladas, pretende-se selecionar aquelas consideradas de maior relevância social para que se proceda ao seguinte cruzamento de informações: literatura, categoria e incidência percentual da categoria na amostragem de laudos. Para análise dos dados categorizados será considerado o Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) da empresa à qual se vincula ou vinculava-se o trabalhador, o discurso do perito e dos assistentes técnicos e a doença ou acidente relatados no litígio.

4. Discussão dos resultados

4.1 O estado da arte das perícias psicológicas em saúde do trabalhador no âmbito da justiça do trabalho: Após o estudo dos laudos periciais e das categorias extraídas dos mesmos buscaremos evidenciar que a falta de uma estrutura pré-estabelecida para que o resultado final da perícia traga uma forma mais efetiva de atender às questões tecnocientíficas a que se propõe pode influenciar nas conclusões do liame trabalhista. O que se procura é estabelecer itens mínimos que deverão constar no laudo pericial. Justamente por tentar não propor um modelo que limitasse o profissional é que buscaremos fazer um estudo *a posteriori*, ou seja, extrair as categorias apresentadas dos Laudos periciais que já se encontram em andamento nos processos. No entanto, em nossos cruzamentos das referências bibliográficas jurídicas (ou seja, aquilo que o operador do direito pede da perícia como meio de prova e do laudo pericial como resultado da perícia) com o material encontrado nos laudos percebeu-se *a priori* que esses não satisfazem as questões mais básicas demandadas pelo Judiciário, como indicar se existe ou não nexos causal entre a patologia apresentada e a atividade laboral desenvolvida. Outro ponto relevante seria a dificuldade de criar uma estrutura para o laudo pericial a qual abarcasse as peculiaridades das múltiplas ciências e suas metodologias, afinal tudo o que é objeto do conhecimento humano pode ser objeto de perícia, por mais abstrato e incapaz de métricas exatas que o possa sê-lo. Contra essa proposição, argumenta-se que, realmente, as ciências são muitas e muito peculiares, mas ao menos as ciências da saúde guardam semelhanças entre si, do mesmo modo que a engenharia e a arquitetura também o fazem. Desse modo, poderia se estabelecer estruturas para os laudos de acordo com uma área de conhecimento e não para as perícias em geral. Para além disso, pesquisaremos etapas e metodologias mais recentes e completas para o estabelecimento do nexos causal entre a patologia apresentada pelo trabalhador e seu trabalho, ou entre o acidente sofrido e o trabalho desenvolvido. Assim, entende-se que os laudos periciais em saúde do trabalhador atualmente estão parcialmente compostos de informações que privilegiam um caráter biomédico de pressupostos ancorados no fisiologismo, sendo possível dizer que os dados hoje avaliados nas perícias judiciais no campo da saúde do trabalhador na região de Curitiba são colhidos de modo aligeirado, não possibilitando outra avaliação se não a avaliação meramente física. Despreza-se, portanto, uma

avaliação mais generalista e ampliada, de ordem biopsicossocial, do trabalhador que efetive (ou não) o nexo causal da patologia apresentada com sua atividade laboral.

5. Considerações finais: Para que a classe operária possa transformar as relações sociais existentes, é necessário que rompa com a *ideologia jurídica*, pois ela não pode exprimir plenamente a própria condição de vida na ilusão jurídica, de modo que os trabalhadores possam compreender essas condições na própria realidade, a partir da demonstração de que todas as representações dos homens – jurídicas, políticas, filosóficas, religiosas etc. – derivam, em última instância, de seu modo de produzir e trocar os produtos. Engels, após analisar a tradicional reivindicação jurídica do movimento sindical em favor de um salário "justo", sugere sua substituição pela reivindicação da *posse dos meios de produção pelos trabalhadores*. Ora, essa reivindicação é incompatível com o direito burguês, revela os seus limites e demonstra a necessidade da sua abolição. Mas, além disso, Engels e Kautsky acrescentam que o movimento socialista não elabora "uma nova filosofia do direito", isto é, que não pode existir um "direito socialista", e que o direito burguês perdura na fase da transição socialista até que se extinga a forma valor. Só quando a natureza das relações de produção e o caráter das forças produtivas capitalistas forem revolucionarizados, e as formas mercantis extintas, só então será possível, como dizia Marx (2012, p.31-32), ultrapassar o estreito horizonte do direito burguês e conhecer, por fim, a liberdade real jamais experimentada, a liberdade comunista. Qualquer que seja a acolhida que essa "passagem decisiva" venha a encontrar, em todo o caso cremos poder assegurar que os trabalhadores do presente e do futuro ainda não dispensam ou renunciam à tentativa de disputar, no âmbito do direito burguês, o produto integral de seu trabalho e sua saúde como direito inalienável em qualquer contexto produtivo. Assim, o presente trabalho resultará em seu horizonte a visão de evidenciar as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores brasileiros na obtenção do nexo causal entre seus problemas de saúde e suas condições de trabalho, de forma, que tais dificuldades podem ser redobradas quando a queixa refere-se à saúde mental.

6. Referências

- ALMEIDA, A. P. **Curso Prático de Processo do Trabalho**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- ALVIM, A. **Manual de Direito Processual Civil**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.
- BALIBAR, E. Sobre os conceitos fundamentais do materialismo histórico. In: ALTHUSSER, L. et al. **Ler O Capital**, v. II. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- BETTELHEIM, C. **Cálculo económico e formas de propriedade**. Lisboa: Dom Quixote, 1972.
- BRASIL, **Consolidação das Leis do Trabalho (1943)**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm> Acesso em: 05 nov. 2011.
- BRASIL, **Código de Processo Civil (1973)**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5869.htm>. Acesso em: 05 nov. 2011.
- BUENO, C. S. **Curso Sistematizado de Direito Processual Civil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAMBI, E. **A Prova Civil: Admissibilidade e Relevância**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.
- CHIOVENDA, G. **Instituições de Direito Processual Civil**. 5. ed. Campinas: Bookseller, 2009.
- CODO, W. Saúde mental e trabalho: uma urgência prática. **Psicologia ciência e profissão**. v. 8, n. 2, 1988.
- CRUZ, R.; MACIEL, S. K. Perícia de Danos Psicológicos em Acidentes de Trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 2, n.2, p.120-129, 2005.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustica social**. São Paulo: Ed. FGV, 2000.
- DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.
- EDELMAN, B. **O direito captado pela fotografia – elementos para uma teoria marxista do direito**. Coimbra: Centelha, 1976.
- _____. Esquisses d'une théorie du sujet. **Comunications**, n. 26, 1997.
- _____. La légalisation de la classe ouvrière, t.1: **L'entreprise**. Paris: Christian Bourgois, 1980.

ENGELS, F.; KAUTSKY, K. **O socialismo jurídico**. São Paulo: Boitempo, 2012.

EVANGELISTA, R. Algumas Considerações Sobre as Perícias Judiciais no Âmbito Cível. **Revista IMESC**, São Paulo, n. 2, 2000. Disponível em: <<http://www.imesc.sp.gov.br/pdf/art3rev2.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2009.

EVANGELISTA, R.; MENEZES, I. V. Avaliação do Dano Psicológico em Perícias Acidentárias. **Revista IMESC**, São Paulo, n. 2, 2000. Disponível em: <<http://www.imesc.sp.gov.br/pdf/art3rev2.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2009.

FERREIRA, A. A. O socialismo jurídico de Engels. In: **Questão de classes - direito, Estado e capitalismo em Menger, Stutchka e Pachukanis**. São Paulo: Alfa-Omega, 2009.

HELOANI, J. R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

JACQUES, M. G. O nexos causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a Psicologia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. esp. 1. p. 112-119, 2007.

KASHIURA JÚNIOR, C. N. **Crítica da igualdade jurídica** – contribuição ao pensamento jurídico marxista. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

LIMA, M. E. A. A polêmica em torno do nexos causal entre distúrbio mental e trabalho. **Psicologia em Revista**, v. 10, n. 14, p. 82-91, 2003.

LIMA, M. E. A. Transtornos mentais e trabalho: o problema do nexos causal. **Revista de Administração da FEAD**, v. 2, n. 1, p. 73-80, 2005.

MARTINS JUNIOR, M. et al. **A necessidade de novos métodos para análises de acidentes de trabalho na perícia judicial**. *Produção*. v. 21, n. 3, p. 498-508, 2011.

MARTINS, S. P. **Direito Processual do Trabalho**: Doutrina e Prática Forense. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARX, K. **Crítica do Programa de Gotha**. São Paulo: Boitempo, 2012.

MASCARO, A. L. **Crítica da legalidade e do direito brasileiro**. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

MELLO, M. B. **Teoria do Fato Jurídico**: Plano da Eficácia. São Paulo: Saraiva, 2003.

MELOSSI, D.; PAVARINI, M. **Cárcere e fábrica**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

MENDONÇA, J. C. **A ideologia do socialismo jurídico**. Rio de Janeiro: Corifeu, 2007.

MONTENEGRO FILHO, M. **Curso de direito processual**: Teoria geral do processo e processo de conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NAVES, M. B. **Marxismo e direito** – um estudo sobre Pachukanis. São Paulo: Boitempo, 2008.

_____. (Org.). **O discreto charme do direito burguês** – ensaios sobre Pachukanis. Campinas: IFCH/Unicamp, 2009.

PASUKANIS, E. **A teoria geral do direito e do marxismo**. Rio de Janeiro: Renovar, 1989.

TURCHETTO, M. As características específicas da transição ao comunismo. In: NAVES, M. B. **Análise marxista e sociedade de transição**. Campinas: IFCH/Unicamp, 2005.

VIEIRA, C. E. C. O nexos causal entre transtorno de estresse pós-traumático e trabalho: controvérsias acerca do laudo de uma perícia judicial. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 34, n. 120, p. 150-162, 2009.

Eixo temático: 04. Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Seção: Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados ao Trabalho

FAZERES EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO:
GESTÃO, SAÚDE E SUBJETIVIDADE

BARATI, Guilherme Henrique Lima, UNICAMP, gbarati@uol.com.br

Resumo: As teorias organizacionais e suas técnicas parecem trazer uma equivocada concepção de subjetividade, privilegiando a consciência, a flexibilidade e a adaptação. No entanto, cabe pensar no que ficou excluído dessas teorias: o inconsciente, a rebeldia constitutiva do sujeito e a explosões sintomáticas que insistem em retornar, apesar de sistematicamente reprimidos e recalçados. O dispositivo de *coaching* se volta para indivíduos saudáveis, deixando os trabalhadores com intensos e observáveis transtornos psíquicos para os psicólogos e médicos. Em outras palavras, aqueles que são tratados com o *coaching* têm “disfuncionalidades” apenas no âmbito administrativo e não no âmbito psíquico. Cabe problematizar com que elementos os profissionais da gestão tem diagnosticado o limite entre saúde e doença que separaria tais práticas. Também vale refletir se o ideal de sujeito bem-sucedido já não oculta uma série de mal-estares e indisposições não observáveis e que podem retornar de forma mais intensa em longo prazo.

Palavras-chave: Saúde. Doença. *Coaching*.

1. Introdução: O núcleo de estudos em trabalho, saúde e subjetividade da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) constituiu-se no ano de 2013, perpassando a Faculdade de Educação e a área de Ciências Sociais da universidade. O seu principal objetivo é investigar a apropriação de categorias fundamentais como trabalho, saúde e subjetividade por diferentes concepções éticas, epistemológicas e metodológicas, estabelecendo uma fecunda interlocução sobre as possibilidades de emancipação e saúde do trabalhador no contexto social e econômico da contemporaneidade.

2. Objetivos: Nessa mesa redonda, trazemos os resultados preliminares sobre os imperativos adaptacionistas sobre os trabalhadores ditos “saudáveis” na prática do *coaching*. Temos aí a perspectiva do trabalhador que se encontra

inserido na organização do trabalho em busca de sua sobrevivência e ascensão.

3. Método: Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Os dados serão coletados a partir da realização de entrevistas não estruturadas com base na associação livre. Serão selecionados como sujeitos aqueles trabalhadores que ocupam posição de gestão em empresas multinacionais de grande porte e que passaram por processo de *coaching*. O elemento mais importante para escolha não serão as características da amostra tais como sexo, idade, mas a relação de transferência já existente. Isso significa dizer que o pesquisador provoca de certa forma o desejo de tratar questões importantes e que possam ser revividas e atualizadas naquela relação. Assim, inicialmente serão convidadas pessoas que já tenham tido contato e que tenham uma relação estabelecida com o pesquisador. O pesquisador se valerá dessa relação para que a partir dessa fala, possa recortar aquilo que já estava lá na própria fala, mas que o pesquisado não se dava conta, fazendo valer a interpretação. A interpretação não traz um sentido pronto, *a priori*, mas a produção de novos sentidos que são obtidos a partir de construções que incluem a relevância das fantasias e dos conflitos na constituição dos fatos humanos. Assim, interpretar não é dar sentido, mas estimular a produção deles. Interpretação é, portanto, um enigma que pode se dar na forma de uma pergunta, uma repetição de algo dito e que chama atenção pela cadeia que faz com outras coisas já ditas. Pode ser um comentário relacionado ao que está sendo dito e que serve para estimular o sujeito a falar mais. O número de entrevistados será definido posteriormente. Pode-se adiantar que, coerentemente com o modo pela qual são desenvolvidas as investigações em psicanálise, o sucesso da pesquisa não dependerá de um grande número de entrevistados, mas da profundidade das respostas coletadas.

4. Resultados: Na pesquisa sobre as implicações do *coaching* surgiu o entendimento da categoria saúde como aspecto fundamental para a distinção entre o *coaching* e a psicoterapia. Caberia fazer um recorte importante sobre os resultados da pesquisa bibliográfica: não houve autores que delimitassem com clareza o que se entende por normal e patológico e qual seria o momento

de encaminhamento para a psicoterapia. Também a diversidade da formação acadêmica dos *coaches*, bem como a falta de regulamentação das entidades certificadoras parecem colaborar para um imperativo adaptacionista ingênuo, preocupante e talvez insustentável ao longo do tempo, considerando que estamos em tempos de aceleração e intensificação desmedida do trabalho, cuja saída pode se dar nas explosões sintomáticas e futuros afastamentos. As primeiras entrevistas parecem revelar isso.

4.1. Entre a saúde e a doença. Entre o profissional bem sucedido e o mal sucedido. Qual a nossa atuação? Diante do pragmatismo do trabalho Taylorista, do romantismo da Escola de Relações Humanas ou do idealismo fusional das teorias Pós-Fordistas, temos a busca de uma solução idealizada de adaptação do sujeito ao trabalho. No entanto, isso nunca se completa, pois o trabalhador sempre se coloca num movimento contraditório que oscila entre a submissão e a rebeldia. Todas as teorias, seja com a boa gestão pelo controle, relacionamento ou fusão, parecem prometer o resgate do sujeito consciente, capaz de comunicar precisamente suas demandas, direcionar as buscas de sua “felicidade”. “administrar” renúncias e recompensas e estabelecer objetivos compartilhados e harmônicos com a organização. Contudo, o sujeito concebido pela psicanálise lacaniana é completamente avesso ao indivíduo que essas teorias estipulam ao revelar um conflito insolúvel entre a lei que nos possibilita e os desejos que nos movem. Em momentos de vazios referenciais, sérios problemas com a qualidade de vida e fracassos gestionários, vale questionar a real razão de nossas buscas. Assim poderíamos evitar repetições por meio de técnicas que se dizem diferentes e novas, mas que na realidade só cumprem a função de atender tão somente aos desejos narcísicos e nossa inveja empresarial mais imediata. Sendo tão precipitadas, tais medidas, na realidade, podem não passar de farsas que nos condenam a falhas intermináveis no campo teórico organizacional e aumentam ainda mais o mal-estar e o adoecimento que tentamos em vão aplacar e esconder. Na busca por um profissional bem-sucedido, que talvez fosse nomeado como funcional e saudável, não estaremos nos deparando com um sujeito que luta para sobreviver física e psicologicamente, adaptando-se de forma desmesurada? E até onde isso pode ir? Por outro lado, a rebeldia aos imperativos produtivistas

pode se dar por meio de explosões sintomáticas capazes de aparecer em longo prazo e de forma mais intensa. Será que o trabalhador bem sucedido anda realmente tão mais “feliz” do que aquele que já sucumbiu à doença? Há teóricos que tem usado como critério tratamento do comportamento disfuncional como limite entre *coaching* e psicoterapia. No entanto, em relação ao termo disfuncional tem havido uma série de contradições e ambiguidades. Tem-se colocado que o objetivo do *coaching* não é tratar de problemas disfuncionais, embora o dispositivo seja muitas vezes voltado para os executivos que estavam prestes a perder o rumo. Parte-se da perspectiva de que eles não eram disfuncionais no sentido psíquico, mas apenas no sentido administrativo. A demarcação do território entre *coaching* e psicoterapia se daria pelo pressuposto de que objetivo do primeiro é ajudar “indivíduos” saudáveis, equipes e organizações a serem mais produtivos. No entanto, os mesmos autores que privilegiam essa visão mais produtivista e organizacional, colocam que essa meta só é alcançada por meio de um “profundo comprometimento emocional” de todos o que acaba trazendo o uso de teorias e técnicas psicológicas para o campo administrativo e, conseqüentemente, incursões mais profundas e arriscadas que flexibilizam tais limites. Para administradores e outros profissionais que passam atender os trabalhadores em *coaching*, talvez a concepção de saúde e doença seja aquela que precisa ser mais esclarecida. Muitas vezes, a tal da disfuncionalidade, a doença só é vista quando o sujeito escancara sintomas relacionados a quadros de depressão, toxicomania e pânico. Se isto não aparecer de forma muito intensa, o que importa é tratar somente a falta produtividade sem levar em conta todos os esforços adaptativos frágeis que já estão em andamento e não se sabe até quando irão suportar, ainda mais com as cobranças adicionais de cumprimento de metas que o *coaching* vem referendar. Nossa proposta então se volta para abrir uma discussão com os profissionais que trabalham com *coaching* sobre a importância da função diagnóstica. Ela se apresenta cada vez mais problemática e ingênua, pois não se vê o “custo” em longo prazo da adaptação que visa assegurar e ou aprimorar. O elevado investimento em programas de treinamento e desenvolvimento de alguns profissionais pode indicar que eles são “bem sucedidos”. Mesmo entre os profissionais bem-sucedidos há relatos que o corpo e as relações estão sob a ameaça de intenso desgaste, muito

próximo daqueles que sucumbiram. Todavia, se eles são bem-sucedidos, são funcionais. Na pesquisa bibliográfica, dois objetivos diferentes foram encontrados no que diz respeito à contratação de *coaching*. O primeiro revela-se fortemente instrumental: desenvolver competências para cumprir metas. O outro objetivo parece envolver algo além, ou seja, a relação do trabalhador com a sua carreira: pressupunha-se que os trabalhadores seriam melhores se buscassem um aprimoramento de suas características pessoais que por sua vez, inevitavelmente, conduziriam a uma forma de trabalhar melhor. A reflexão sobre soluções mais complexas, singulares e que leve em conta as relações no trabalho, pode paradoxalmente, se estender para como o sujeito tem conduzido sua vida – principalmente quando sua saúde e suas relações estão deterioradas. Então nessas brechas e contradições, cabe abordar a possibilidade de ruptura do sujeito com as determinações sociais, mesmo que isso ocorra de forma breve. Por outro lado, a perspectiva de reprodução se mostra fortemente presente, pois estamos falando de gestores no mundo capitalista. Ou seja, àqueles a quem cabe ordenar suas equipes em função das metas das organizações empresariais capitalistas. Não é à toa que esse público é escolhido de forma diferenciada para tratar seus “gaps”. São investidos altos valores junto às consultorias de recursos humanos especializadas pelas empresas contratantes, para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes muitas vezes relacionadas à sua capacidade de conseguir resultado por meio dos outros, à sua liderança. Em qualquer dos casos, a ideologia que submete os sujeitos pelos aparelhos ideológicos é presente e podemos entendê-la pela obra de Althusser e Žižek. Por meio deles encontramos importantes contribuições no sentido de pensar sobre a internalização das ideologias como processo estrutural em que o sujeito se identifica com um modelo social e a ele pertence. Muitas vezes, o sujeito vai buscar no *coaching* uma superadesão, um excedente aqui representado pela eficiência e o bem-estar e que possa preencher esse furo dado elas suas dificuldades de integração. Ele se faz como gestor, produtor de mais valia, pois com sua equipe é suposto de produzir cada vez mais. Mas do semblante ilimitado, por ser ilusório, o ser humano ressurgue por meio de seu sintoma e de seu destino mortal.

5. Discussão dos resultados: Em relação à proposta do *coaching* de oferecer uma solução para os dilemas que afetam a imagem do bom profissional no capitalismo contemporâneo, cabe colocar algumas questões: qual o nosso papel neste contexto em que o “bem-sucedido” nem sempre significa vida com qualidade e saúde? E como tratar aqueles que não se adaptaram aos imperativos produtivistas? Nosso trabalho seria de readaptação ou de construção de alternativas mais singulares? A alternativa de encaminhar para um acompanhamento individualizado chamado de *coaching* vem muitas vezes da busca de tornar o trabalhador mais “bem sucedido”. Assim gestores que necessitam de mais preparo são encaminhados para intervenção individualizada, o *coaching*, porque precisam ser ainda mais eficazes nos seus cargos de gestão e não apresentam dificuldades para mudar. É suposto que se complemente a formação educacional trazendo o discurso universitário de forma mais singular e que pela relação *coach-coachee* se produza algo além do que ocorreu nos cursos convencionais e garanta a adesão ao modelo de gestor esperado, cumpridor de metas. No entanto, para consegui-lo, o caminho passa por uma abordagem, paradoxalmente, mais profunda e reflexiva e que entra em contradição com a solução rápida e prática requerida. A aprendizagem de gestão que não corre na sala de aula, mas numa sessão privada, fora do coletivo, que proporciona surgimento da transferência e que a viabiliza. Talvez, a própria divergência quanto aos objetivos dessa prática podem deixar brechas para um trabalho que vá além da instrumentalização. Deixemos essa questão para serem problematizadas nas entrevistas que seguirão na pesquisa de doutorado, embora, com base no levantamento bibliográfico, o uso repetitivo do termo disfuncional aponte para uma direção fortemente adaptacionista e encobridora dos sintomas em curto prazo, sendo assim, potencialmente capazes de produzir intensas e inesperadas perturbações em longo prazo.

6. Considerações finais: A proliferação da prática do *coaching* não viria a responder a uma necessidade de ajustamento cujo “custo” pessoal vale refletir? As pesquisas são incipientes e, no entanto os consultores que trabalham com o dispositivo estão cada vez mais numerosos. Caberia trazer uma discussão mais profunda sobre eficiência, eficácia no trabalho e suas

implicações na saúde por meio de um diálogo interdisciplinar com os administradores, psicólogos e educadores sobre a prática do *coaching* e seus limites, a formação do *coach* e as implicações em termos de saúde, subjetividade bem como o desenvolvimento profissional por parte do *coachee*.

7. Referências

- ALTHUSSER, L. **Freud e Lacan. Marx e Freud**. Rio de Janeiro: Graal, 2000.
- _____. Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado. In: ZIZEK, S. (Org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. **Da Horda ao Estado: Psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- FREUD, S. **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**: Ed. Standard Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1980.
- FERREIRA, M. A. A. **Coaching** - um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e Coach. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.
- KETS DE VRIES, M.; KOROTOV, K.; FLORENT-TREACY, E. **Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática**. Porto alegre: Bookman, 2009.
- KILBURG, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 34-144, 1996.
- KILBURG, R. R. Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching: a model and methods. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n. 4, p 251-267, 2001.
- KILBURG, R. R. When shadows fall: using pshychodynamic approcahes in executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and research**, v. 56, n.4, p. 268.

LACAN, J. **O seminário: o avesso da psicanálise (1969-1970)**, livro 17. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

LEITE, J. E. T. “Nós quem, cara pálida?: a razão depois de Taylor”. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MARX, K. O capital: **O processo de produção do capital. v. I**, Livro primeiro. Tomo 1 (capítulos I a XII). São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____. **O capital: crítica da economia política. Livro I**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

SENNET, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

ZIZEK, S. Como Marx inventou o sintoma? In: ZIZEK, S. (Org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: b Álcool e outras drogas no ambiente de trabalho

DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS, SOCIAIS E FILOSÓFICAS

SCAGNOLATO, Ana Lúcia, Coordenadora de Programas Sociais da ArcelorMittal Piracicaba-SP, ana.leme@arcelormittal.com.br

SILVA, Quézia Adriana Ulisses, Psicóloga da ArcelorMittal Promoção da Saúde na usina de Piracicaba, quezia.silva@arcelormittal.com.br

RESUMO: O artigo aborda a questão da dependência química e do uso indevido de álcool e outras drogas ilícitas, a partir da experiência de implantação e desenvolvimento do Programa “Vida Nova” por uma empresa multinacional de Piracicaba, numa perspectiva de trabalho de Responsabilidade Social Empresarial. Implantado a partir de uma demanda interna, o Programa tem o propósito de manter o ambiente de trabalho isento de drogas, como estratégia para ampliar a eficácia das medidas de segurança, preservação do meio ambiente, promoção da saúde e da qualidade de vida dos empregados e familiares.

Palavras-chave: Dependência química. Drogas. Tratamento.

Introdução

Apesar dos inúmeros avanços e conquistas, a sociedade apresenta um cenário de mudanças cada vez mais crescente que se caracteriza por questões sociais importantes e desafiam as possibilidades humanas de solução.

O processo do conhecimento, por meio da ciência, é contínuo, com tendência constante a buscar respostas para os desafios do cotidiano, que se revestem a cada dia com novas roupagens, em velocidade frenética, demandando, portanto, respostas inovadoras e eficazes. No entanto, conhecimentos vêm sendo discutidos por não terem resolvido questões importantes, como por exemplo, a pobreza, a miséria, aumento da criminalidade, consumo e tráfico de drogas, que exigem posicionamento da sociedade.

A partir da década de 1960, o consumo de drogas vem se transformando em uma preocupação mundial, em especial nos países industrializados, e é um

dos temas mais discutidos nos veículos de comunicação, mas infelizmente nem sempre com a devida sobriedade e embasamento científico (BUCHER, 1992).

O uso indevido de álcool e outras drogas é um problema de saúde e segurança coletiva e, portanto, inaceitável no ambiente laboral. O trabalho realizado sob o efeito do álcool ou de qualquer outra droga ilícita acarreta riscos para a saúde e para a integridade física do trabalhador.

Diante desse contexto, a sociedade vem sendo chamada a compreender a questão do consumo de drogas e a adotar medidas de prevenção e tratamento adequadas e eficazes para mitigar os impactos deste grande desafio, por meio de programas que devem contar com a participação do poder público, organizações não governamentais e privadas.

A ArcelorMittal Piracicaba, alinhada à estratégia de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo ArcelorMittal, tem como um de seus principais objetivos aplicar o desenvolvimento sustentável em todas as ações que pratica, sejam elas no dia a dia da empresa ou no relacionamento com a sociedade.

Considerando esta demanda e a responsabilidade que também lhe acomete, como organização privada, a ArcelorMittal Piracicaba implantou, em 2005, o Programa “Vida Nova” com o objetivo de criar um ambiente interno livre de drogas, preservando e promovendo a saúde e segurança na organização, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos empregados e familiares por meio de tratamento preventivo e curativo para problemas com drogas e visando também a reinserção social e funcional dos empregados, melhoria das relações na empresa e do meio familiar e social.

Após visitas em empresas de grande porte que já desenvolviam programa similar e reuniões entre a assistente social e a psicóloga da empresa e contratação de consultoria especializada no assunto, a implantação do Programa “Vida Nova” na empresa passou pelas seguintes etapas:

Objetivo

Proporcionar um ambiente de trabalho isento de álcool e outras drogas, como estratégia para ampliar a eficácia das medidas de segurança, buscando a preservação da integridade física das pessoas, promoção da saúde e qualidade de vida.

Definição da política do programa

Nesta fase, os critérios de atendimento foram definidos e ficou estabelecido o atendimento a empregados e dependentes diretos (filhos e cônjuge) para qualquer problema relacionado ao uso indevido de drogas, abuso e dependência química. O documento impresso foi elaborado com definições conceituais sobre drogas lícitas e ilícitas, responsabilidades atribuídas a empregados, gestores, comitê gestor do programa e profissionais da área de saúde, além de conter outras orientações para esclarecimento da política do programa na empresa constituíram o documento.

Constituição e preparação da equipe técnica

A equipe constituída por médico do trabalho, psiquiatra, psicóloga, assistente social, enfermeiro e engenheiro de segurança do trabalho recebeu orientações e esclarecimentos por meio de cursos especializados e visitas a instituições sociais responsáveis pelo atendimento à causa das drogas.

Lançamento, apresentação e divulgação do programa

Diversas apresentações sobre o programa foram realizadas na empresa para todos os empregados de diferentes níveis hierárquicos, com alcance de 100% do público interno e envolvimento de familiares.

Preparação de líderes de equipes

O relacionamento e envolvimento dos líderes com a equipe são fundamentais no sentido de identificar problemas e possibilidades de encaminhamento, o que demanda conhecimento da questão do uso indevido de drogas, abuso e dependência química.

Realização do programa

A empresa reconhece que o uso indevido de drogas e/ou álcool é um problema de saúde que afeta diretamente a segurança do trabalhador e de seus colegas de trabalho. Partindo-se do princípio que a segurança coletiva deve prevalecer sobre o direito individual, a empresa não permite que seu empregado apresente-se ao trabalho com a presença de drogas/álcool no organismo. Sendo assim, a utilização de exames toxicológicos como o

etilômetro (ar expirado) e a amostra laboratorial (urina) faz-se necessária, a fim de identificar se o empregado está sob o efeito de alguma dessas substâncias.

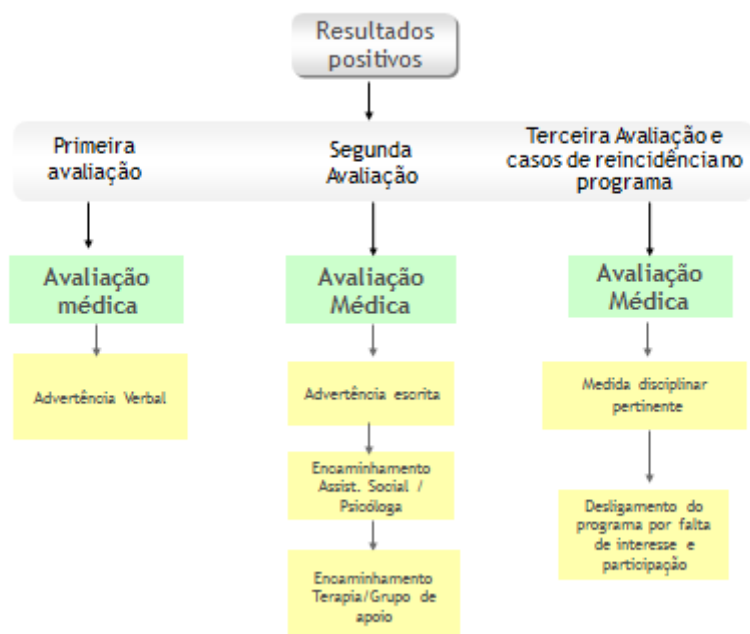
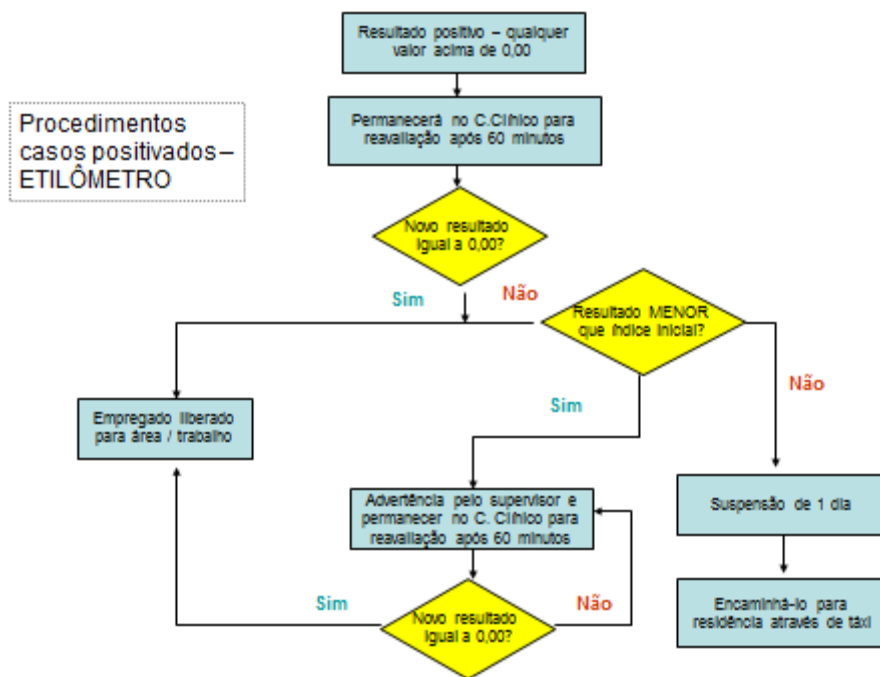
Ambos os exames são realizados diariamente no centro médico da empresa, por meio de sorteio aleatório que compreende o universo dos empregados, em casos de pós-acidente de trabalho, acompanhamento a tratamento e exame admissional.

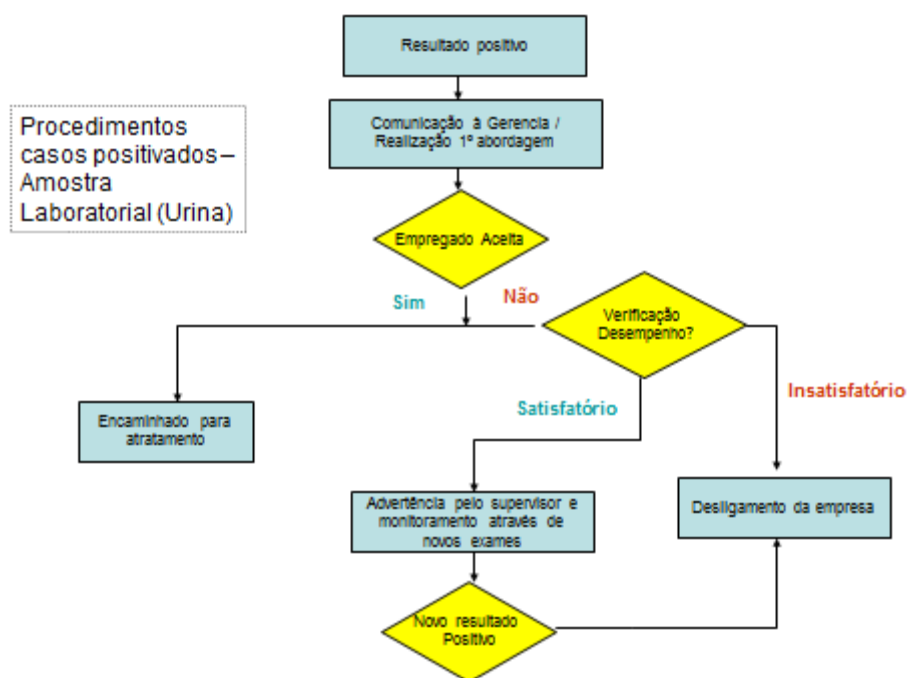
Também integram o programa os empregados que, por adesão espontânea, solicitaram o apoio e intervenção da empresa para iniciar tratamento terapêutico em razão do uso indevido de álcool ou outras drogas ilícitas.

Para manter o caráter de confidencialidade, a coleta de exames e abordagem aos empregados para informar o resultado positivo são realizados nas dependências da empresa (Centro Clínico). Para as demais atividades, como terapias, encontro com grupos de apoio, abordagem médica, entre outros; são contratados serviços especializados contratados fora das dependências da organização. Para a eficácia do programa, os familiares diretos do empregado (mãe/pai/esposa/esposo) são envolvidos no programa de tratamento da codependência, fazendo parte de grupos de apoio e participando das sessões de terapia com a equipe especializada.

O programa Vida Nova, após realização dos exames toxicológicos, segue os seguintes fluxogramas:

Etilômetro (Ar Expirado):





Resultados

Tabela 1 – Teste Etilômetro/Ar Expirado

Ano	Realizados	Positivos	Percentual
2012	959	11	1,1%
2013	1495	7	0,5%
2014	720	2	0,3%

Tabela 2 – Amostra laboratorial/Urina

	Realizados	negativos	positivos
2009	332	319	13
2010	426	415	11
2011	276	266	10
2012	309	286	10
2013	424	413	9
2014	270	258	9

Tabela 3 – Evolução tratamento

Ano	tratamento	Percentual
2009	10	2%
2010	27	6%

2011	20	4%
2012	13	3%
2013	2	0,5%
2014	3	1%

Considerações Finais

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) a dependência química é uma doença e assim deve ser tratada, considerando inclusive a possibilidade de afastamento do trabalho quando necessário.

As condições de segurança da empresa são um conjunto de medidas de ordem técnica, educacional e de saúde para prevenir os acidentes de trabalho e melhorar a qualidade de vida. O programa Vida Nova faz parte das estratégias de crescimento da ArcelorMittal, na qual além de contribuir para o alcance de metas e resultados organizacionais, permite melhorias no desenvolvimento socioeconômico do município. As ações socioeducativas, por meio de prevenção e tratamento curativo permitem melhorar a qualidade de vida e saúde dos empregados e familiares, impactando também nas condições de saúde da sociedade.

Referências

ARCELORMITTAL PIRACICABA. **Procedimento Operacional (PO) da ArcelorMittal Piracicaba** – Documento de orientação prática sobre procedimentos para atendimento a questões ligas ao Projeto Vida Nova. Piracicaba: ArcelorMittal, [s. d.].

BUCHER, R. **Drogas e drogadição no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

PREVENÇÃO do uso de álcool e outras drogas no ambiente de trabalho: conhecer para ajudar. 3. ed. Brasília : Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas – SENAD, 2012.

SILVA, O. A.; YONAMINE, M. O abuso de drogas entre trabalhadores em regiões brasileiras. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 552-556, 2004.

Eixo Temático: Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Seção: a. Diagnóstico e Manejo do Estresse Ocupacional

A PSICOLOGIA NO CAMPO DA SAÚDE DO TRABALHADOR: ESTRATÉGIAS DE DIAGNÓSTICO, INTERVENÇÃO E PROMOÇÃO DA SAÚDE

SCHMIDT, Maria Luiza Gava, Unesp, Ischmidt@assis.unesp.br

Resumo: A atuação do psicólogo no campo da saúde do trabalhador prima por diagnosticar como os trabalhadores avaliam o contexto de trabalho em que estão inseridos, conhecendo assim aspectos das condições, da organização e das relações socioprofissionais do trabalho. Além disso, conhecer a percepção dos trabalhadores sobre a saúde organizacional se constitui uma abordagem promissora para intervenções visando à adoção de mudanças de modo a promover o bem-estar dos contextos laborais e conseqüentemente dos próprios trabalhadores. Nesse sentido, captar, tratar e analisar as representações que os trabalhadores fazem do contexto de trabalho pode ser um diferencial para prevenção de adoecimentos e promoção da saúde. Mediante estas concepções nosso objetivo é apresentar como realizamos diagnóstico, intervenção e promoção da saúde em saúde do trabalhador, mostrando instrumentos validados que nos auxiliam nesta prática. Entre os instrumentos faremos referências a aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), validada por Ferreira e Mendes, e também a EPSaO (Escala de Percepção de Saúde Organizacional), validada por Gomide Júnior e Fernandes. O psicólogo, mediante o diagnóstico da saúde organizacional e do contexto do trabalho, poderá apreender os aspectos desfavoráveis à saúde do indivíduo na relação com o trabalho e, com base nos resultados, implementar estratégias interventivas de modo a promover e proteger a saúde dos trabalhadores. Nesta exposição apresentaremos resultados de aplicações de ambas as escalas e experiências interventivas com grupo de gestores que visou ao empoderamento destes para a implementação de propostas de promoção da saúde no trabalho.

Palavras-chave: Saúde do trabalhador. Organização e condições do trabalho. Gestão da saúde laboral.

1. **Introdução:** As definições de saúde organizacional atendem a concepção de Jaffe (1995), segundo a qual o autor articula inclusão de bem estar e saúde do trabalhador como critérios de efetividade organizacional. Alguns autores associam o conceito de saúde organizacional à saúde do trabalhador e definem a organização saudável como aquela que não gera estresse nos trabalhadores (GOMIDE JÚNIOR; FERNANDES, 2008).

Dentre as contribuições de Jaffe (1995) sobre organização saudável e saúde no trabalho, vale apontar que segundo ele o

estresse é resultante do balanço entre pressões e demandas do ambiente de trabalho e as respostas dos indivíduos a essas demandas. No entanto, as pesquisas sobre estresse têm focado mais sobre o enfrentamento do indivíduo e adaptação ao estresse do que sobre ambientes de trabalho e como eles podem produzir ou aliviar o estresse.

Outro aspecto relevante que merece ser apontado diz respeito aos resultados de pesquisas que estudam demandas do trabalho, e apontam que o controle do trabalhador e suporte social no local de trabalho, (KARASEK; THEORELL, 1990), estruturados de forma que os trabalhadores possam exercer maior controle sobre seu trabalho e encontrarem mais suporte social proporcionará maior saúde pessoal, ou seja, há uma associação entre variáveis sociais, natureza do local de trabalho e variáveis de saúde individual (KARASEK; THEORELL, 1990).

Karasek e Theorell (1990) compreendem que aspectos como a delegação de poder e também a maior participação dos trabalhadores nas decisões resultam em um ambiente laboral com saúde organizacional mais elevada. Uma das explicações fornecidas pelos autores é que as variáveis do contexto de trabalho influenciam o nível de estresse, o comprometimento, a comunicação e a satisfação da equipe como um todo – que, por sua vez, revelam o nível de saúde total da equipe de trabalho.

Mendes e Morrone (2002) destacam que a organização do trabalho exerce influências multideterminadas no funcionamento psíquico dos trabalhadores e consideram que essas influências podem ser positivas ou negativas, dependendo do confronto entre as características de personalidade

e a liberdade propiciada pelo modelo de organização, que permite ou não a transformação da realidade de trabalho.

Mediante essas concepções, compreendemos que diagnosticar como os próprios trabalhadores avaliam o contexto de trabalho e como percebem a saúde organizacional onde trabalham, constitui uma abordagem promissora para intervenções visando à adoção de mudanças que visem promover o bem-estar no trabalho, contribuindo para a promoção da saúde organizacional e dos trabalhadores.

Nessa perspectiva, a atuação do psicólogo no campo da saúde do trabalhador prima por diagnosticar como os trabalhadores avaliam o contexto de trabalho onde estão inseridos, conhecendo assim aspectos das condições, organização relações socioprofissionais do trabalho. Além disso, conhecer a percepção dos trabalhadores sobre a saúde organizacional se constitui uma abordagem promissora para intervenções, visando à adoção de mudanças de modo a promover o bem-estar dos contextos laborais e, conseqüentemente, dos próprios trabalhadores. Nesse sentido, captar, tratar e analisar as representações que os trabalhadores fazem do contexto de trabalho pode ser um diferencial para prevenção de adoecimentos e promoção da saúde.

Neste trabalho, apresentaremos dois instrumentos que utilizamos para esses diagnósticos, bem como alguns resultados e proposições de intervenção para a área da psicologia no campo da saúde do trabalhador.

Um dos instrumentos que temos tomado como referência é a Escala da Percepção da Saúde Organizacional, validada por Gomide Jr e Fernandes (2008), sendo construída com o propósito de verificar a percepção dos trabalhadores a respeito da saúde organizacional. A escala é composta por 27 itens distribuídos em dois fatores: (1) Integração de Pessoas e Equipes e (2) Flexibilidade e Adaptabilidade às Demandas Externas.

De acordo com Gomide Júnior e Fernandes (2008), a aplicação deste instrumento pode ser realizada na modalidade individual ou coletiva. Em ambas, os respondentes têm que ter entendido as instruções e o modo de assinalar as respostas; o ambiente deve ser tranquilo e confortável; o tempo é livre. Para a apuração dos resultados, o cálculo de cada score médio será obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um

dos itens que integra cada fator e, a seguir, divide-se este valor pelo número de itens do fator.

Outro instrumento que tem sido utilizado por nós é a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) validada por Ferreira e Mendes (2008). Essa escala tem como objetivo apreender as representações que os trabalhadores têm do contexto de trabalho com base em três dimensões, a saber:

- condições de trabalho;
- organização do trabalho;
- relações socioprofissionais de trabalho.

De acordo com Ferreira e Mendes (2008), a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT é constituída por fatores que expressam a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e material disponibilizados para a execução do trabalho, a divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho, os modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional, dentre outros.

A aplicação de ambas as escalas, justifica-se pelo fato delas possuírem itens relevantes de levantamento de conteúdo que envolve a relação indivíduo-trabalho, e a partir desta relação aferir indicadores relativos a aspectos da saúde no ambiente de trabalho, especificamente no que tange aos fatores sociorganizacionais, tais como: solidariedade, justiça, ética, respeito, colaboração, cooperação, lealdade, responsabilidade, confiança, entre outros.

Por sua vez, os valores organizacionais são apontados nos resultados de pesquisas científicas brasileiras como indicadores de satisfação no trabalho e, por meio desta, o bem-estar do indivíduo (SIQUEIRA, 2008). Além disso, sob a ótica da vertente da Psicodinâmica do Trabalho, o bem-estar, em matéria de carga psíquica, seria decorrente da existência de um sentido atribuído ao trabalho executado (DEJOURS, 1992).

Desta forma, levantar dados sobre a percepção dos trabalhadores acerca da saúde organizacional, torna-se relevante à medida que por meio dos resultados podemos avaliar se há estratégias ou não por parte da instituição para promover e proteger a saúde e o bem-estar de seus trabalhadores.

Por fim, a coleta e análise dos referidos dados, justifica-se, sobretudo, porque Fonseca e Moura (2008), em seus estudos observaram que

quando há apoio social suficiente ocorre certa “absorção” de parte dos efeitos adversos do ambiente o que, conseqüentemente, pode vir a minimizar o desencadeamento de patologias, e conseqüentemente favorecer um bom desempenho das tarefas laborais por parte dos trabalhadores (FONSECA; MOURA, 2008, p.5).

2. Objetivos: Apresentar resultados da aplicação das Escalas do Contexto de Trabalho e Percepção da Saúde Organizacional de modo a fortalecer as práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador no campo da Psicologia.

2.1. Objetivos específicos: Diagnosticar aspectos das condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho sob a ótica dos próprios trabalhadores; tratar e analisar os dados para elaboração do relatório; apresentar proposições visando a intervenção em aspectos do contexto de trabalho que possam estar comprometendo a saúde organizacional, bem como a saúde dos trabalhadores.

3. Resultados: No Gráfico 1, estão representadas as médias brutas das dimensões que avaliam a Percepção da Saúde Organizacional de um local de trabalho.

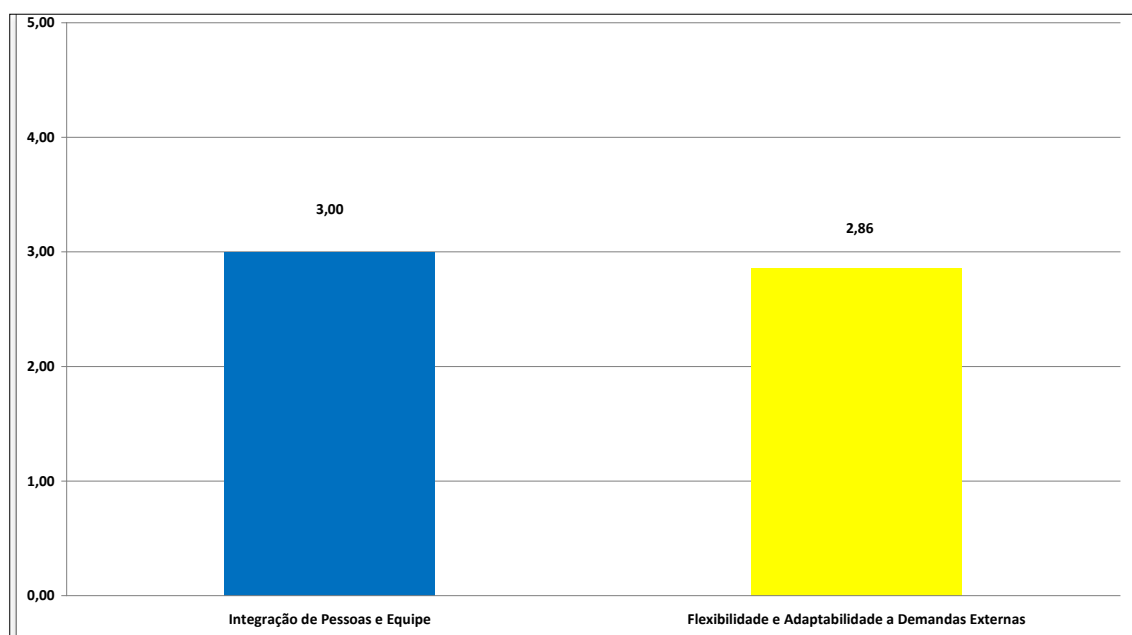
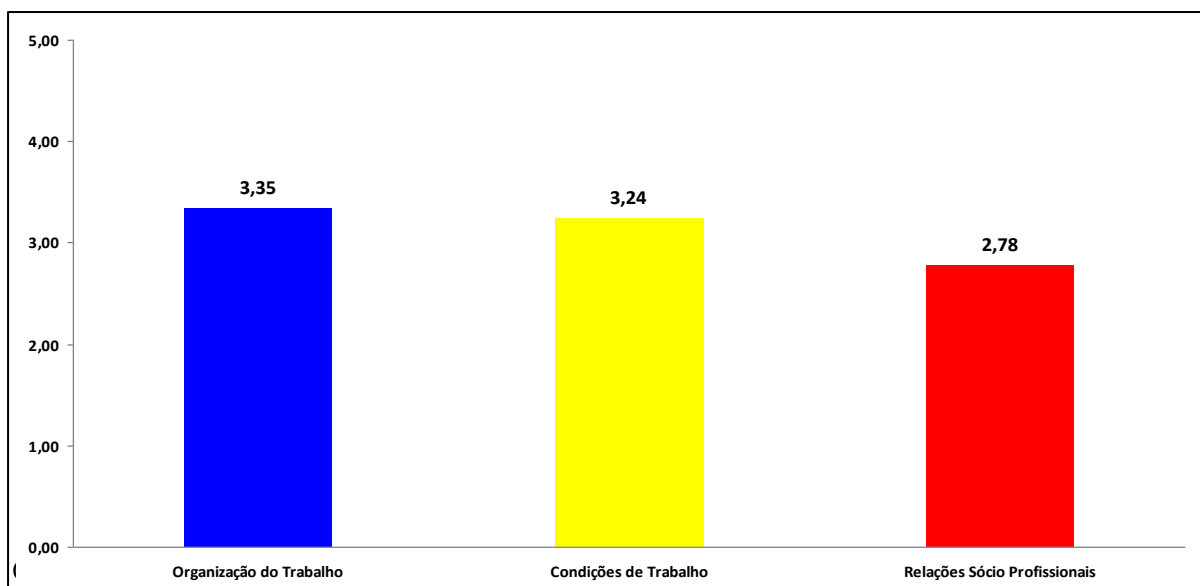


Gráfico 1 – Percepção da Saúde Organizacional

No Gráfico 1, observa-se que em ambas as dimensões de percepção de saúde organizacional os indicadores estão pontuados com médias 3 para o Fator 1 (Integração de Pessoas e Equipes), representando dúvida dos respondentes em relação a este item o que sinaliza que a saúde organizacional não está perceptível.

Em relação ao Fator 2, (Flexibilidade e Adaptabilidade às Demandas Externas), a média indica não haver percepção de saúde organizacional nesta dimensão, posto que a média bruta foi N=2,86.

No Gráfico 2, demonstramos o resultado da aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho.



De acordo com os parâmetros básicos para interpretação de resultados da EACT, os índices são: a) Satisfatório (de 1 a 2,3), resultado positivo e produtor de bem-estar no trabalho; b) Crítico (de 2,3 a 3,7), resultado mediano, indicador de "situação/limite", potencializando o mal-estar no trabalho e risco de adoecimento, e c) Grave (de 3,7 a 5,0), resultado negativo, produtor de mal estar no trabalho, forte risco de adoecimento.

Quando analisamos os resultados do Gráfico 2, observamos que os três indicadores apresentam resultados no parâmetro considerado mediando, sinalizando que neste contexto de trabalho aspectos das condições, organização e relações socioprofissionais do trabalho são fontes de risco de adoecimento para os trabalhadores.

Dentre as três dimensões, a organização do trabalho, o resultado da organização do trabalho mostrou-se mais preocupante e então escolhemos aprofundar aspectos desta dimensão junto aos trabalhadores. Para isto buscamos conhecer o Trabalho prescrito e trabalho real que vivenciam estes trabalhadores, uma vez que Dejours (2004), em suas pesquisas de campo em psicodinâmica do trabalho, aponta que na execução do trabalho há uma parte que não se pode compreender, que não é capturado pelo prescrito, que não pode ser planejado anteriormente. A essa distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real o autor denomina de “enigma” do trabalho. O “enigma” do trabalho é o que não se tem domínio, quando se age, seguindo procedimentos previstos ou quando se tenta lançar mão de conhecimentos já adquiridos. É o descompasso entre o que é prescrito do trabalho e o que se apresenta na prática, na *organização real* do trabalho.

Portanto, o real do trabalho é definido por Dejours (1922, 2004) como o que resiste ao controle, o que não pode ser previsto. Na verdade, seja qual for a organização do trabalho, é humanamente impossível realizar os objetivos da tarefa seguindo meticulosamente as determinações do que é prescrito.

4. Discussão dos resultados: Mudanças ambientais como oportunidades de crescimento para as instituições geram pressões que requerem a adoção de novas tecnologias, novos conhecimentos, novos materiais, visando atender as exigências do mercado ou dos clientes. As mudanças ambientais acabam sendo oportunidades de crescimento, pois desenvolvem a capacidade de resolver problemas ou de antecipar-se às necessidades, ou ainda abrir novos campos de atividade; no entanto, geram competitividade comprometendo a integração das pessoas.

Experiências têm mostrado que os programas de sensibilização, feitas mediante trabalhos individuais e em grupo, geram iniciativas para mudanças de comportamento. De acordo com Gubman (1990), a tomada de consciência de como se pode contribuir pessoalmente para a melhora do conjunto é chave para o processo. Por isso, é preciso estabelecer programas em formato de “painéis integrados” em que os assuntos são trabalhados em grupos pequenos interdisciplinares em que se levantam os problemas, as causas principais, e se definem propostas de melhoria. Ainda para este autor “As pessoas somente se

envolvem, quando se interagem com as pessoas de forma bastante simples. Isto exige, como afirma o autor, um processo: explicar, perguntar e envolver” (GUBMAN, 1990).

Por sua vez, Gubman (1990) considera que a interação humana dentro da organização poderá:

Ajudar a se ter um panorama para que possam saber aonde vão;

Saber o que você está tentando fazer para chegar lá;

Saber de que modo elas podem contribuir;

Saber o que ganham em ajudar.

Vale destacar que os objetivos organizacionais estão correlacionados a sua efetividade Carvalho e Gomes (2000) definiram efetividade como o grau em que a, organização realiza os seus objetivos, sem afetar os seus recursos e sem submeter os seus trabalhadores a um esforço excessivo. A efetividade pode ser representada pelo alcance de objetivos ou o progresso no seu alcance (CARVALHO; GOMES, 2000).

Nascimento e Gomide Júnior (2012), pautados nestas concepções descrevem que

a organização pode ser saudável para si mesma, pelo crescimento, eficiência, adaptabilidade e coerência; pode ser saudável para os acionistas pelo aumento dos valores das ações e oferecimento de uma imagem positiva da empresa; para os empregados por oferecer um local de trabalho saudável que lhes possibilite satisfazer suas necessidades de crescimento, significado e participação; para fornecedores e clientes oferecendo-lhes bons serviços, produtos e valores, confiança e possibilidade de interações honestas e, ainda, pode ser saudável para a comunidade tendo responsabilidade pelos recursos do meio ambiente, responsabilidade social e responsabilidade pelo desenvolvimento econômico da comunidade (NASCIMENTO; GOMIDE JÚNIOR, 2012).

5. Considerações finais: Por fim, vale ressaltar que uma organização saudável influenciará a saúde de seus trabalhadores. O psicólogo, mediante o diagnóstico da saúde organizacional e do contexto do trabalho, poderá apreender os aspectos desfavoráveis à saúde do indivíduo na relação com o trabalho e com base nos resultados implementar estratégias interventivas de modo a promover e proteger a saúde dos trabalhadores. Nossas experiências tem revelado que ações interventivas com grupo de gestores direcionadas para o empoderamento destes para implementação de propostas de promoção da

saúde no trabalho são favoráveis para a recuperação do bem-estar no ambiente laboral.

6. Referências

- CARVALHO, C.; GOMES, A. D. Eficácia Organizacional: determinantes e dimensões. **Psychologica**, v. 25, p. 179-202, 2000.
- DEJOURS, C. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Oboré, 1992.
- FERREIRA, M. C; MENDES, A. M. Contexto de Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 111-123.
- FONSECA, I. S. S.; MOURA, S. B. Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 8 mai. 2012.
- GOMIDE JÚNIOR. S.; FERNANDES, M. N. Saúde Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- GUBMAN. E. **Talento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- JAFFE, D. T. The Healthy Company: Research Paradigms for Personal and Organizational. Health. In: SAUTER, S. L.; MURPHY, L. R. (Eds.). **Organizational risk factors for job stress**. Washington: American Psychological Association, 1995. p. 13-39.
- KARASEK, R.; THEORELL, T. **Healthy Work: stress, productivity and the reconstruction of working life**. New York: Basic Books, 1990.
- MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: Trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Orgs.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002. p. 25-42.

NASCIMENTO, J. O.; GOMIDE JÚNIOR, S. Percepções de saúde e efetividade organizacionais: construção, validação e discriminação das medidas dos constructos. **Horizonte Científico**, Uberlândia, v. 5, n. 1, 29p., 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Eixo temático: 4- Práticas em Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho

Seção: Diagnóstico e Manejo do Estresse Ocupacional

ESTRAGÉGIA DE DIAGNÓSTICO E MANEJO DO ESTRESSE OCUPACIONAL

GOULART JR. Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

RESUMO: O mundo do trabalho passa por profundas e constantes transformações, sobretudo por novas formas de organização do trabalho e práticas de gestão de pessoas. A alta demanda por competitividade e concorrência entre as organizações acentuam a necessidade de constante aprimoramento dos recursos, tecnologias e, especialmente de estratégias de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento de competências técnicas e habilidades relacionais. A pressão por alta competitividade e excelência de desempenho, quando exercida de forma desmedida e sem contrapartidas adequadas, pode gerar forte tensão, impactando sobremaneira na saúde e qualidade de vida dos trabalhadores. Vários estudos (MURTA; TROCOLI, 2004; LIPP, 2005; PAIVA; COUTO, 2008; GOULART JR.; LIPP, 2008, GOULART JR. et al., 2014) revelam que o estresse é uma realidade muito presente nos contextos de trabalho, acometendo trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, trazendo prejuízos significativos para as organizações, como também para as pessoas que podem desenvolver várias patologias e ter sua qualidade de vida comprometida. Diagnosticar os estressores dos contextos de trabalho torna-se imprescindível para a proposição de intervenções voltadas à promoção da saúde e bem-estar ocupacionais. Ações estratégicas de gestão de pessoas passam por práticas preventivas do estresse ocupacional, podendo favorecer, além de um diagnóstico sobre aspectos positivos e negativos do trabalho, intervenções mais apropriadas em direção a um ambiente de trabalho de maior satisfação do trabalhador e o consequente êxito dos resultados organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Estresse. Estresse ocupacional. Gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO: As transformações no mundo do trabalho na contemporaneidade, sobretudo relacionadas às novas tecnologias e estratégias

de gestão, estão impactando de forma direta na saúde e bem-estar dos trabalhadores e, como consequência, impactando também nos resultados organizacionais. A busca pela competitividade e resultados de excelência, obriga as organizações a reverem suas políticas de gestão de pessoas, identificando e desenvolvendo competências técnicas e humanas em seu quadro funcional. Os trabalhadores, além de ter sólidos conhecimentos sobre o trabalho e sua forma de realização, precisam desenvolver habilidades relacionais e estarem cada vez mais comprometidos com seu trabalho e essas questões se tornam assim, condição para que as organizações atinjam seus objetivos. Zile, Braga e Marques (2012) argumentam que nas últimas décadas, e de forma intensa nos dias atuais, a introdução de novas tecnologias nas organizações vem impulsionando um amplo redesenho nas estruturas, nos processos e nos modelos de gestão de pessoas. Para os autores, as novas tecnologias que se apresentam aceleram os processos de mudanças organizacionais, envolvendo não apenas a necessidade de se alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a introdução de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes de trabalho. De acordo com Zanelli (2010), frente à forte cobrança pelo aumento da produtividade, os trabalhadores estão desenvolvendo problemas de saúde relacionados ao estresse causado por este ambiente de trabalho é extremamente competitivo e procura, cada vez mais, trabalhadores eficientes e comprometidos. Inúmeros estudos revelam que o estresse é uma realidade muito presente nos contextos de trabalho e está presente na maioria das organizações, acometendo tanto os trabalhadores operacionais, como os que exercem cargos de gestão (MURTA; TRÓCOLI, 2004; LIPP, 2005; PAIVA; COUTO, 2008; GOULART JR.; LIPP, 2008; 2011; RIBAS, 2009; ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2012; GOULART JR. et al., 2014). Assim sendo, a presença do estresse em trabalhadores torna-se um fenômeno cada vez mais comum nas organizações de trabalho na atualidade. Murta e Tróccoli (2004) apontam que o trabalho é uma das fontes de satisfação de diversas necessidades humanas, como autorrealização, manutenção de relações interpessoais e sobrevivência. Entretanto, para esses autores, ele pode se tornar fonte de adoecimento quando apresenta fatores de risco para a saúde sem que o trabalhador disponha de repertório suficiente para se proteger desses riscos. Martins (2000) ressalta que o estresse no trabalho é o resultado

de um conjunto de várias situações ou condições, que são potencialmente desestabilizadoras em virtude de incongruências ou da falta de adaptação entre pessoas e ambiente laboral. Esses estudos reforçam a presença e o avanço do estresse ocupacional nos contextos de trabalho e, portanto, para a relevância dos estudos sobre o tema e da atuação sobre o problema. A presença do estresse nas organizações traz prejuízos significativos para essas, sobretudo relacionado a índices de absenteísmo, rotatividade de pessoal, conflitos interpessoais disfuncionais, baixa produtividade, entre outras. Para as pessoas, os prejuízos não são menores, ou seja, pessoas estressadas podem desenvolver várias patologias e ter sua qualidade de vida totalmente comprometida. O estresse que acomete trabalhadores impacta diretamente na satisfação e comprometimento com o trabalho, afetando seu desempenho, ocasionando dificuldades de concentração, irritabilidade, fadiga, mal-estar generalizado e favorecendo acidentes de trabalho. Um olhar especial para essas políticas e práticas de gestão de pessoas pode se tornar um diferencial importante das organizações quando estão alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Essa conexão se caracteriza atualmente como um desafio para os profissionais da área de gestão de pessoas, uma vez que, por um longo período, esse setor se restringiu a atividades de ordem administrativa cuidando das rotinas trabalhistas tão somente, negligenciando questões relacionadas à saúde e bem-estar dos trabalhadores. A identificação de fatores que necessitem de melhorias e ajustes nos contextos de trabalho configura-se como uma importante estratégia de gestão organizacional na medida em que favorece a otimização de recursos alocados em atendimento a necessidades reais. Favorece também um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que neles atuam. A gestão do estresse ocupacional, como também da qualidade de vida dos trabalhadores, exige mudanças na cultura da organização, demandando principalmente transformação na visão dos gestores, para que sejam priorizados os investimentos em ações preventivas, antecipando-se às situações disfuncionais do trabalho, tais como perdas excessivas, retrabalho, descompromisso, insatisfação, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e excesso de conflitos (LIMONGI-FRANÇA, 1998). Para que um quadro de melhores resultados e de melhores condições de trabalho se estabeleça em

uma organização, é preciso que nas ações de gestão estratégica de pessoas estejam incluídas, principalmente, práticas de capacitação e desenvolvimento profissionais, de acompanhamento dos níveis de satisfação e comprometimento, de identificação de situações que coloquem em risco a saúde do trabalhador, bem como dos resultados obtidos pelo trabalho, entre outras. Estratégias para esses diagnósticos devem incluir ações participativas dos trabalhadores e favorecer o diálogo franco, ações de gestão do desempenho e pesquisas que monitorem o clima organizacional, por exemplo. Segundo Murta e Tróccoli (2004), o planejamento da avaliação de programas de manejo de estresse no trabalho é tão relevante quanto o planejamento de sua implementação. Isso se deve ao fato de que a efetividade da intervenção e o consequente aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas dependem do acompanhamento das variáveis que influenciam os processos no ambiente de trabalho. Ações preventivas em conjunto com o acompanhamento dos resultados das estratégias implementadas promoveriam uma visão global das características da organização e de seus trabalhadores. Esse fator seria um facilitador para a atuação do setor de gestão de pessoas, sobretudo em ações relacionadas à promoção da qualidade de vida no trabalho que está diretamente ligada à satisfação dos indivíduos e, conseqüentemente, no engajamento e comprometimento com as atividades de trabalho e com a própria organização. A busca por um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável, como já abordado, passa por ações estratégicas voltadas para o manejo dos estressores ocupacionais, envolvendo a identificação da presença do estresse nos trabalhadores. Esse diagnóstico favorecerá práticas preventivas nesses ambientes e, sendo assim, faz-se importante tecer breves considerações sobre estresse e estressores ocupacionais.

1.1 Estresse e estresse ocupacional: breves considerações: Lipp (2003) define o estresse como um estado de desequilíbrio do organismo e sua origem está vinculada à necessidade de constante adaptação às mudanças bruscas e rápidas que ocorrem no ambiente, o que demanda mobilização de energia física, mental e social; o estresse se manifesta quando há incongruências entre a capacidade do indivíduo em acompanhar e adaptar-se a essas mudanças, gerando um desequilíbrio no organismo. Corroborando com a

afirmação acima, Goulart Jr. e Lipp (2009) afirmam que o ser humano está submetido a mudanças rápidas e significativas em diferentes setores de sua vida. Para os autores, o ajustamento a essas mudanças vai requerer dos indivíduos, uma desenvolvida capacidade adaptativa e sendo assim, haverá necessidade acentuada de mobilização de energia (física, mental e social) para que essa adaptação ocorra. A não existência de equilíbrio entre a capacidade do indivíduo em se adaptar a uma situação em relação à velocidade das transformações, pode ocasionar em desequilíbrio do organismo estabelecendo, assim, uma situação de estresse. Lipp (2005) caracteriza o estresse como uma complexa reação psicofisiológica, que tem sua gênese na necessidade do organismo atuar sobre algo que ameace seu equilíbrio interno. Para a autora, o estresse representa um complexo processo do organismo, envolvendo aspectos bioquímicos, físicos e psicológicos que são desencadeados a partir da interpretação que o indivíduo dá aos estímulos externos e internos – os chamados estressores – causando desequilíbrio na homeostase interna, exigindo uma resposta rápida de adaptação do organismo para preservação de sua integridade física e psíquica e da própria vida. Referindo-se ao estresse ocupacional, este foi definido com ênfase nos fatores do trabalho. O estresse se apresenta quando os estressores ocupacionais presentes nos contextos de trabalho vão além da capacidade de enfrentamento do indivíduo ou nas respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais dos indivíduos a tais estressores (JEX, 1998; JONES; KINMAN, 2001 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2005). Paschoal e Tamayo (2004) definem o estresse ocupacional como sendo um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais ao exercer sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas. Os estressores ocupacionais então seriam as ameaças desencadeadoras da reação de estresse do indivíduo no seu ambiente de trabalho. Os autores argumentam ainda que as percepções dos indivíduos são mediadoras do impacto do ambiente de trabalho sobre eles e, sendo assim, entendem que, para algo ser estressor ocupacional, ele necessariamente deve ser percebido como tal pelo trabalhador. Os autores chamam a atenção ainda para o fato de que os estressores são percebidos e interpretados pelos trabalhadores de formas distintas, o que implica a necessidade de se considerar as características de cada pessoa, bem como

sua capacidade de interação com estas fontes de estresse presentes no ambiente ao qual estão expostas. Em relação aos fatores potencializadores do estresse, um agente causal interno ou externo pode ser denominado estressor. Goulart Jr. (2005) explica que eventos estressores ou fontes de estresse são qualquer estímulo capaz de provocar o aparecimento de um conjunto de reações orgânicas e ou comportamentais relacionadas com mudanças psicofisiológicas no organismo, causando a quebra do equilíbrio interno do indivíduo, exigindo algum tipo de adaptação podendo gerar desgaste. Para o autor, é considerado estressor qualquer evento que desencadeie o processo acima descrito, independentemente de sua natureza, ou seja, um acontecimento positivo ou negativo, frustrações, sobrecarga de trabalho (ou a falta dele), questões ambientais (poluição, ruídos, temperatura), morte de ente querido, dificuldade de se estabelecer relações interpessoais adequadas, acidentes, relações conflituosas com chefias, entre outros. Paschoal e Tamayo (2004) apontam que os estressores organizacionais podem ser de natureza física, tais como ventilação, iluminação, entre outros, ou psicossociais (fatores intrínsecos ao trabalho, aspectos do relacionamento interpessoal, autonomia ou controle no trabalho, estressores baseados nos papéis – conflito e ambiguidade de papéis – e fatores relacionados ao desenvolvimento de carreira).

1.2 Considerações sobre prevenção e intervenção de estressores ocupacionais: Para Murta (2007) a atuação preventiva se caracteriza como um passo importante no tocante ao estresse ocupacional, uma vez que a identificação dos estressores no ambiente de trabalho constitui o procedimento inicial para implantação de um programa de manejo desse fenômeno. Para o autor, essa prática deve pautar-se em instrumentos adequados para que, além da identificação dos estressores, as ações dos responsáveis pela gestão de pessoas possam ser acompanhadas, sejam em medidas preventivas, nas intervenções diretamente ligadas ao estresse ou nas avaliações pós-intervenções. Kompier e Kristensen (2003) argumentam que, em relação à prevenção, o manejo do estresse pode ocorrer como prevenção primária, secundária ou terciária, dependendo do contexto. No primeiro caso, as intervenções podem almejar a eliminação, redução ou alteração dos

estressores no contexto do trabalho; na prevenção secundária, ela pode evitar que os trabalhadores que já apresentam sinais de estresse fiquem doentes e aumentem sua capacidade de *coping*; por último, pode tratar aqueles trabalhadores que apresentam consequências sérias de estresse e reabilitá-los após absenteísmo por doença (prevenção terciária). Quando as ações primárias e secundárias são contínuas e planejadas seguindo demandas diagnosticadas, as ações terciárias tendem a ser menos necessárias. Para os autores, no caso da prevenção primária, é importante identificar quais são os possíveis estressores no ambiente de trabalho, o que varia de acordo com as especificidades de cada organização e requer metodologias de identificação adequadas a cada contexto. Após essa identificação, é possível adotar principalmente duas diferentes estratégias: evitar que estes estressores surjam ou atuar para minimizá-los ou eliminá-los quando já se fazem presentes no ambiente de trabalho. Com relação às medidas de prevenção secundária, quando já existem sinais de estresse, é possível pensar em intervenções dirigidas a esses trabalhadores, como por exemplo, esquemas especiais de trabalho para empregados mais idosos ou para trabalhadores em recuperação de um longo período de doença. Já referente aos trabalhadores afastados por problemas de saúde, a organização pode trabalhar para a reabilitação deles, criando, por exemplo, programas de assistência ao estresse pós-traumático, técnicas dirigidas a sinais ou sintomas, como relaxamento, e também apoio social e psicológico. Os programas de manejo de estresse ocupacional podem ser focados na organização do trabalho e/ou no trabalhador (CARAYON et al., 1999; HAGEN et al., 1998; HEMINGWAY; SMITH, 1999; REY; BOUSQUET, 1995, apud MURTA, 2004). A diferença entre eles está no fato de que os programas focados nas organizações de trabalho visam mudanças no ambiente, nas condições e na cultura organizacional, enquanto as intervenções focadas no indivíduo objetivam alterar o repertório comportamental do trabalhador fortalecendo sua forma de enfrentamento aos eventos estressores. Os programas de intervenção organizacional, focados na organização do trabalho, produzem possivelmente resultados mais rápidos e eficazes; porém, o trabalho individual é uma ferramenta complementar importante para a promoção da saúde e enfrentamento do indivíduo, pois muitas vezes este pode desenvolver estratégias de enfrentamento deficitárias e inapropriadas para o

ambiente de trabalho como, por exemplo, comunicar-se agressivamente, fazer o trabalho rapidamente e com pouca qualidade, isolar-se dos colegas de trabalho, além de outras dificuldades e demandas tais como fazer uso de álcool e outras drogas, entre outros comportamentos indesejados. Por outro lado, existem algumas atividades de trabalho em que o estresse está diretamente relacionado com a rotina laboral, como é o caso, por exemplo, de policiais, bombeiros, médicos e enfermeiros – que lidam diariamente com situações estressantes e perigosas. Nesses casos, o trabalho a ser feito é orientar, promover a reflexão e colaborar para a construção de formas mais adequadas de lidar com essas condições que, apesar de estressantes, são necessárias. Entretanto, não se pode perder de vista que, mesmo nessas profissões, existem situações de estresse que podem ser amenizadas. Por isso, é importante levar os trabalhadores a reflexões constantes, visando à distinção de quais são as condições inerentes ao serviço e aquelas que podem ser modificadas. Espaços de diálogo e escuta ativa por profissionais qualificados para tal e cuidados com a saúde e bem-estar desses trabalhadores são fundamentais nesses casos.

2. OBJETIVO: O texto tem por objetivo, destacar a importância de se identificar a presença do estresse em trabalhadores, detectando os possíveis estressores que favorecem sua presença. Visa também fomentar reflexão sobre a importância de estratégias de gestão de pessoas, voltadas para a proposição de intervenções voltadas à promoção da saúde e bem estar ocupacionais.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS: A cobrança acentuada pela busca da alta produtividade e de capacidade competitiva e por resultados de excelência torna cada vez maior a pressão por iniciativas e inovações das pessoas que, por sua vez, são afetadas por um ambiente de trabalho extremamente exigente. Nesse contexto, a qualidade de vida do trabalhador precisa ser alvo de preocupação constante pelas organizações e as ações de gestão de pessoas devem fomentar e favorecer um ambiente de trabalho positivo – o que inclui o manejo adequado de estressores – já que o estresse se caracteriza como um dos principais fatores de adoecimento no trabalho na atualidade.

Quando o controle dos fatores estressores no ambiente de trabalho inexistente ou é ineficaz, não é possível assegurar que as pessoas tenham qualidade de vida, já que as condições em que se trabalha podem não favorecer a realização profissional e a presença de satisfação dos trabalhadores com seu trabalho. A qualidade de vida profissional inclui o conjunto de ações de uma organização que envolve diagnóstico e implantação de medidas gerenciais e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1998), e tais ações devem estar em consonância com o manejo do estresse nas organizações, já que esse é um fator de alta incidência nos índices de adoecimento no trabalho. Considerando que é por meio das pessoas que as organizações atingem seus objetivos e resultados, favorecer um ambiente que promova saúde e bem-estar é algo que precisa fazer parte das ações estratégicas de gestão de pessoas e, assim, ganham ambos: organização e indivíduos.

4. REFERÊNCIAS

- GOULART JR., E. **Stress de Professores e Estilo de Lideranças em Escolas Públicas**. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2005.
- GOULART JR., E.; LIPP, M. E. N. Estresse em professores do Ensino Fundamental em escolas públicas estaduais. **Revista Psicologia em Estudo**, v. 13, n. 4, p. 847-857, 2008.
- GOULART JUNIOR, E. ; LIPP, M. E. N., Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **RBPAE**, v. 27, n. 2, p. 265-283, 2011.
- GOULART JR., E; CARDOSO, H. F.; DOMINGUES, L. C.; GREEN, R. M.; LIMA, T. R. Trabalho e estresse: identificação do estresse e dos estressores ocupacionais em trabalhadores de uma Unidade Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior (IES). **Revista Gestão Universitária da América Latina**. Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2014.
- KOMPIER, M. A. J.; KRISTENSEN, T. S., As intervenções em estresse organizacional. **Cad. psicol. soc. trab.**, v. 6, p. 37-58, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998. Disponível

em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=144.> Acesso em: 5 abr. 2013.

LIPP, M. E. N. **Mecanismos neuropsicológicos do stress**: teoria e aplicações clínicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

MARTINS, L. M. M. et al. Agentes estressores no trabalho e sugestões para amenizá-los: opiniões de enfermeiros de pós-graduação. **Rev. esc. enferm. USP**, v. 34, n. 1, p. 52-58, 2000.

MURTA, S. G., Avaliação de Processo de um Programa de Manejo de Estresse Ocupacional. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, n. 2, p. 296-302, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722007000200016.> Acesso em: 30 abr. 2013.

MURTA, S. G.; TRÓCOLI, B. T. Avaliação e intervenção do estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 39-47, 2004.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós choque de gestão”: o caso da Copasa – MG. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 42, n. 6, p. 1187-1211, 2008.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos Valores Laborais e da Interferência Família – Trabalho no Estresse Ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 173-180, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v21n2/a07v21n2.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2013

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. Universidade de Brasília. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

RIBAS, M. C. **Vulnerabilidade ao stress no trabalho**: investigação em auxiliares de enfermagem. 2009. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Psicologia da saúde: práticas clínicas e hospitalares) – Instituto de Psicologia, Universidade Estadual Paulista, 2009.

ZANELLI, J. C. et al. **Estresse nas organizações de trabalho**: Compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZILLE PEREIRA, L.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse ocupacional e tecnologias de gestão: o impacto do trabalho dos gestores que atuam em empresa privadas do Estados de Minas Gerais. SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA/USP, 2012.

(Área temática: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Seminários de Administração, out. 2012).

Eixo temático: 4. Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Seção: c. Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados ao Trabalho

SÍNDROMES DOLOROSAS CRONIFICANTES E O SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO

BOCCHI, Josiane Cristina, Unesp-Bauru, b.josiane@fc.unesp.br

Resumo: Este trabalho aborda o problema da dor física crônica, indicando a alta incidência da queixa dolorosa nos ambientes de trabalho, que se exprimem como: lesões por esforço repetido (L.E.R./DORT: Disfunção Osteomuscular Relacionada ao Trabalho), tensões musculares crônicas e difusas, mialgias idiopáticas, lombalgia e fibromialgia (dor generalizada e difusa). Tais quadros são responsáveis por grande parte de licenças médicas do trabalho e predisõem a condições psicossociais e ocupacionais incapacitantes. A maioria destas patologias vai ao encontro de insuficiências e desconhecimento da comunidade médica sobre a abordagem do problema da dor crônica e também confrontam os enquadres teórico-técnicos da psicologia, no que diz respeito à compreensão da queixa dolorosa persistente e ao acolhimento do indivíduo com dor física e outros sintomas corporais. A questão central deste trabalho gira em torno de buscar uma compreensão da realidade do indivíduo que permanece com um sintoma doloroso, mesmo quando não existe mais uma lesão orgânica compatível com a queixa apresentada. Seria o corpo um baluarte de expressividade e, conseqüentemente, de canalização ou inscrição de sofrimentos psíquicos diversos (ansiedades depressivas, baixa autoestima, frustrações, perdas, insatisfações, lutos não elaborados, dentre outros) que não encontraram expressão através das palavras e por isso não foram vivenciados como angústia? Dados desta pesquisa apontam que a dor não deve ser abordada exclusivamente como um fato psicológico, médico ou fisiológico, mas sim como um *fato de existência*. A dor física é um fenômeno limítrofe entre mim e meu corpo, entre mim e o outro, entre harmonia e desequilíbrio psíquico, entre viver e sobreviver e, em algumas situações, entre a vida e a morte. A dor que persiste sem alívio coloca o sujeito em estado de desamparo, que pode ser atenuado ou exacerbado, conforme haja reconhecimento do fenômeno dor pelo ambiente externo.

Palavras-chave: Dor física. Cronificação. Queixa psíquica

1. Introdução: A dor física é inegavelmente uma experiência entremeada por paradoxos. É tão primitiva quanto complexa, já que é o sintoma de base na maior parte das doenças médicas, ao mesmo tempo em que desafia o campo médico e psicológico, solicitando revisões e novas conceituações sobre dor e sofrimento corporal. A dor é tão notória quanto insignificante (algo que afugenta o indivíduo de dentro do seu próprio ser, mas quando se faz ausente, é esquecida). A dor é tão universal quanto particular. É uma experiência íntima, relatada em primeira pessoa: só quem sofre a dor pode descrever a dor, a sua dor. Mas, ao mesmo tempo, todos já sentiram dor, desde uma banal picada de inseto até um estado doloroso crônico e não explicado. A dor é anômala e salutar, já que é um fator de proteção à integridade corporal, sua completa ausência indica analgesia congênita (patologia em que não existe sensibilização para captação do estímulo-dor). É um fenômeno tão imemorial quanto atual. A dor tem acompanhado evolutivamente a espécie humana, e continua sendo revivida diariamente, perante a menor ameaça: seja um fino corte com folha de papel ou qualquer objeto violentamente arremessado em nossa direção. Porém, antes de adentrar efetivamente no tema específico do trabalho, é preciso destacar que desde a antiguidade greco-romana, o tema da dor tem gerado controvérsias, cujos reflexos se fazem presentes até os dias de hoje.

Aristóteles (384-322 a.c) abordou a dor e o prazer como paixões da alma; enquanto Galeno (131-200 d.c), médico romano, atribuía o *sensorium* da dor ao cérebro e aos nervos periféricos. A sacralização da dor pelo cristianismo e outras religiões, bem como sua apropriação pelo campo moral e filosófico retardou seu tratamento sistemático pela ciência e contribuiu para que ela fosse tratada como assunto emblemático e obscuro. Na Idade Média, a dor era insígnia da possessão demoníaca. No século 19, o desenvolvimento da fisiologia herda o dualismo filosófico ao abordar a dor a partir de uma cisão entre sensação (sinais e sintomas corporais) e estado afetivo (reação emocional), fomentando um antagonismo entre dor física (ligada à materialidade das sensações) e dor psicológica (de ordem emocional, subjetiva

e abstrata). Nos dias de hoje, ainda há representações confusas e mal-entendidos que envolvem o tema da dor na área da saúde, como a crença de que a dor física sem explicação médica estabelecida (lesão, doença dos tecidos) é uma simulação, ou simples ganho secundário com o adoecimento, logo um evento factício (algo manipulável, produzido por quem refere dor, o *malingerer*). A isso se costuma dizer, muito frequentemente, “Isso é psicológico”, um jargão de senso comum supostamente impregnado com ares de cientificidade. Muito frequentemente, profissionais da saúde colocam ao paciente: “Você não tem nada”, “Vai para casa”. Na melhor das hipóteses, encaminha-se para o psicólogo, com a mensagem subliminar “Este é caso para psicologia”/“O problema não é meu”. Pretende-se mostrar a necessidade de revisão dessa discursividade e suas práticas. Esta interpretação apresenta problemas e reflete o desconhecimento sobre a realidade das pessoas que relatam sofrimento na forma de dor física. Dentro desse conjunto, esperamos extrair algumas reflexões sobre a dor e os fatores de sua cronicidade, que possam contribuir para uma discussão do tema no universo trabalhista e na cultura organizacional.

2. Objetivos: Considerando a atualidade e a recorrência dos diagnósticos de dor crônica, propõe-se uma discussão sobre a dor física e sua cronicidade.

2.1. Objetivos específicos: Propor linhas de manejo e de abordagem daquele indivíduo que exprime queixas dolorosas nos contextos do trabalho.

3. Método: Este trabalho apoia-se em uma metodologia de pesquisa teórica e exprime parte dos resultados do projeto de pesquisa “As relações entre dor física e dor mental: a clínica psicossomática em destaque”. Realizou-se um levantamento bibliográfico em bases de dados das ciências da saúde, fazendo a leitura de artigos sobre dor física, dor física crônica e sintomas ansiosos e depressivos, para expor um panorama inicial sobre o estudo da dor e propor estratégias de manejo da queixa dolorosa. O referencial teórico condutor desta investigação é a psicossomática psicanalítica.

4. Resultados: Dados da Organização Mundial de Saúde (WHO, 2007) sugerem que milhões de pessoas no mundo sofrem por conta da falta de uma abordagem médica e científica padronizada para o diagnóstico e tratamento da dor. O tema da dor física também tem sido muito pouco abordado pela medicina psicossomática, pela psicologia e pela psicanálise. Contudo, a dor e sua amplitude afetiva sinalizam um fenômeno complexo e multifacetado, pois existem dores com uma etiologia orgânica bem definida (dor oncológica, dor neuropática, dor visceral, queimaduras) e também há dores de natureza histórica e hipocondríaca (frequentemente chamadas de dor psicogênica), não menos violentas do que as primeiras. A dor física é comum em episódios depressivos e a dor crônica também aparece como ganho secundário em outras doenças (médicas ou psiquiátricas). Também é frequente uma sobreposição entre quadros psíquicos (dificuldades afetivas, angústia, sintomas ansioso-depressivos, alterações cognitivas) e os quadros de sintomatologias corpóreas (dificuldades sexuais, distúrbios do sono, rigidez e tensões musculares constantes), compondo as síndromes clínicas mistas, muito visíveis neste início de século: são exemplos aqui a fibromialgia, LER, ataques de pânico e a agorafobia. A sobreposição de quadros psíquicos/comportamentais e quadros psicossomáticos também é traduzida pela atual nosografia psiquiátrica (CID e DSM) como o fenômeno da comorbidade, ou seja, a existência concomitante de mais de um quadro psicopatológico. No campo “psi”, porém, temos indicativos da carência de uma sistematização no estudo da dor e da sua comorbidade com sintomas depressivos e ansiosos (BERLINCK, 1999; ANGELOTTI, 2012). Mas a relação entre dor e depressão tem sido facilmente identificada na clínica médica (ANGELOTTI, 2012; ICS, 2011; LOBATO, 2010), especialmente a dor crônica na fibromialgia e alterações do humor ou depressão propriamente (HEYMANN et al., 2010; PALOMINO et al., 2007; SANTOS et al., 2006; CAVALCANTE et al., 2006; PROVENZA JR. et al., 2004). Em outras situações, nota-se uma alternância entre sintomas psicológicos e sintomas físicos cronificantes, quando um luto não vivenciado ou perturbações do humor podem anteceder uma dor crônica ou o inverso: uma dor física persistente e não legitimada no plano vivencial (isto é, não reconhecida pela pessoa que a sofre ou pelo médico e familiares do paciente) pode se tornar o fator desencadeante de sofrimentos psíquicos na

forma de ansiedade, perturbações do humor ou distúrbios do sono. Nesse sentido, a vivência prolongada da condição dolorosa pode, de fato, gerar sentimentos depressivos, como tristeza, desânimo e desamparo diante da percepção de um problema crônico e aparentemente intratável, sinalizando uma relação de causa e efeito (PALOMINO et al., 2007). Palomino et al. (2007) também apontam a necessidade de novos estudos para averiguar se os sentimentos de impotência e desamparo, frequentes na dor crônica, precedem o desenvolvimento de sintomas depressivos ou se já são consequências de estar deprimido. A dor crônica é aquela que persiste além do tempo razoável para a cura de uma lesão, o critério temporal é variável de três meses a seis meses ou mais (MARQUEZ, 2011). Robert Bennet (1999) discute a relativização do critério temporal, apontando que a dor crônica não é simplesmente uma dor aguda que persiste, mas que se trata de um quadro que subverte a relação de um-para-um entre estimulação e percepção dolorosa, isto é, a intensidade da sensação dolorosa não tem relação direta com a intensidade do estímulo causador e a dor crônica se processa mesmo na ausência de qualquer dano tecidual, sugerindo que a natureza da dor crônica tem haver com uma estrutura fisiopatológica e etiológica específicas, com uma possível sensibilização do sistema nervoso central e, como defenderemos aqui, com uma *sensibilização psicológica*. O fato é que a experiência da dor integra fatores complexos: traços afetivos, cognitivos e vivências anteriores (memória para a dor). O estado emocional do indivíduo que relata a dor e a racionalização do problema pode influenciar a experiência final da dor. Tais fatos apontam uma amplitude de relações entre corpo e psiquismo (entre dor física e dor mental) e colocam a dor como problemática fronteira na área da saúde, entre os campos da medicina, psiquiatria, psicologia da saúde e psicanálise. Sendo assim, propomos que o problema da dor seja abordado e discutido dentro de uma *caracterização própria*. É importante considerar preceitos constatados na literatura médico-psicológica sobre o problema da dor física, para que assimilamos a efetividade das realidades psíquica e material que produzem, exacerbam, mantêm ou extinguem a queixa da dor. De acordo com a Associação Internacional para o Estudo da Dor, a dor é “uma experiência sensitiva e emocional desagradável, associada a uma lesão tecidual atual, potencial, ou **descrita em termos de tal lesão**” (IASP, 2011).

Notam-se ambiguidades na conceituação da dor e também que essa definição reconhece aspectos subjetivos no fenômeno da dor: uma lesão potencial (virtual ou imaginada); trata-se de sensação e também emoção. O mais interessante da definição médica é que mesmo as dores sem relação linear com disparadores orgânicos (como má postura, falhas ergonômicas, tumores) são efetivamente sentidas pelo sujeito que a deplora e não são menos reais do que as outras. Surpreendentemente, reporta-nos ao fato de que a IASP considera que a “dor poderia existir apenas no plano do vivido e da queixa que a exprime” (NASIO, 2008). Já o DSM-5 (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* – APA, 2013) declara

adotar uma abordagem diferente para a importante realidade clínica dos indivíduos com dor [...] Existe uma falta de evidências de que estas distinções possam ser feitas com confiabilidade e validade, e **um amplo corpo de pesquisas demonstra que os fatores psicológicos influenciam todas as formas de dor** (2013, grifos nossos).

Portanto, a nova classificação admite que não é possível distinguir quais dores estão associadas a fatores psíquicos e quais correspondem somente a doenças. Assim como a IASP, passa a reconhecer a presença do componente subjetivo em todo quadro doloroso e propõe-se pensar *a experiência da dor física dentro de um continuum de manifestações*: o espectro dos sintomas somáticos. Destacamos também que a principal teoria neurobiológica sobre o fenômeno da dor prevê que qualquer tipo de dor aciona mecanismos psicológicos, além da condução nociceptiva periférica que propaga o impulso nervoso até o sistema nervoso central. A teoria dos portões da dor, de Melsack e Wall (1965), propõe a existência de um circuito de fibras nervosas que controlariam a transmissão da dor, no nível da medula espinhal, em forma de um chifre/corno (*dorsal horn*). A analogia do portão é no sentido de que uma vez ativada a via de transmissão, a comporta da medula espinhal abre e permite que a informação dolorosa chegue ao cérebro e, ativada a via inibitória, a comporta se fecha, diminuindo a transmissão sináptica da resposta da dor. Ao longo desse trajeto, o impulso nociceptivo ganha complexidade a partir dessa estrutura cônica da medula espinhal. A ele é integrada a uma série de informações neurais, oriundas de diferentes sítios cerebrais, como o córtex,

sistema límbico, tálamo, hipotálamo; portanto, a resposta cerebral da dor agrega componentes emocionais, cognitivos e motivacionais, como crenças, valores, percepções, autopercepções, a lembrança de outras experiências dolorosas, modulando a sensação e adaptação de cada pessoa à dor. Alguns desses processos psíquicos abrem as comportas e outros as fecham. A dor é uma resposta do cérebro à estimulação periférica (pele, órgãos internos), que integra diferentes componentes no seu trajeto medular, de modo que aquilo que é relatado como a experiência qualitativa da dor é um processo que pode ser dividido em diferentes fases: nocicepção, dor, comportamento doloroso e sofrimento. É possível que a dor e o sofrimento possam se estender mesmo na ausência da nocicepção (estimulação e condução nos receptores periféricos), como ocorre na dor crônica. Assim como os olhos são a porta de entrada da visão, a superfície corporal não é responsável por produzir a dor, e sim o sistema nervoso central. Componentes cognitivos são pensamentos, imagens, a atenção devotada ao estado doloroso, a memória. Segundo Nasio (2008), um fenômeno importante que acompanha a dor física é a produção de uma representação mental sobre a região afetada (uma imagem do local dolorido, da ferida). Esse mecanismo defensivo padrão, em geral, acentua a percepção da dor. Sendo assim, por meio da concepção médica, é possível afirmar que a experiência da dor é essencialmente um fenômeno que envolve sensibilização nervosa central e representações mentais, portanto, ela é também um fenômeno psicológico. Nosso principal objetivo, a partir dos dados levantados, é elencar os fatores de cronicidade envolvidos na experiência dolorosa. Primeiro, deve-se considerar que a dor crônica não se instala subitamente, é um processo que envolve uma sequência de eventos, tendo uma dimensão temporal importante e obedece a um modelo de ações em *feedback*. Segundo Perissinotti (2005), no estágio inicial, quando a pessoa sente dor e seu alívio não ocorre, apresenta-se frequentemente angústia, na forma de ansiedade, medo e preocupações. Em um segundo momento, pode haver amplificação de sentimentos e atitudes, como raiva, desconfiança, irritação e a eclosão de problemas psicológicos preexistentes (perturbações da autoestima, ansiedades depressivas); precedidos por uma fase posterior quando há uma sistemática consolidação de modificações comportamentais orquestradas pela experiência da dor que perdurou no tempo, tais como a aceitação do papel de doente,

ganhos secundários, sentimentos de impotência e desesperança. É importante notar que todas as etapas da cronificação envolvem condições pré-mórbidas da personalidade (quadros psiquiátricos anteriores, concepções do sujeito sobre saúde e doença, tentativas de suicídio, propensão à melancolia) e recursos egoicos, no que diz respeito à constituição da autoestima e da autoimagem, além dos fatores de sensibilização central, relativos à somação temporal e às regiões sensibilizadas pela dor, mesmo após a cura. Este fenômeno está compreendido na teoria dos portões da dor e, ao que tudo indica, é um fator decisivo na instalação da cronicidade da dor. Outro fator que sobressalta na análise crítica desse levantamento da literatura é que os afetos gerados ao longo da persistência da dor retroalimentam-se e generalizam um sentido (que pode ser preciso ou impreciso) de ameaça à constituição psicopsicológica do sujeito. Considerando a abordagem do indivíduo com dor e algumas especificidades do contexto organizacional e do trabalho, com relação a uma possível profilaxia das síndromes cronicantes que citamos na introdução, Rhodes et al. (1999) alertaram, já há três décadas, sobre a necessidade de uma padronização dos procedimentos de avaliação, pois esta mostrou ser um importante instrumento de validação da experiência do indivíduo com dor. Este estudo apresenta dados sobre o fato de que, por exemplo, quando os médicos não conseguem visualizar o problema ou pensar minimamente uma solução, os pacientes sentem como se sua dor fosse refutada. Eles propõem uma maior sistematização e objetivação da avaliação neuropsicológica. Procuramos, a partir deste trabalho, chamar a atenção para a importância de se construir vias de reconhecimento da pessoa com dor, a fim de aproximar o modelo cultural do corpo visível e a experiência privada da dor. Por fim, a dor não é apenas um evento médico fisiológico, nela colocamos toda a nossa personalidade e, por vezes, todo nosso ser, como lembra David Le Breton, citado na entrevista de Gérard Osterman:

A dor não é apenas um fato fisiológico, mas, acima de tudo, um fato de existência, não é o corpo que sofre, mas o indivíduo por inteiro, a dor não é apenas a medida de uma lesão ou afecção, mas o encontro íntimo entre uma situação potencialmente penosa e um homem imerso numa condição social e cultural, tendo sua história própria, uma psicologia que só pertence a ele (NASIO, 2008, p. 58).

5. Discussão dos Resultados: A dor que permanece sem alívio, seja por meio da sua atenuação ou extinção, bem como a queixa dolorosa que perdura sem acolhimento por parte do outro (uma escuta integral do sujeito, e não apenas do sintoma) deflagra uma situação de desamparo psíquico, já que a percepção da dor intratável ou inexplicável coloca o sujeito que a sofre face a face com o dilema humano fundamental: o dilema do ser vivente e mortal. Talvez por isso Manoel T. Berlinck coloca que “o humano habita na dor” (1999, p. 9). Se a dor persistir e coincidir com um ambiente externo de não reconhecimento, abre-se uma perspectiva de desamparo social e cultural. Sugerimos, a partir desta discussão, a necessidade de se criar meios de verbalização sobre a queixa dolorosa e, com isso, gerar possibilidades discursivas de construção de sentidos e significados para a experiência pessoal de sentir dor. Pensamos que o alto índice de comorbidade na dor crônica pode ser uma forma de encontrar concretude para dilemas pessoais (conflito emocionais, perda recusadas, frustrações existenciais) e mesmo um adoecimento de base, conferindo-lhes uma **visibilidade**. A constatação da lesão física é algo que faz frente à descrença do médico, do colega, do cônjuge, do supervisor de seção, de que a dor relatada é um problema real. Pensando a dor e outros sintomas corporais à luz da nossa época, elas naufragam diante do impacto do visível: uma época marcada pela determinação pictórica, imagética; o real é aquilo que pode ser traduzido em imagem. Uma das dificuldades na abordagem da dor é que ela remete à interioridade do outro, embora para quem a sofre ela seja quase sempre sentida como uma exterioridade que invade o *self*.

No entanto, este trabalho visa frisar para os profissionais da saúde – e, no contexto presente, para os profissionais da área do trabalho – a preponderância da realidade psíquica e a efetividade da sensação da dor, mesmo na ausência de inflamações e lesões orgânicas, como já é consensual na definição médica da dor e no DSM-5. É preciso urgentemente refletirmos sobre modos de validar e legitimar a dor relatada pelo outro, e que isso não se confunda com a valorização o sintoma. Também é imprescindível começarmos a assimilar a importância do fenômeno da dor como um signo da experiência vital e do corpo sensível (não necessariamente uma patologia, embora algumas vezes ela expresse ou tenha como origem perturbações emocionais).

6. Considerações finais: Propomos que se reconheça na dor um papel ativo e organizador de certas dificuldades psíquicas. Nesse sentido, chamamos atenção para o problema da medicação da dor (uso excessivos de anti-inflamatórios, analgésicos, miorrelaxantes, antidepressivos) e sua medicalização, ou seja, a abordagem do problema da dor dentro de uma perspectiva biomédica exclusivamente. O uso abusivo de medicamentos interfere no processo de poder pensar a vivência da dor e assim transformá-la em experiência, da qual se possa falar, sonhar ou fantasiar, gerando assim meios de elaboração psíquica para os sintomas dolorosos. Em termos psicanalíticos, sentir uma dor não é o mesmo que ter experiência da dor e poder enfrentá-la como uma outra dimensão da angústia. Parece, então, ser indispensável pensar novas perspectivas sobre o tema da dor crônica e que a abordagem da dor seja conduzida em um panorama multidisciplinar. E, ainda, que seu reconhecimento não permaneça submetido à presença de doença orgânica, já que isso pode ser um fator agregador de comorbidade psicopatológica. Espera-se que os profissionais “psi” passem a considerar a importância do fenômeno dor, bem como identifiquem certos fatores envolvidos na transformação da dor circunstancial em estados crônicos, e assim possam prevenir a instauração de DORT e outras mialgias crônicas. Que, assim, permaneçam atentos à sobreposição e também reversibilidade entre quadros psíquicos e quadros de sintomatologias corpóreas. Sobretudo, concluímos sobre a necessidade de se pensar estratégias para o conhecimento, enfrentamento e compreensão da realidade das pessoas com queixa dolorosa, em que se priorize o reconhecimento do sujeito e seja conferida uma legitimidade para sua queixa. Isso nos parece ser etapa preliminar e condição para se pensar possibilidades terapêuticas e de direcionamento desta problemática.

7. Referências

ANGELOTTI, G. Dor crônica: aspectos biológicos, psicológicos e sociais. In: ANGERAMI, V. A. (Org.). **Psicossomática e a psicologia da dor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.

AMERICAN PSYCHIATRIC PUBLISHING. **Highlights of changes from DSM-IV-TR to DSM-5**, Arlington: APA, 2013.

BERLINCK, M. T. **A dor**. São Paulo: Escuta, 1999.

BENNETT, R. M. Emerging Concepts In The Neurobiology Of Chronic Pain: Evidence Of Abnormal Sensory Processing In Fibromyalgia. **Mayo Clin Proc.**, v. 74, p. 385-398, 1999.

CAVALCANTE, A. B. SAUER, J. F.; CHALOT, S. D.; ASSUMPÇÃO, A. LAGE, L. V.; MATSUTANI, L. A.; MARQUES, A. P. A Prevalência de Fibromialgia: uma Revisão de Literatura. **Revista Brasileira Reumatologia**, v. 46, n. 1, p. 40-48, jan/fev, 2006.

HEYMANN, R. E. SANTOS PAIVA, E., HELFENSTEIN Jr., M., POLLAK, D. F; MARTINEZ, J. E.; PROVENZA, J. R. **Consenso brasileiro do tratamento da fibromialgia**, 2010.

INSTITUTE FOR CLINICAL SYSTEMS IMPROVEMENT (ICSI). **Health Care Guideline: Assessment and Management of Chronic Pain**. 5th. ed. Bloomington: ICSI, 2011.

LOBATO, O. O problema da dor. In: MELLO FILHO, J.; BURD, M. (Org.). **Psicossomática hoje**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, p. 235-254.

MELSACK, R.; WALL, P. Pain mechanisms: A new Theory. **Science, New Serires**, v. 150, n. 3699, p. 971-979, 1965.

MARQUEZ, J. O. A dor e os seus aspectos multidimensionais. **Cienc. Cult.**, São Paulo, v. 63, n. 2, p. 28-32, 2011. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252011000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 06 dez. 2013.

NASIO, J-D. **A dor física**: uma teoria psicanalítica da dor corporal. Trad. Andre Telles e Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

PALOMINO, R. A; NICASSIO, P. M.; GREENBERG, M. A.; MEDINA Jr., E. P. Helplessness and loss as mediators between pain and depressive symptoms in fibromyalgia. **Pain**, v. 129, p. 185-194, 2007.

PERISSINOTTI, D. M. N. Abordagem Psicológica do doente com dor crônica. In: Pimenta CAM; Shibata MK; Corrêa CF. (Org.). **7o. Arquivos do SIMBIDOR**. São Paulo: Segmentofarma Ltda., v. 1, p. 345-350, 2005.

PROVENZA J. R., POLLAK, D. F.; MARTINEZ, J. E; PAIVA, E. S.
Fibromialgia: Projeto Diretrizes. São Paulo: Sociedade Brasileira de Reumatologia, 2004.

RHODES, L. A.; MCPHILLIPS-TANGUM, C. A.; MARKHAM, C.; KLENK, R.
The power of visible: the meaning of diagnostic tests in chronic back pain.
Social Science & Medicine, v. 48, p. 1189-1203, 1999.

SANTOS; A. M. B.; ASSUNÇÃO, A.; MATSUTANI, L. A.; PEREIRA, C. A. B.;
LAGE, L. V.; MARQUES, A.P. Depressão e qualidade de vida em pacientes
com fibromialgia. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 10, n. 3, p.
317-324, jul./set. 2006.

Resumos expandidos

- Eixo 5: Práticas em Orientação Profissional

Eixo temático: 5. Orientação Profissional

Seção: d. Orientação Profissional para Aprendizizes

INSERÇÃO DE JOVENS APRENDIZES NO MERCADO DE TRABALHO:
ORIENTAÇÃO VIA OFICINAS DE CARREIRA

PEREIRA JUNIOR, Edgar, Unimep, edgpsico@gmail.com

ZANATTA, Anna Christina do Amaral, Unimep, annaczanatta@hotmail.com

Resumo: O trabalho representa, muitas vezes, a própria identidade do indivíduo. O trabalho que o homem exerce diz acerca de quem ele é, dos papéis sociais que lhe serão atribuídos, do lugar em que ele está inserido na sociedade, do lugar que ele ocupa na produção. As relações de trabalho determinam o seu comportamento, os seus relacionamentos, as suas expectativas, os seus projetos para o futuro, a sua linguagem e o seu afeto. A orientação para o mundo do trabalho é, neste contexto, uma demanda de fundamental importância. Este estudo surge da parceria entre a Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep) e um instituto do interior de São Paulo que fornece a adolescentes em situação de vulnerabilidade social a oportunidade do aprendizado de funções administrativas e do ingresso no mercado de trabalho através de ações socioeducativas e formação profissional do Programa Jovem Aprendiz. O presente trabalho, fruto do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, teve como objetivo a orientação de jovens aprendizes na preparação para a inserção no mercado de trabalho por meio de oficinas de carreira. Foi avaliado que a população-alvo deveria ser dividida em dois grupos, com a definição de um primeiro formado por jovens aprendizes que estavam ingressando no instituto, ao qual nos referiremos como grupo de “Admissão”, e de um segundo composto por aprendizes que estão se desligando do programa e, portanto, hábeis para colocação profissional no mercado de trabalho, sendo chamados de grupo de “Transição para o Mercado de Trabalho”. A oficina de Admissão teve como objetivo promover a compreensão do que é o trabalho e as implicações que ele traz para a vida das pessoas com a proposta de propiciar a inserção do aprendiz no ambiente organizacional e lançar as sementes para o pensar acerca do comportamento no ambiente de trabalho. A oficina de Transição para o Mercado de Trabalho teve como objetivo a orientação para a

elaboração do currículo e para a participação em processos seletivos. Após pequenos ajustes derivados da aplicação de oficinas piloto, no segundo semestre de 2013, houve a realização de cinco oficinas durante o primeiro semestre de 2014. Analisando os resultados, podemos perceber que a proposta das oficinas de carreira teve um retorno positivo para os aprendizes e para as estagiárias envolvidas. O trabalho representou para ambos um processo de ensino-aprendizagem, que, como tal, na medida em que se ensina, também se promove o aprender.

Palavras-chave: Aprendizagem. Carreira. Orientação profissional.

1. Introdução: A noção de trabalho remete-nos a qualquer ação que transforme a natureza em prol de um objetivo. O homem transforma a natureza a fim de produzir um sentido novo. Ele atribui outros significados para si e para a sociedade na medida em que o trabalho vai se estruturando como uma forma de organização social, com relevante importância na formação e da constituição do ser.

O trabalho representa, muitas vezes, a própria identidade do indivíduo. O trabalho que o homem exerce diz acerca de quem ele é, dos papéis sociais que lhe serão atribuídos, do lugar em que ele está inserido na sociedade, do lugar que ele ocupa na produção. As relações de trabalho determinam o seu comportamento, os seus relacionamentos, as suas expectativas, os seus projetos para o futuro, a sua linguagem e o seu afeto.

A Psicologia, então, passa a se interessar pelo ser humano em seu ambiente de trabalho e as interferências deste na sua vida. Nesse campo de atuação, inicialmente, trabalhava-se com procedimentos tecnicistas e padronizados, como por exemplo, os processos de seleção de funcionários para as indústrias, sendo o principal representante destes os testes psicológicos.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho atualmente tem atuação mais ampla e estratégica, com ações na qualidade de vida do trabalhador, na motivação, na segurança, na promoção da saúde, no planejamento e desenvolvimento de carreiras, na capacitação de pessoas, na responsabilidade social, etc. Para tanto, passa a desenvolver métodos e processos a fim de alcançar eficácia na atividade junto às organizações via gestão dos recursos

humanos, dentre os quais podemos citar: a avaliação de desempenho; o planejamento da carreira e do trabalho; os programas de motivação e satisfação; a pesquisa de cultura e de clima organizacional; treinamento, desenvolvimento e educação. Este último, em especial, é de fundamental importância para a organização e também para o trabalhador, pois implica em segurança na execução das tarefas na medida em que contextualiza o trabalhador às exigências e expectativas da empresa, permitindo maior estabilidade e consciência profissional. Logo, quem tem melhor formação e qualificação tem mais chances de ter uma boa colocação no mercado de trabalho. Cria-se, nesse sentido, um movimento para se pensar a formação dos trabalhadores para além da formação educacional básica.

Atualmente existem diversas formas de se promover o desenvolvimento profissional e o processo de aprendizagem pode se dar por diferentes maneiras. A orientação para o mundo do trabalho é, nesse contexto, uma demanda de fundamental importância.

2. Objetivos: O presente trabalho, fruto do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, teve como objetivo a orientação de jovens aprendizes na preparação para a inserção no mercado de trabalho por meio de oficinas de carreira. Este estudo surge da parceria entre a Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) e um instituto do interior de São Paulo que fornece a adolescentes em situação de vulnerabilidade social a oportunidade do aprendizado de funções administrativas e do ingresso no mercado de trabalho por meio de ações socioeducativas e formação profissional do Programa Jovem Aprendiz.

3. Resultados: O trabalho teve início com a identificação das necessidades com a participação de representantes da Unimep (professor supervisor do estágio e duas alunas) e do instituto (psicóloga). Estabeleceu-se que as estagiárias da universidade ministrariam oficinas de carreira como forma de capacitação dos aprendizes na sua inserção no mercado de trabalho. Foi avaliado que a população-alvo, dos jovens aprendizes, deveria ser dividida em dois grupos distintos devido às demandas específicas.

3.1. Da estrutura das oficinas de carreira: Definiu-se que o primeiro grupo seria formado por jovens aprendizes que estavam ingressando no instituto, ao qual nos referiremos como grupo de “Admissão”, e o segundo grupo seria composto por aprendizes que estão se desligando do programa e, portanto, hábeis para a colocação profissional no mercado de trabalho – sendo chamados de grupo de “Transição para o Mercado de Trabalho”. Em uma segunda etapa houve o planejamento da capacitação com a delimitação das ações junto à população-alvo, o estabelecimento dos objetivos de cada grupo, a estruturação de cada oficina, o cronograma das atividades, os materiais e os recursos que seriam utilizados. Foram realizadas três oficinas piloto para nortear e aprimorar o planejamento. A estruturação das oficinas foi realizada de modo a promover o desenvolvimento das habilidades necessárias na realidade do mercado de trabalho: o comportar-se frente às situações novas, o portar-se apropriadamente em cada situação e ambiente, o verbalizar e o apresentar-se, o ser no ambiente organizacional, e o estar no mercado de trabalho.

3.1.1. Oficina de Admissão: A Oficina de Admissão teve como objetivo promover a compreensão do que é o trabalho e as implicações que ele traz para a vida das pessoas quando relacionado à noção de sobrevivência, independência e realização pessoal, resgatando, com isso, o seu significado para o homem nos dias atuais. A proposta visava a propiciar a inserção do aprendiz no ambiente organizacional e lançar as sementes para o pensar acerca do comportamento no ambiente de trabalho. Buscou-se debater os seguintes subtemas: o modo de agir de acordo com cada tipo de liderança e cultura organizacional; a importância da apresentação pessoal dentro e fora do ambiente de trabalho; a questão da liderança e da motivação – com discussões sobre motivação *versus* produção, motivação *versus* realização pessoal *versus* realização profissional, chefe *versus* líder, trabalhador enquanto colaborador e a possibilidade de tornar-se um líder a partir dos aprendizados diários e do desenvolvimento das habilidades; a importância do trabalhar em equipe – discussões sobre atuação em grupo, a qualidade da escuta e sua relação com o ambiente de trabalho.

3.1.2. Oficina de Transição para o Mercado de Trabalho: A Oficina de Transição para o Mercado de Trabalho teve como objetivo a orientação para a elaboração do currículo e a participação em processos seletivos, dado o momento de transição dos aprendizes do instituto para o mercado de trabalho. Para efetivar a proposta eram realizadas dinâmicas que elucidavam a importância do autoconhecimento e da apresentação nos processos seletivos, buscando promover a reflexão acerca de quem são, do que buscam, e de onde querem chegar. Permitia-se aos aprendizes o aprendizado, na prática, de construção de um currículo – foram especificados os itens que devem compor o currículo impreterivelmente, o que deve constar em cada um, a importância da linguagem da escrita e da clareza dos dados. Buscou-se também debater as etapas do processo seletivo, com ênfase na entrevista e na dinâmica de grupo e sobre como se comportar nessas situações, a vestimenta e a linguagem que deveriam ser adotadas nas diversas ocasiões e o que o selecionador avalia em cada etapa.

3.2. Da aplicação das oficinas de carreira: Em 2013 foram realizadas três oficinas piloto, sendo duas de Transição para o Mercado de Trabalho e uma de Admissão. A primeira oficina, de Transição para o Mercado de Trabalho, foi realizada em outubro com a presença de quatro participantes. A segunda oficina, de Admissão, ocorreu em novembro com a participação de vinte aprendizes. A terceira oficina, de Transição para o Mercado de Trabalho aconteceu em dezembro e contou com a participação de oito aprendizes.

Após pequenos ajustes derivados das oficinas piloto definiu-se o cronograma de aplicação das oficinas durante o primeiro semestre de 2014. Em fevereiro, foi aplicada uma oficina de Transição para o Mercado de Trabalho, que contou com a participação de seis aprendizes. Em março alguns contratemplos de ordem logística inviabilizaram a aplicação das oficinas. No mês de abril houve duas oficinas: a primeira de Admissão, realizada com a participação de vinte aprendizes; a segunda oficina, de Transição para o Mercado de Trabalho, com sete participantes. Em maio, foram realizadas as últimas oficinas: uma oficina de Admissão, que contou com 18 aprendizes; e outra de Transição para o Mercado de Trabalho com a participação de seis aprendizes.

3.2. Da avaliação das oficinas de carreira: A última etapa do processo envolveu a avaliação do programa, que teve como propósito verificar se os objetivos deliberados no planejamento foram alcançados, de modo a propiciar a promoção de eventuais correções que possam ser necessárias e efetivar o programa de capacitação para futuras aplicações. Nesse sentido, ao final de cada oficina, foram aplicadas fichas de avaliação aos aprendizes, em caráter confidencial, que as preenchiam voluntariamente com o intuito de avaliar a oficina como um todo e, mais especificamente, o conteúdo, a aplicação e as estagiárias. Levando em consideração que se trata de um trabalho de estágio e que a intervenção com cada turma seria pontual e restrita a apenas um encontro, as avaliações visaram apreciar o trabalho e desenvolvimento das estagiárias, bem como a satisfação dos aprendizes frente à realização da oficina e o grau de instrução e benefícios que ela pode ter proporcionado à eles. O instrumento era composto por 15 itens, com grau de satisfação entre ótimo, bom, regular, ruim e péssimo. Foram analisadas e estruturadas em gráficos de acordo com os critérios estabelecidos. Os principais resultados são discutidos no próximo item deste resumo.

4. Discussão dos resultados: A percepção dos aprendizes sobre a divulgação do evento foi amplamente satisfatória, com maioria de avaliações entre “ótimo” e “bom”. Destaca-se que as oficinas de Admissão tiveram maior acesso à divulgação devido o fato de seus participantes ainda estarem vinculados ao instituto onde o evento acontece.

Podemos observar que a carga horária foi avaliada em sua maioria como “ótimo”, o que nos dá margem para inferir que o tempo despendido à oficina está adequado tanto às necessidades dos aprendizes como à apresentação do conteúdo. O critério de pontualidade também teve uma avaliação positiva. A preparação do ambiente foi bem aceita pelos aprendizes e houve aprovação dos materiais de apoio.

O índice de significância do tema abordado nas oficinas foi amplamente satisfatório nas cinco oficinas realizadas, com avaliações de “ótimo” e “bom” – o que ressalta a importância dos temas abordados aos aprendizes de ambos os grupos. Podemos notar que os aprendizes adquiriam novos conhecimentos

a partir das oficinas ministradas. O nível de aceitação dos conteúdos é maior nas oficinas de Admissão, o que demonstra que os aprendizes que estão entrando no programa de aprendizagem estão mais abertos às informações.

Foi constatado a excelência das oficinas e o reconhecimento por parte dos aprendizes da importância e relevância das informações prestadas nas mesmas para o crescimento profissional. Nas cinco oficinas o nível 'ótimo' se evidenciou entre os aprendizes que participaram das mesmas. Observa-se também que, para a maioria, houve o atendimento pleno de suas expectativas. Destaca-se os comentários escritos por alguns aprendizes como: "parabéns", "ótima oficina", "muito bom", "boa palestra", "interessante", "boa experiência de aprendizagem", dentre outras.

A didática das instrutoras foi bem avaliada pelos participantes. Elas obtiveram avaliações "ótimo" e "bom" em relação à comunicação do conteúdo das oficinas, conseguindo desenvolver um bom relacionamento com os participantes, mesmo quando foi necessário realizar o controle da disciplina de um dos grupos. As instrutoras também demonstraram ter domínio sobre os assuntos abordados em cada oficina.

Houve, portanto, quase totalidade das avaliações entre os critérios de "ótimo" e "bom", além de não haver nenhum registro de reclamação ou crítica negativa nos comentários da avaliação formal. Podemos perceber o movimento criado pelas oficinas de carreira, referente à promoção de aprendizagem, expressa na avaliação dos próprios aprendizes, que tiveram a oportunidade de ampliar seu repertório de comportamentos, conhecimentos e habilidades exigidos pelo mercado de trabalho.

5. Considerações finais: Analisando os resultados expostos acima podemos perceber que a realização das oficinas, tanto a de Admissão como a de Transição para o Mercado de Trabalho, teve um retorno positivo para os aprendizes e para as estagiárias. O trabalho representou para ambos os envolvidos um processo de ensino-aprendizagem, que, como tal, na medida em que se ensina, também promove-se o aprender.

Um dos retornos dos aprendizes às estagiárias retrata a percepção da proposta das oficinas: "gostei da palestra, foi fundamental para o meu conhecimento e para mostrar o quanto é importante ter conhecimento". Outro

comentário também exemplifica a importância da oficina na medida em que prepara e promove o desenvolvimento dos aprendizes para o mercado de trabalho: “achei ótima e muito útil para que eu possa desenvolver minhas habilidades na empresa durante esses dois anos”. Os *feedbacks* sugerem a eficiência das oficinas de carreira como orientação para a inserção no mercado de trabalho, como expresso nas falas dos aprendizes e nos resultados do instrumento de avaliação.

É importante ressaltar que apenas a informação não implica em conhecimento. É necessário atribuir um valor à informação garantindo-lhe um sentido e compreensão, para, só assim, ser transformada em conhecimento.

Nesse sentido, percebe-se que o programa de estágio da Unimep, em parceria com o instituto em questão, atingiu os objetivos propostos, desde a formação das estagiárias e o contato das mesmas com uma organização até a promoção da capacitação dos aprendizes, facilitando a compreensão do que é o mercado de trabalho.

6. Referências

- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho**: Fundamentos para Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CODO, W. **Relações de Trabalho e Transformações Sociais**. In: LANE, S.; CODO, W. (Org.). **Psicologia Social**: O Homem em Movimento. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Eixo temático: 5. Práticas em Orientação Profissional.

Seção: d. Orientação Profissional para Aprendizizes.

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL:
BENEFÍCIOS PARA APRENDIZES E PSICÓLOGOS EM FORMAÇÃO

SOUSA, Rosemberg Jônatas Gomes de, Unesp,
rosemberg.psicologia@fc.unesp.br;

ALEGRETTI, Flávia, Unesp, flacavaletti@gmail.com;

FRABETTI, Karol Conti, Unesp, karol.unesp@hotmail.com;

FEIJÓ, Marianne Ramos, Unesp, mariannefeijo@fc.unesp.br;

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br;

CAMPOS, Dinael Corrêa de, Unesp, dinaelcampos@fc.unesp.br;

Resumo: A Extensão Universitária em Orientação Profissional (OP), realizada por discentes do curso de Psicologia e oferecida a jovens aprendizizes, alunos de instituição de formação profissional, é um importante modo de atuação da universidade pública na comunidade em que se insere. Por sua contribuição na formação humana, estabeleceu-se como objetivo deste estudo identificar os benefícios da OP para os orientandos, e as oportunidades ao desenvolvimento profissional para psicólogos em formação e aos já graduados, engajados nessa extensão. Esses propósitos foram alcançados por intermédio de pesquisa interventiva, qual seja, o Projeto de Extensão em OP para jovens aprendizizes do Consórcio Intermunicipal da Promoção Social de Bauru (CIPS), instituição que capacita e encaminha jovens para o mercado de trabalho. As atividades – realizadas por uma equipe de três orientadores, sendo uma psicóloga formada e dois psicólogos em formação, estudantes da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp) – tiveram como público-alvo 40 adolescentes com idades de 14 anos a 17 anos e 11 meses, subdivididos em duas turmas, em encontros semanais de uma hora e meia cada um. Dos aportes teóricos da Psicologia Sistêmica, e com balizamento das demandas dos orientandos, utilizaram-se técnicas e dinâmicas de grupo para enriquecimento dos encontros. Empregou-se, em contexto apropriado, o instrumento denominado Avaliação de Interesses Profissionais (AIP) e, ao final, colheram-se relatos textuais dos jovens participantes e dos orientadores profissionais, sobre as experiências vividas nas sessões. Os dados dos relatos foram analisados qualitativamente, e organizados em temáticas concernentes às vantagens

conferidas aos integrantes das atividades de extensão. Conclui-se que, ao término do processo, 38 dos 40 jovens tinham manifestado interesse em ingressar em curso superior, destacado como importante para os mesmos, e os orientadores obtiveram avanços em suas práticas profissionais, a partir da experiência adquirida na condução desses encontros. Espera-se, com esse estudo, contribuir para com as futuras intervenções em OP, especialmente àquelas direcionadas a jovens aprendizes.

Palavras-chave: Aprendizagem. Psicologia. Orientação de carreira.

1. Introdução: A prática de OP, efetivada por estudantes de Psicologia, em projetos de extensão universitária destinados a jovens aprendizes provenientes de instituição de formação profissional e encaminhamento ao mercado de trabalho, além de proporcionar benefícios que transpõem aqueles relacionados à escolha profissional dos orientandos, tem se apresentado como fator relevante na educação universitária dos psicólogos em formação. Estes, por meio de ações sociais da universidade na comunidade em que se insere, unem a teoria à prática profissional, ou seja, complementam tecnicamente seu curso. Dessa forma, tais práticas vêm demonstrando o caráter potencializador do tripé indissociável ensino-pesquisa-extensão na modificação da realidade social, como também na formação humana e profissional dos sujeitos envolvidos.

Na atual dinâmica educacional, as demandas da sociedade dão o direcionamento para as universidades definirem os cursos de graduação, as práticas de ensino, pesquisa e extensão. Essa é apresentada por Martins (2008) como reflexo de uma das maiores virtudes no âmbito das universidades públicas brasileiras e evidência de compromisso social, sendo fundamental para a construção do conhecimento que sustentará a formação profissional de excelência.

Em outras palavras, a extensão universitária está a serviço das questões e necessidades sociais – objetos de atenção, crítica e reflexão dos discentes – e vem crescendo devido a investimentos governamentais, o que possibilita aos acadêmicos a oportunidade de inserção no mundo profissional, troca de

conhecimento com a população, a formação cidadã e a disseminação de conhecimento científico.

Nessa perspectiva, currículos da formação em Psicologia vêm sofrendo mudanças; as universidades têm buscado a formação diferenciada, associando conhecimento teórico ao aumento das atividades práticas, forjando nos discentes as competências necessárias ao psicólogo atual, quais sejam: as práticas reais, o compromisso social, as relações interpessoais, a ênfase na essência dos problemas e a busca de soluções adequadas. A esse respeito e também sobre a administração da Psicologia, Botomé (2010, p. 193) afirma que:

Será pouco a escola informar e ajudar a ver, das salas e instâncias acadêmicas, os problemas apenas como ilustradores de informações que os professores preferem ou escolhem mostrar aos que vão constituir o futuro e as possibilidades de desenvolvimento [...]. Parece necessário olhar em outras ou em mais direções e arriscar novas formas de trabalho com os problemas existentes na sociedade.

A partir desse ponto de vista, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) coloca-se como um campo de atuação na busca de transformações sociais, da melhoria da saúde do trabalhador, e de amplas possibilidades de respostas deste diante das dificuldades impostas pelas ideologias dominantes. Neste estudo, a POT está delimitada em sua subárea, denominada OP, cujas práticas são bastante amplas e, hoje, atingem sujeitos de várias idades e de diferentes contextos. Entretanto, a OP no seu início – primeira década do século XX –, na Europa, objetivava a identificação de trabalhadores inaptos para certas tarefas e, assim, evitar acidentes de trabalho. Esse ponto marca o surgimento de uma área de constantes transformações.

Iniciadas na Antiguidade Clássica, as modificações ocorridas no mundo do trabalho culminaram na terceira fase da Revolução Industrial, época em que a OP, com uso de testes de aptidões e habilidades, rendeu-se aos interesses da atividade industrial a fim de ajustar o homem a ocupações específicas e repetitivas com objetivo de aumento de produtividade e eficiência dos trabalhadores. Contudo, as mudanças não pararam por aí.

Com a substituição da sociedade industrial pela instabilidade, imprevisibilidade e o advento das exigências do capitalismo pós-moderno,

novas demandas foram exigidas dos trabalhadores e o serviço dos orientadores profissionais – sob influências da Terapia Centrada no Cliente e das Teorias Evolutivas – passou a ser menos diretivo nos seus aconselhamentos, valorizando o papel do sujeito e a sua autorrealização no processo de escolhas; a eficiência passou a ser a consequência natural de uma opção acertada (LASSANE; SPARTA, 2003).

Historicamente, como se vê, a OP atendeu às demandas das classes mais favorecidas. Hoje, entretanto, o compromisso social do orientador profissional alcança o trabalho conjunto com políticas públicas, favorecendo jovens de classes sociais baixas. Esses indivíduos, diferentemente daqueles provenientes de classe média, os quais se preparam para um curso superior e construção de carreira, veem-se inseridos ou em preparação para entrarem no mercado de trabalho, em meio às limitadas possibilidades de carreiras, tendo que enfrentar a difícil realidade de conciliar trabalho e estudos.

Logo, a ampliação de projetos de extensão em OP junto a programas de políticas públicas de preparação de jovens para o mundo do trabalho oferece-lhes reflexões críticas sobre visão de mundo e sua condição presente, oportunidades e exigências do mercado de trabalho, ampliação de alternativas e auxílio nos processos de escolha, possibilitando aos aprendizes discutir suas dificuldades e limitações para a construção de ações de superação, e de ressignificação e perspectivas de futuro (MANDELLI; SOARES; LISBOA, 2011).

Por intermédio deste estudo e com olhar atento às demandas sociais concernentes às diretrizes da vida profissional da população juvenil de baixa renda, busca-se conferir aos psicólogos informações úteis para a prática profissional e científica no campo em referência, com a finalidade de proporcionar serviços de excelência à população.

2. Objetivos: Traçar um panorama das vantagens percebidas pelos orientandos, participantes no processo de OP realizado no CIPS, bem como as possibilidades de desenvolvimento técnico obtidas pelos orientadores profissionais, responsáveis por conduzir tais encontros.

3. Método: A OP requer referencial teórico e técnico por parte dos orientadores. Sendo assim, na condução do processo, adotaram-se, principalmente, aportes da Teoria Sistêmica, a qual implica olhar para os orientandos, suas relações familiares, de amizade e socialmente mais amplas, inseridos em contextos de vida culturais, que influenciam e sofrem influência de suas escolhas. Essa base teórica favorece um olhar relacional, contextual, além da compreensão de que o desenvolvimento humano se dá de forma processual. Sendo assim, a juventude traz certas demandas, mas cada jovem é único e está em constante interação com o meio, o qual pode modificar e pelo qual é influenciado.

Visando a construção conjunta do processo, as definições sobre os temas que seriam abordados nos encontros e as discussões sobre as experiências vivenciadas no trabalho, foram dialogadas entre os três orientadores, sendo dois estudantes de Psicologia e uma psicóloga formada, e seus supervisores de extensão (professores da Unesp, câmpus de Bauru), em reuniões quinzenais. As atividades também recebiam influência das demandas dos grupos, num método horizontal de escolhas.

Empregou-se como metodologia a pesquisa interventiva, a qual está sendo cada vez mais usada pela Psicologia e procura produzir conhecimento científico, por meio de ação com grupos de pessoas em determinados contextos, enfatizando aspectos psicológicos na prática em si e no conhecimento da população atendida (BAPTISTA; NOGUCHI; CALIL, 2006).

O público-alvo é formado por 40 adolescentes, homens e mulheres, com faixa etária de 14 anos a 17 anos e 11 meses, divididos em dois grupos mistos. Todos estudam no ensino médio em escola pública e estão inseridos ou em preparação para adentrarem no mercado de trabalho, por meio dos Programas de Aprendizagem do CIPS⁶, instituição de formação profissional que estabelece parcerias com várias empresas de Bauru para captação de vagas e encaminhamento de jovens para o mercado de trabalho, com base na Lei do Aprendiz, nº 10.097/2000. A psicóloga, a pedagoga e os educadores sociais da instituição receberam os extensionistas, fornecendo-lhes as diretrizes quanto ao funcionamento do CIPS e as instruções sobre o uso de suas

⁶ Mais informações sobre a entidade estão disponíveis on-line, no endereço: <http://www.cipsbauru.com.br>.

instalações. Os alunos foram previamente convidados para o projeto, preenchendo ficha de manifestação de interesse e providenciaram, posteriormente, a assinatura dos termos de consentimento e assentimento para participação no processo de OP.

As intervenções ocorreram de abril a junho de 2014, de modo grupal, totalizando oito encontros com duração de uma hora e meia cada um, sendo um por semana para cada grupo. Embora a OP possa ser feita, também, na modalidade individual, escolheu-se o trabalho em grupo pelas características da instituição acolhedora e, também, pelo fato desse modelo ser eficiente por apresentar caráter de aprendizagem e na configuração de vínculos entre os integrantes, entre eles e a coordenação e, ainda, com a tarefa, segundo ensinam Soares e Krawulski (2010).

Os encontros constituíram-se de discussões em grupo, nas quais os orientadores oportunizavam aos jovens expressarem-se por meio de narrativas, cujos elementos disparadores, dentre outros, foram: a) motivos pelos quais escolheram participar do processo de OP; b) apresentação pessoal com a utilização de crachá, por eles personalizado, contendo seu nome, a descrição de suas atividades preferidas e características pessoais, além do nome de personagem pública, com a qual se identificassem; c) quem são e o que têm hoje, e o que querem ser e ter no futuro; d) construção da identidade profissional; e) satisfação com o trabalho e experiências profissionais; f) o *curtograma*⁷. Entre outros aspectos, a narrativa pode ajudar na construção do sentido da existência, da identidade, da noção de mundo e na organização da experiência; essa é a função generativa da fala (GRANDESSO, 2010). Os principais pontos abordados nessas histórias foram qualitativamente analisados e, posteriormente, organizados por assuntos.

Com a finalidade de discutir os mais fortes interesses atuais dos jovens no campo do trabalho, aplicou-se a eles o instrumento denominado AIP, o qual fornece “[...] dados relevantes quanto aos interesses profissionais do sujeito [...]”. Os orientandos foram informados que para o alcance do objetivo do

⁷ Técnica utilizada para promover autoconhecimento. Solicita-se ao orientando que preencha uma folha composta por 4 quadrantes: 1) gosto e faço; 2) gosto e não faço; 3) não gosto e faço; 4) não gosto e não faço.

instrumento, “[...] faz-se necessária a disponibilização de dados confiáveis” por parte deles (LEVENFUS; BANDEIRA, 2009, p. 7).

Realizou-se, ainda, a construção conjunta de uma base eletrônica de informações sobre cursos pré-vestibulares gratuitos e a relação de cursos oferecidos em escolas técnicas, profissionalizantes, faculdades e universidades estabelecidas na região de Bauru. Esses dados foram replicadas a todos os jovens, via e-mail.

4. Resultados: Por intermédio da análise qualitativa de relatos dos orientandos, identificaram-se os benefícios proporcionados pelo processo de OP em grupo, quais sejam: a) facilitação no processo de escolhas; b) desenvolvimento de habilidades para o trabalho em grupo; c) identificação dos interesses profissionais; d) reflexão acerca dos desafios e cenários do mundo do trabalho; e) conhecimento a respeito de cursos e profissões; f) considerações sobre planos futuros; g) construção da identidade pessoal e profissional; h) ampliação de rede de contatos; i) legitimação com relação aos interesses profissionais; j) elucidações sobre preferências pessoais; h) possibilidades de diferenciação diante de expectativas externas.

Por sua vez, mediante atuação como orientadores profissionais, os extensionistas perceberam contribuições significativas para suas práticas em psicologia e enriquecimento técnico de seu curso universitário. Destacaram-se algumas dessas vantagens, por eles narradas, a saber: a) aprendizado teórico e prático obtidos nas supervisões com professores e em estudos que antecederam os encontros; b) perspectivas de investigação científica e difusão de artigos em congressos; c) ganho de experiência profissional, a qual é requerida no mundo corporativo; d) caminhos de cooperação para a transformação da realidade social; e) ampliação de redes de contatos; f) aquisição de habilidades organizacionais para elaboração de relatórios e redação científica; g) desenvolvimento de competências para trabalho interdisciplinar e em grupo; h) adequação das atividades às realidades da instituição e da população atendida; i) aprimoramento da capacidade analítica; k) conhecimento de técnicas e instrumentos utilizados no trabalho do psicólogo; j) uso da criatividade.

Conclui-se que os resultados auferidos possibilitam inferir que os objetivos deste estudo foram alcançados por meio da extensão em OP, pois propiciaram relacionar os benefícios percebidos por aprendizes e orientadores profissionais. A seguir, as discussões:

5. Discussão dos resultados: Mediante os resultados obtidos na extensão universitária, concorda-se com Martins (2008), Botomé (2010) e Alves et al. (2010), em relação à importância desses projetos oferecidos à comunidade, no sentido de que eles proporcionam uma formação dupla, qual seja, a da população atendida e a dos discentes – sendo, estes últimos, forjados nos quesitos profissional e pessoal; admitem-se, ainda, a necessidade da exteriorização dos conhecimentos construídos no âmbito acadêmico e a realização de trabalhos moldados pelas necessidades das instituições acolhedoras.

Quanto ao orientador profissional e sua formação, ele precisa fundamentar sua prática em teorias sólidas, conhecer bem o mundo do trabalho, suas mudanças e incertezas, além de aceitar a posição política, ideológica e o comprometimento social inerentes a essa atividade. Logo, devido às transformações no contexto do trabalho, defende-se com Lassane e Sparta (2003) que o novo compromisso ideológico da OP é com o indivíduo e suas escolhas, refletidas de maneira ética e socialmente comprometidas.

Decerto, deve-se levar em conta que a juventude é tida como uma fase de transição de papéis, de busca incerta de autonomia social e independência familiar, que envolve aspectos sociais e pessoais, como a inserção no trabalho, sexualidade, participação política e cultural, permeados por riscos sociais e possibilidades de transformação. Ademais, essa fase da vida é plural no tocante a grupos e situações sociais. Nesse sentido, concorda-se com Mandelli, Soares e Lisboa (2011) que, em sua atuação na OP, o psicólogo em formação trabalhe, dentre outras possibilidades, temas relacionados ao contexto social dos jovens e suas influências, as expectativas em relação ao mercado, o papel de futuro adulto e as relações capitalistas.

Sobre os benefícios aos orientados, entende-se com Melo-Silva (1999) que a OP não facilita apenas a decisão de qual profissão escolher (qual curso fazer), mas também contribui para reflexões sobre *quem ser*, no tocante à

identidade. Verificam-se, ainda, quatro eixos temáticos fundamentais no processo de OP: as questões da escolha, o autoconhecimento, as informações sobre as profissões e as reflexões sobre o mundo do trabalho.

O uso de construtos sistêmicos e narrativos nessas práticas mostrou-se eficiente, pois, em conformidade com Medina (2004) e Grandesso (2010), entende-se que é por meio da linguagem que damos conotação aos mitos, valores, símbolos e legados – elementos que limitam e qualificam nossas escolhas. E ainda, é através da diversidade de contextos de influência que surgem novas conexões e desenvolvem-se novos significados, fatores que influenciam a tomada de decisões.

6. Considerações finais: Neste estudo, procurou-se estabelecer conexões entre as atividades de extensão universitária em OP, o atendimento a jovens aprendizes e a formação em Psicologia. Através dos tempos, a OP vem sofrendo mudanças, sendo essas decorrentes das próprias transformações inerentes ao mundo do trabalho. Na contemporaneidade, ela vem se mostrando bem menos diretiva e muito mais construtiva, colaborativa e contextual.

A sua prática em conjunto com as políticas públicas, representadas por instituições de treinamento e encaminhamento de jovens aprendizes para o mercado de trabalho, tem significado avanços, ainda que modestos, na transformação da realidade social, na ampliação de horizontes e alternativas profissionais aos orientandos e nas reflexões sobre contextos de vida, escolhas e autoconhecimento. Ademais, para os extensionistas, essas práticas têm sido de grande relevância na constituição crítica, profissional e humana, enriquecendo sua formação universitária.

Desse modo, sugerem-se a ampliação dessas atividades no âmbito de instituições formais de ensino, a fim de que mais pessoas sejam beneficiadas com a OP; bem como a construção de novas investigações acerca das vantagens dessas práticas, não apenas para os jovens aprendizes, como também suas repercussões nos contextos da instituição de formação profissional, da empresa contratante (empregadora) e da própria família dos orientandos.

7. Referências

- ALVES, C. M. P. et al. Formação em Psicologia: a experiência de estudantes de graduação na atuação em grupos com orientadores. **Revista da SPAGESP – Sociedade de Psicoterapias Grupais do Estado de São Paulo**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 25-35, jan.-jun. 2010.
- BAPTISTA, M. T. D. S.; NOGUCHI, N. F. C.; CALIL, S. D. B. W. A pesquisa interventiva na psicologia: análise de três experiências. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 7, ago. 2006.
- BOTOMÉ, S. P. A quem nós, psicólogos, servimos de fato? In: YAMAMOTO, O. H.; COSTA, A. L. F. (Org.). **Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil**. Natal, RN: EDUFRN, 2010. p. 171-203.
- GRANDESSO, M. Famílias e narrativas: histórias, histórias e mais histórias. In: CERVENI, C. M. A. (Org.). **Família e ...** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010. p. 13-29.
- LASSANE, M. C.; SPARTA, M. A Orientação Profissional e as transformações no mundo do trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Ribeirão Preto, v. 4, n.1-2, p. 13-19, 2003.
- LEVENFUS, R. S.; BANDEIRA, D. R. **Avaliação dos Interesses Profissionais (AIP)**. São Paulo: Vetor, 2009.
- MANDELLI, M. T.; SOARES, D. H. P.; LISBOA, M. D. Juventude e projeto de vida: novas perspectivas em orientação profissional. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**: revista da UFRJ, Rio de Janeiro, v. 63, n. esp. p. 49-57, 2011.
- MARTINS, L. M. A indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão como um dos fundamentos metodológicos do Ensino Superior. In: PINHO, S. Z. (Org.). **Oficinas de Estudos Pedagógicos**: reflexões sobre a prática do Ensino Superior. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008. p. 102-115.
- MEDINA, M. El enfoque sistémico construcccionista: consideraciones sobre su aplicación en el contexto de orientación profesional. **Universitas Psychologica**, Colômbia, Bogotá, v. 3, n. 1, p. 99-107, 2004.
- MELO-SILVA, L. L. Estágio profissionalizante em Orientação Profissional: a visão de alguns psicólogos-estagiários (II). **Rev. ABOP**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 119-135, jun. 1999.
- SOARES, D. H. P.; KRAWULSKI, E. Modalidades de trabalho e utilização de

técnicas em orientação profissional. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. et al.

Orientação vocacional ocupacional. 2. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010. cap. 20.

Eixo Temático: 5. Práticas em orientação profissional

Seção: a. Programas de OP

GÊNERO, ESCOLHA PROFISSIONAL E PAPEL DA MÍDIA NA REPRODUÇÃO DE ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO

SOUZA, Juliana Melo de, Unesp, jms_ju@yahoo.com.br

SPOSITO, Marina Rosa, Unesp, marinarosa.sposito@gmail.com

CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp, hfcardoso@fc.unesp.br

Resumo: O presente artigo visa a analisar aspectos acerca de gênero e profissão pela forma como são representados em telenovelas, especificamente em sete capítulos da telenovela “Amor à Vida”, exibida pela Rede Globo entre maio de 2013 e janeiro de 2014. Entendendo os conteúdos midiáticos como fatores culturais que contribuem para a formação de identidade dos sujeitos e, portanto de suas identidades de gênero, pretende-se investigar como os estereótipos reproduzidos por um meio tão popular quanto telenovelas podem induzir a representações de profissões como essencialmente “masculinas” ou “femininas”. A partir dos papéis sociais que se veem previamente estabelecidos para homens e mulheres, com características sempre contrapostas, percebe-se também o tipo de profissão exercida como um fator de relevância ao constituir-se enquanto homem ou mulher. Dessa forma, as profissões não se encontram isentas dos estereótipos de gênero e nem, portanto, suas representações midiáticas, que podem ou não vir a reforçar estes estereótipos. Analisam-se, então, as funções de profissões presentes na telenovela, a partir da categorização da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e suas possíveis contradições com o que é exibido em “Amor à Vida”. Da mesma maneira, investiga-se a diferença marcante entre os personagens masculinos e femininos que exercem ou não uma profissão, e como isso influencia em suas realizações pessoais. Discorrendo mais especificamente sobre seis personagens da telenovela, constata-se uma marcante dissonância entre como são representados os papéis de homens e mulheres dentro de suas profissões – ou na falta delas. O presente trabalho limita-se a poucos capítulos de apenas um meio de entretenimento midiático influente na cultura e, portanto, na constituição dos indivíduos; porém, faz-se necessária maior abrangência de estudos e pesquisas na área, visando a reconhecer o papel benéfico ou

prejudicial que a mídia pode ter sobre os sujeitos, na expectativa de menor reprodução de estereótipos e maior estimulação de consciência crítica.

Palavras-chave: Gênero. Profissão. Telenovela.

Introdução

O conceito de gênero é entendido aqui enquanto parte constituinte da identidade dos sujeitos, identidade esta construída e constantemente transformada por intermédio dos contextos sociais e culturais nas quais o indivíduo está inserido. Dessa maneira, se estabelecem as identidades de gênero, feminina e masculina, que permeiam todos os aspectos da vida dos sujeitos. Nas palavras de Louro:

Ao afirmar que o gênero institui a identidade do sujeito (assim como a etnia, a classe, ou a nacionalidade, por exemplo) pretende-se referir, portanto, a algo que transcende o mero desempenho de papéis, a ideia é perceber o gênero fazendo parte do sujeito, constituindo-o (LOURO, 1997, p. 25).

Esta visão diferencia, portanto, a concepção de gênero da ideia de diferença sexual, do sexo puramente biológico, que estabeleceria naturalmente as características e comportamentos masculinos ou femininos. Como aponta a autora, “o conceito pretende se referir ao modo como as características sexuais são compreendidas e representadas ou, então, como são “trazidas para a prática social e tornadas parte do processo histórico” (Louro, 1997, p. 22).

Dentro desta perspectiva, a autora aponta o quão fortemente estas concepções estão arraigadas na cultura, sendo transmitidas às crianças desde o nascimento e reforçadas pelas escolas que também perpetuam estes padrões. Nas palavras de Rosado C. (2012) os estereótipos de gênero acabam sendo cristalizados nas opções profissionais que serão feitas pelo sujeito futuramente. Com base nessa afirmação, a autora discorre que os homens são favorecidos em detrimento das mulheres no contexto profissional. Além de serem pouco diversificadas, as profissões “femininas” tendem a ser menos prestigiadas, o que gera menor ingresso nessas profissões e menor oportunidade de desenvolvimento profissional do que nas “masculinas”.

Segundo essa autora, os processos de socialização e construção dos estereótipos de gênero são influenciados por diferentes mecanismos, como a

cultura, a religião, a escola, a família, e os meios massivos de comunicação. Não se pode negar, portanto, a influência midiática na reprodução e manutenção dos estereótipos de gênero, na maioria das vezes reafirmando os padrões impostos, sem promover nenhuma conscientização ou perspectiva crítica acerca dessas normas, amparando sua naturalização.

Como foi colocado por Whitaker:

(...) a imposição de padrões de beleza irrealizáveis, as mensagens das novelas e dos filmes românticos da TV alimentam o imaginário feminino e masculino com os modelos prevalentes: homens ativos, atuantes, cheios de iniciativa x mulheres fúteis, frívolas, sem profissão (WHITAKER, 1995, p. 47).

Portanto, busca-se aqui analisar, por meio das profissões representadas na novela “Amor à vida”, exibida pela Rede Globo entre maio de 2013 e janeiro de 2014, como se apresentam estes estereótipos, e como podem vir a influenciar na concepção dos sujeitos sobre determinadas profissões, e dessa forma, determinar aspectos da escolha profissional. Antes de descrever as análises realizadas pelo conteúdo da telenovela, é oportuno falar sobre o quanto elas são assistidas pelos brasileiros, tornando-as uma importante fonte de influência sobre seus espectadores.

Telenovelas

Para Martín-Barbero (2003, p. 27), “a telenovela fica a cada dia mais barata e econômica, culturalmente reduzida a um receituário rentável de fórmulas e narrativas de estereótipos folclóricos”. Além disso, segundo o autor de novelas Ives Dumont (2004) por conta do seu Ibope (chegando todos os dias aos 25 pontos, no caso da novela das 21h da Rede Globo), a telenovela acaba sendo o mais eficiente veículo para promover a difusão de valores éticos, políticos e sociais para todas as classes, principalmente por ela ser aberta – ou seja, todos podem ter acesso.

Para Hall (1997b apud RONSINI; SILVA, 2011), as pessoas constroem suas identidades a partir também da cultura. É no contato com a cultura que a identidade dos indivíduos vai se moldando, tendo como parâmetro aquilo com o que se tem contato, como regras sociais, grupos e também conteúdos midiáticos. Nesse sentido, a identidade de gênero, assim como a identidade

social, é produto da sociedade e da cultura em que os sujeitos estão inseridos. Com essa análise do autor sobre como a identidade é construída também pela mídia, pode-se chegar à conclusão de que, como os conteúdos da telenovela podem ser modeladores da identidade, grande parte da população está consolidando sua identidade também por meio daquilo que assiste nas telenovelas.

A diferença de gênero vista na dramaturgia em vários aspectos, incluindo o trabalho, teve uma construção gradual durante o processo de socialização durante centenas de anos, e inclui a cristalização de estereótipos, como por exemplo, de que as mulheres são delicadas, sentimentais e desequilibradas, atributos que foram dados para diferenciá-las dos homens, que ganharam as características de fortes e racionais (CHIES, 2010). Tais marcas justificam também a ideia de que a mulher é inferior ao homem, e mesmo que estes ocupem cargos de trabalho iguais, a mulher de alguma forma sempre será insuficiente no desempenho de seu trabalho, exatamente por ter ganhado tais características de sentimental e irracional. Mesmo que isso não ocorra na vida real, mesmo que durante anos se tenha quebrado diversos paradigmas sobre essa desigualdade entre homens e mulheres, fica evidenciado pelos exemplos vistos nas telenovelas de que tais ideias de padrão de gêneros não foram totalmente quebradas e que a mulher ainda é vista como inferior ao homem no trabalho.

2. Objetivos

O presente estudo teve como objetivo analisar e refletir sobre as diferenças na representação das profissões, entendidas como masculinas e/ou femininas, em veículo midiático, e como ocorre tal diferenciação. Além disso, tem como objetivos específicos apresentar as profissões mais elencadas na mídia escolhida, analisar a existência de um padrão de gênero em tais profissões, refletir sobre os estereótipos de gênero possivelmente presentes na prática de tais profissões.

3. Método

Fonte

Como campo de pesquisa, foi escolhida a novela de Walcyr Carrasco “Amor à vida” que foi ao ar na Rede Globo entre maio de 2013 a janeiro de 2014, no horário das 21h.

Procedimentos

Foram delimitados para observação sete capítulos do início da trama, do quarto ao décimo. Não foram selecionados a partir do capítulo de estreia, pelo fato dos três primeiros estarem situados no tempo passado da história dos personagens, sendo somente a partir do quarto capítulo que se faz a transição para o tempo presente da história.

4. Resultados

Nesses sete capítulos pode-se observar a apresentação de alguns personagens, assim como suas profissões. A seguir, a Tabela 1 apresenta as profissões em relação à quantidade de homens e mulheres que as desempenham.

Tabela 1 – Quantidade de Mulheres e Homens por profissão apresentada

Profissões	Mulheres	Homens
Médico	2	5
Enfermeiro	5	1
Fisioterapeuta	-	1
Corretor de imóveis	-	1
Cozinheiro	1	-
Copeiro	-	1
Motorista	-	1
Secretária	2	-
Empregada doméstica	1	-
Garçom	-	3
Escritor	-	1
Assistente jurídico	1	-

Diretor de compras	-	1
Diretor administrativo	-	1
Total	13	16

Como pode ser visualizado na Tabela 2, as maiores frequências de profissões apresentadas nos capítulos analisados foram a de médico e enfermeiro, ambas representadas por sete personagens. Também é possível verificar diferenças em termos de gênero nessas profissões supracitadas, sendo que há apenas duas médicas (Paloma e Glauce) e cinco médicos (César, Michel, Lutero, Laerte e Jacques), assim como há cinco enfermeiras (Ordália, Perséfone, Joana, Raquel e Elenice) e apenas um enfermeiro (Jefferson). Muito provavelmente a telenovela não teve o propósito de transmitir ao telespectador essa visão de diferenciação das profissões em relação ao gênero, entretanto, tais fatos podem fazer com que o telespectador assimile a quantidade de personagens com a questão de ser uma profissão tipicamente masculina ou feminina.

5. Discussão dos resultados

Diante de tais profissões, discute-se, nesse momento, em relação às que tiveram maiores frequências de personagens, ou seja, médicos e enfermeiros. Antes, porém, é oportuno refletir sobre suas funções na sociedade de uma forma geral, utilizando-se, para tanto, os critérios estabelecidos pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), disponíveis por meio do site do Ministério de Trabalho e Emprego (MTE).

Nessa mesma direção, a MTE (Acesso em 18/07/2014) destaca que médicos devem exercer, enquanto descrição sumária, as seguintes tarefas:

Realizam consultas e atendimentos médicos; tratam pacientes e clientes; implementam ações de prevenção de doenças e promoção da saúde tanto individuais quanto coletivas; coordenam programas e serviços em saúde, efetuam perícias, auditorias e sindicâncias médicas; elaboram documentos e difundem conhecimentos da área médica.

No cargo de Enfermeiro, a referida classificação apresenta como descrição sumária das atividades as seguintes funções: “Prestam assistência

ao paciente e/ou cliente; coordenam, planejam ações e auditam serviços de enfermagem e/ou perfusão [...] Os enfermeiros implementam ações para a promoção da saúde junto à comunidade” MTE (Acesso em 18/07/2014).

Encontram-se também os cargos de Fisioterapeuta, Motorista, Cozinheira, Secretaria, Corretor de imóveis, Copeiro, Empregada Doméstica, Garçom, Escritor, Assistente Jurídico, Diretor de Compras e Diretor Administrativo. As principais informações acerca das descrições sumárias das tarefas dessas profissões, tendo novamente como parâmetro a CBO, estão disponibilizadas na Tabela 3.

Essa descrição acerca das funções esperadas das profissões têm a finalidade de mostrar ao leitor que as tarefas esperadas em cada uma delas, com base na CBO, não detém associação direta com a questão de gênero. Por outro lado, como visto anteriormente, por meio dos capítulos analisados na novela percebe-se que não há uma equidade em relação à quantidade de homens e mulheres desempenhando determinadas profissões (por exemplo, médicos e enfermeiro) o que possibilita corroborar, de certa forma, Rosado C. (2012), na medida em que ela salienta que existe a reprodução de estereótipos de gênero em relação às profissões.

6. Considerações finais

Por mais que inicialmente tivessem sido feitas para o público feminino, hoje as telenovelas têm como espectadores toda a família e, como prova disso, pode-se simplesmente observar o conteúdo das histórias que sempre atingem todas as idades e gêneros e acaba, por fim, sendo o momento em que a família se reúne. Tal conteúdo pode ser preocupante, pois estereótipos apresentados como de certas profissões, por exemplo, pode ser o único contato que aquela família possui com tal profissão, tornando-se assim a verdade sobre tal.

Por esse motivo, esse artigo buscou fazer esta análise sobre como são apresentadas algumas profissões em uma das telenovelas que foi mais popular e assistida dos últimos anos, e sua influência sobre a questão do trabalho e gênero. Apesar das temáticas gênero e trabalho estarem em expansão no Brasil, ainda não há muito na literatura que retrate essas questões conjuntas, ainda mais como elas são representadas nos meios de comunicação em massa.

É importante reconhecer que tão poucos capítulos e apenas uma telenovela podem ser fatores limitantes para se falar de um assunto tão abrangente, portanto entende-se serem necessárias pesquisas complementares para que se possa enriquecer a análise.

7. Referências

- CHIES, P. V. Identidade de Gênero e Identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, p. 507-528, 2010.
- LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LOURO, G. L. **O corpo educado**: Pedagogias da sexualidade. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- MARTIN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2003.
- MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 18 jul. 2014.
- RONSIMI, V. M.; SILVA, R. C. Mulheres e telenovela: a recepção pela perspectiva das relações de gênero. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, v. 14, n.1, 2011.
- ROSADO C., A. M. G. Orientación educativa y profesional. **Revista Mexicana de Orientación Educativa**, v. 9, n. 22, p. 36-41, 2012.
- WHITAKER, D. C. A. Menino-menina: sexo ou gênero? Alguns aspectos cruciais. In: SERBINO, R. V.; GRANDE, M. A. R. L. (Orgs.). **A escola e seus alunos: o problema da diversidade cultural**. São Paulo: Unesp, 1995. p. 31-52.

Eixo temático: 5. Práticas em Orientação Profissional**Seção:** a. Programas de OP**ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E DE CARREIRA: COMO A PSICOLOGIA TEM OCUPADO E DESENVOLVIDO ESTE ESPAÇO DE ATUAÇÃO?**

LISBOA, Marilu Diez, Uniplac e Instituto do Ser, marilu@instserop.com.br

Resumo: Esta conferência tem o propósito de trazer à discussão como a psicologia tem ocupado e desenvolvido o espaço de atuação da Orientação Profissional, pensando no contexto brasileiro e nos desafios que se colocam na sociedade constituída sob o modo de produção no novo capitalismo. A então chamada Orientação Vocacional, como área do conhecimento, teve seu início no advento da segunda revolução industrial, junto à seleção de pessoal, na busca por colocar “o homem certo no lugar certo”, principalmente frente ao recrudescimento da industrialização após a Segunda Guerra Mundial. A psicologia foi a ciência que deu suporte aos estudos do homem frente ao trabalho, procurando adaptar as condições do primeiro às exigências do segundo. Assim, a ciência psicológica se coloca a serviço da produção, atingindo o homem indiretamente em suas necessidades ao desenvolver seu trabalho. No correr do século XX, novas teorias, além da psicométrica, surgem trazendo uma concepção de homem dinâmico, segmentado em fases evolutivas ao longo da vida, ocupando-se no período considerado produtivo, inicialmente concebido do início da juventude até o final da fase adulta. A partir da metade do século XX, a sociedade passou por transformações substantivas provocadas por mudanças no modo de produção, pelos avanços das ciências, das comunicações e da tecnologia, todos influenciando o *modus vivendi* e as relações sociais. A partir dos anos de 1990, uma nova revolução industrial se apresenta, a da microeletrônica, trazendo ditas mudanças e apresentando novas relações de trabalho e com o trabalho. Nessa medida, cabe a discussão sobre que orientação profissional está sendo proposta para um novo cenário, e que papel a ciência psicológica está desempenhando nesse âmbito, no Brasil. Teorias e fatos são aqui apresentados visando a propiciar que uma reflexão consciente e crítica possa ser feita pelos profissionais responsáveis pela OP. Cabe uma nova reflexão frente à necessidade de aprofundamento e de abrangência da OP. Esta se apresenta desafiada em seu papel pela

complexidade e a dinâmica da realidade atual, em que o ser humano é provocado a viver e a trabalhar sob novos paradigmas que dele exigem condições para além daquelas até então existentes. Não cabe mais a busca de adaptação mas, ao contrário, o uso da capacidade crítica, analítica, do pertencimento da apropriação de si e do mundo, o compromisso com a sustentabilidade do trabalho e da vida em todas as suas dimensões.

Palavras-chave: Orientação profissional. Orientação de carreira. Psicologia.

Inicialmente, quero agradecer à Comissão Organizadora do I Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro-Oeste Paulista: Formação e práticas profissionais, o convite a mim dirigido para que trouxesse à discussão o tema *Orientação Profissional e de Carreira: como a Psicologia tem ocupado e desenvolvido este espaço de atuação?*

Trata-se de um tema relevante uma vez que no Brasil, como em países ocidentais do hemisfério norte, esta área do conhecimento começa a se constituir em período avançado da revolução industrial, em seu segundo estágio, sendo o primeiro iniciado na segunda metade do século XIX (1850-1870). Esta, considerada como um desdobramento da primeira revolução industrial, promoveu o desenvolvimento dentro da indústria química, elétrica, de petróleo e de aço.

Frederick Taylor (1856-1915), engenheiro mecânico, criou a chamada “Administração Científica do Trabalho”, que firmou-se enquanto princípio de organização do trabalho, nos EUA, a partir do início do século XX. Em 1911 lançou o livro *Princípios de Administração Científica*, em que defende que administrar uma empresa deve ser tido como uma ciência, pois deve se pautar em uma racionalização do trabalho. Como parte dessa racionalização, toma corpo a seleção dos trabalhadores para funções nas quais pudessem ser aproveitadas suas melhores aptidões, bem como o treinamento para cada cargo (seleção e preparo).

Nesse momento do capitalismo industrial, a Orientação Profissional vinculava-se ao compromisso de colocar “o homem certo no lugar certo”, por meio de testes psicológicos, tendo como representante máximo Frank Parsons que, em 1909, dá início ao uso de testes que analisem as diferenças individuais

no sentido de prevenir a desadaptação às diferentes ocupações, identificando aptidões inatas. As bases teóricas são, neste momento, as do determinismo vocacional.

As relações de trabalho apregoavam o descrito na chamada Era Moderna, trazendo mudanças fundamentais enquanto fragmentação do trabalho e relação de desigualdade, incluindo possibilidades de exclusão dos indivíduos com relação ao sistema produtivo. Também as relações de trabalho assim se firmavam e, até certo ponto, se naturalizavam.

Entre 1900 e 1950, o mundo presenciou fortes mudanças sociais, ocasião em que foram abertos os primeiros escritórios de Orientação Profissional na Europa e nos Estados Unidos. Nesse mesmo período, entre 1939 e 1945, acontece a II Guerra Mundial, quando há a necessidade de serem selecionados homens para as Forças Armadas, lugar de extrema preocupação com a correspondência entre as suas capacidades e habilidades e as exigências das operações, o que trouxe uma evolução para a ciência psicológica no conhecimento dos indivíduos vinculados às exigências da ocupação.

Cabe situar que aqui estão sendo enfocadas as teorias psicológicas da então chamada Orientação Vocacional. No entanto, a área do conhecimento que ora compreendemos e denominamos de Orientação Profissional (OP), não se restringe somente ao espectro da ciência psicológica, mas é estudada em três âmbitos ou áreas do conhecimento: o psicológico, o sociológico e o econômico. O que ocorre é que no contexto brasileiro, hoje, trabalha-se somente no enfoque psicológico, cabendo explorar como reflexão o porquê deste fenômeno.

Na segunda metade do século passado, tomam força as primeiras teorias vocacionais desvinculadas dos testes psicológicos: as teorias psicodinâmicas e a teoria desenvolvimentista. E, posteriormente, deu-se início ao movimento das teorias decisórias, tendo como base o processo de tomada de decisão na escolha profissional.

As **teorias psicodinâmicas** dividem-se em **psicanalítica**, **satisfação de necessidades e estruturais**. Na **teoria psicanalítica**, o indivíduo é concebido em sua globalidade, sendo o aspecto vocacional considerado como consequência de sua constituição como sujeito. Existe a relação entre

conceitos psicanalíticos e o processo de escolha ocupacional, com base nas identificações, nos mecanismos de defesa do ego e na teoria da sublimação. Os representantes dessa linha teórica são Bordin, Nachmann e Segall, em 1963. Estes introduzem o conceito de ocupação como gratificação de diferentes impulsos sublimados, as escolhas determinadas por mecanismos inconscientes e sublimação de impulsos, e defendem a aplicabilidade dos conceitos básicos da compreensão psicanalítica como aplicáveis ao desenvolvimento da carreira. Meadow é outro autor considerado pela teoria psicanalítica, por enfatizar que os mecanismos de conduta constituem o caráter e a personalidade, sendo bases para a escolha da ocupação.

A teoria Psicodinâmica denominada **satisfação de necessidades** é representada por Anne Roe, em 1956, e Hoppock. A primeira concebe a autorrealização como necessidade básica das pessoas, sendo a família responsável pela formação das necessidades básicas e pela estruturação da energia psíquica. Traz como hipótese que as primeiras experiências do sujeito poderão determinar as posteriores escolhas profissionais. Já Hoppock defende a relação entre consciência e escolha.

A teoria **estrutural** (da personalidade) é representada por Holland, em 1966, que introduz em seus estudos a noção de que a congruência entre a personalidade e o ambiente gera satisfação, e a incongruência gera insatisfação. Assim, definiu seis tipos de personalidade que serão congruentes ou não com diferentes áreas ocupacionais. Os tipos de personalidade definidos por Holland são: realista, intelectual, social, convencional, empreendedor e artístico.

As Teorias Desenvolvimentistas propõem que seja considerado, quanto ao encaminhamento profissional, o processo de desenvolvimento do indivíduo, dividido em fases da vida, considerando-se inicialmente o final da infância até o início da idade adulta. Com a evolução dos estudos, passam a ser consideradas as fases de vida a infância até o envelhecimento. Eli Ginzberg, em 1951, introduz que a escolha profissional faz parte de um processo de desenvolvimento que se inicia na infância e se conclui no começo da idade adulta, dividindo-o em três etapas: infância, quando as escolhas feitas com base em fantasias; a adolescência, incluindo interesses, capacidades e fatores da realidade como importantes; e a idade adulta, quando ocorre a

especificação, a escolha propriamente dita, e a realização desta pela especialização.

Donald Super, em 1957, traz doze proposições sobre a evolução da conduta na decisão vocacional, complementando com o conceito de maturidade vocacional. Divide a trajetória do indivíduo em cinco fases, que vão do nascimento até o final da vida: crescimento (infância); exploração (adolescência); estabelecimento ou afirmação (idade adulta); permanência ou manutenção (maturidade); e declínio (velhice). Esse autor também introduz o estudo do autoconceito e da autoimagem, no que tange à satisfação no trabalho.

Tiedman e O'Hara, em 1963, propõem a existência de um nexos entre personalidade e carreira, que se dá com base em integração ou diferenciação.

Finalizando, as **Teorias da Decisão**, que se traduzem pela abordagem sociocognitiva, são as orientações psicológicas que propõem a solução da problemática vocacional específica de cada sujeito, com enfoque no autoconhecimento, na análise da situação problemática e na busca de informações pertinentes. Gellat, em 1962, propõe a adoção de sistema racional para decidir, considerando dois momentos: preditivo e de avaliação, baseados em um critério de decisão. Thomas Hilton, em 1962, propõe a redução do nível de dissonância cognitiva – observação sobre de que forma os processos ambientais podem distorcer as premissas e os planos do sujeito, como elementos-chave da escolha.

Pelletier (1977) considera a escolha profissional como um processo de resolução de problemas por meio do uso de diversas habilidades intelectuais e atitudes cognitivas para solucioná-los. Introduz a concepção operatória para ativar o desenvolvimento vocacional, propondo quatro etapas deste desenvolvimento: exploração, cristalização, especificação e realização.

Se elaborada uma análise apurada de como a Orientação Profissional vem ocorrendo no Brasil, fica claro que as linhas teóricas mais utilizadas são as psicodinâmicas, mais especificamente a psicanalítica, e a desenvolvimentista, principalmente a tipologia de Holland. A teoria de Super também ocupou um lugar – mas ficou setorizada nos estudos realizados na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Ocorre que, a partir de 1974, tivemos no Brasil a forte influência de um estudioso da OP que veio para o país exilado da Argentina em função do regime de governo militar ditatorial, lá instaurado. Rodolfo Bohoslavsky, psicanalista, foi acolhido inicialmente em São Paulo, por Dante Moreira Leite e Maria Margarida de Carvalho (1995), da Universidade de São Paulo – USP. Bohoslavsky introduziu a OP em grupos naquela universidade, utilizando-se dos conhecimentos da psicanálise. Dois de seus livros foram traduzidos para o português, confirmando que o autor teve uma aceitação considerável em nosso meio acadêmico. Precocemente acometido por uma doença coronária, não foi aceito como professor da USP e, então, desiludido com a universidade, transferiu-se para o Rio de Janeiro onde fez inúmeros amigos e dedicou-se à vida pessoal, mas sempre ativo como intelectual, até o seu falecimento precoce em 1977, aos 35 anos de idade, acometido de um acidente vascular cerebral.

Na década de 1980, a Orientação Profissional no Brasil teve em Celso Ferreti (1988) e Telma Garrido Pimenta (1995) estudos e publicação sobre OP sob o enfoque sociológico. Nesse mesmo período os estudos sobre a adolescência, desenvolvidos por Maurício Knobel e Arminda Aberastury (1992), ambos psicanalistas argentinos, foram marcantes para embasar a Orientação Profissional, fundamentalmente nas regiões Sul e Sudeste do país. Nesse momento destacam-se, na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), estudos e processos de OP por meio de dinâmicas e técnicas específicas dessa área do conhecimento, não publicadas, mas disponibilizadas aos orientadores profissionais formados por aquela universidade.

Nesta mesma década Dulce Helena Penna Soares (1993, 2002, 2008, 2011) dá início às publicações de seus estudos e práticas com base no enfoque trazido por Rodolfo Bohoslavsky e na teoria psicodramática de Jacob Levy Moreno. Estas se estendem até a atualidade, aprofundando sobre as abordagens da OP, desde a primeira escolha, passando por orientação de carreira e chegando na orientação para a aposentadoria. A autora traz reflexões e práticas sobre a OP, formando estudantes nesta área do conhecimento e supervisionando estagiários no Laboratório de Informação e Orientação para a Aposentadoria (LIOP), por ela fundado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A Psicologia Social toma um lugar especial nas reflexões concernentes à OP por meio dos estudos desta conferencista, que a partir de sua pesquisa no Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Social, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), realiza no início dos anos de 1990 seu mestrado (1995). Adotando teóricos como Berger e Luckmann (1991), Silvia Lane e Antonio da Costa Ciampa (1991), é trazida uma nova visão da Orientação Profissional para além da Educação, mas vinculada ao trabalho e à constituição do sujeito, como parte ativa da sociedade, por meio do trabalho. Introduce a questão do compromisso social do trabalho, buscando uma resignificação do papel do profissional na construção e na transformação da sociedade.

A Teoria Sócio-histórica também toma lugar como fundamento à Orientação Profissional, nos estudos de Silvio Bock (2002), Wanda Maria Junqueira Aguiar e Sergio Ozella, sendo o primeiro pedagogo, com forte influência dos estudos de Celso Ferretti e Telma Garrido Pimenta, e os outros dois psicólogos professores da PUCSP.

Em 1993 é fundada a Associação Brasileira de Orientadores Profissionais – ABOP, hoje denominada Associação Brasileira de Orientação Profissional. Foi realizado o I Simpósio de Orientação Vocacional & Ocupacional, pelo Instituto do Ser – Psicologia e Psicopedagogia, hoje denominado Instituto do Ser – Orientação Profissional e de Carreira, com a intenção prévia da fundação da ABOP, representado naquele momento por esta conferencista. Este evento teve o apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na pessoa da psicóloga e professora Maria Célia Lassance, então responsável por esta área do conhecimento junto ao curso de Psicologia daquela universidade. Este movimento representou o início de um crescimento da Orientação Profissional no Brasil, gerando a união de colegas que isoladamente trabalhavam na área e, também, publicações por meio de artigos científicos e livros. Posteriormente foi criada a Revista da ABOP, tendo como coordenadora a psicóloga Lucy Leal Mello Silva, professora de OP na Universidade de São Paulo – campus de Ribeirão Preto (USP-RP). Esta passou a denominar-se Revista Brasileira de Orientação Profissional, sendo assim denominada a até o presente.

Trazendo um breve relato sobre as teorias e os fatos mais recentes, a partir da década de 1990, sobre os encaminhamentos da OP no Brasil, confirma-se o destaque à psicologia vocacional, com ênfase, por um lado, na compreensão do sujeito quanto à sua individualidade, do seu mundo interno – se falarmos em uma linguagem psicanalítica – e, por outro lado, na busca pela realidade do mercado de trabalho e das profissões. Esta busca permanece até o presente, com ênfase na primeira escolha profissional, por jovens que podem ingressar em um curso superior. Presentemente, embora aos poucos, efetiva-se uma ampliação do público, por meio do trabalho de orientação de carreira e, mais recentemente, de orientação para a aposentadoria.

Quanto ao nível sócio econômico do público a ser atingido permanece como regra a OP centrada naquele sujeito privilegiado socioeconomicamente, atendido sob os fundamentos da psicologia vocacional, numa abordagem clínica, como propôs Rodolfo Bohoslavsky, ou avaliado por escalas de medição de aptidões, habilidades, personalidade e adaptabilidade, traduzidos em testes e medidas.

Cabe questionar onde se situa o público restante, aquele que não ingressa nas universidades e, sim, enfrenta o mundo do trabalho precocemente e sem concluir a educação básica, que se constitui na maioria da população brasileira quando se trata do início da trajetória profissional.

Afora o público em início de carreira, se repete até nossos dias a mesma carência de quando se trata do profissional que deseja rever sua trajetória, por inúmeros determinantes. Os profissionais de níveis mais elevados têm um espaço nos consultórios psicológicos, enquanto que ao trabalhador comum, quer particular ou institucionalmente, este tipo de serviço, quando oferecido, o é de modo pontual e para cumprir os interesses organizacionais ou institucionais. Assim, no que se refere à contribuição da OP à sociedade de forma mais abrangente e com vistas a um papel social relevante, ainda há muito a se construir.

Ao pequeno público atingido pela OP soma-se a reflexão sobre a questão da escolha, que aparece como pano de fundo, com base no autoconhecimento e no conhecimento sobre o mundo do trabalho, ou melhor, do mercado de trabalho.

Na busca de uma maior abrangência do desenvolvimento dos estudos e dos serviços da OP cabe discutir a diferença entre estes dois conceitos – mercado e mundo do trabalho –, objetos de reflexão da presente pesquisadora: mercado de trabalho é tido como uma parte do que se entende como mundo do trabalho, restringindo-se ao conjunto de fazeres e profissões oferecidas em determinados contextos, incluindo a análise sobre a situação atual de cada um(a) frente ao cenário vigente do mundo do trabalho. Já mundo do trabalho diz respeito a toda conjuntura do trabalho num determinado contexto geográfico, histórico, vinculado ao sistema econômico que o embasa e sustenta, incluindo as relações de trabalho, a distribuição da renda, e toda e qualquer condição adotada no modo de produção vigente.

A não ser como uma possibilidade de escolha, a OP é vista como uma intervenção com nenhum ou com poucos desdobramentos em relação à outra questão que considero chave: a reflexão e a discussão quanto à possibilidade de vislumbrar o trabalho no seu significado mais amplo, de construtor e transformador da sociedade.

Chama a atenção, a partir dos estudos e da experiência que desenvolvo há mais de 20 anos como profissional de OP, que os próprios orientadores não percebem possibilidades de maior abrangência dessa área do conhecimento, incluindo aí uma ressignificação do trabalho nesse sentido, o que daria maior alcance e valorização à OP. Sabe-se que pode haver uma contribuição possível, por meio de um processo de escolha profissional cuidadoso, quanto à realização do trabalho futuro com maior satisfação. No entanto, não há qualquer comprovação científica sobre esta assertiva, que deve então ser tratada como uma possibilidade, não como uma verdade comprovada.

Não se pode deixar de considerar que existe uma lacuna entre o que esta área do conhecimento propõe e as necessidades apresentadas pelos orientandos. Ou seja, o pouco contingente da população atingido parece não ser contemplado totalmente com as propostas até hoje adotadas pela OP. Um dos pontos que demonstra esta assertiva reside no foco dado à OP, principalmente quando utilizados testes específicos da área ou mesmo de personalidade, preponderantemente referentes ao processo interno do indivíduo, mesmo quando o processo de OP é acrescido de informações sobre o mercado de trabalho. Nessa perspectiva, o orientando não é visto de forma

mais ampla como autor do seu projeto, do seu processo, da sua vida, aquele que tem possibilidades de interferir no que se apresenta como sua circunstância. Não é visto como alguém que pode contribuir para fazer a circunstância acontecer, como um ser crítico e criativo, capaz de ações transformadoras.

A OP explora fundamentalmente o autoconhecimento com vistas à identificação com profissões, pela via de maior consciência sobre suas habilidades, interesses, características pessoais, como base para traçarem um projeto de vida. A nosso ver, esta se constitui como uma parte de um processo, de OP, o de exploração da subjetividade. Mesmo que ele se faça acompanhar pelo conhecimento sobre a realidade do mercado de trabalho, e ainda com a questão do escolher, da tomada de decisão, vale recordar o que antes foi assinalado sobre a teoria do Traço e Fator que tinha como objetivo a busca “do homem certo para o lugar certo”. Hoje, passado exatamente um século, a OP encontra-se ou na mesma posição para a qual foi criada quando ligada à seleção de pessoas, ou numa posição aparentemente inversa, mas não menos limitada, que é a de estar centrada nas questões individuais, apenas procurando trazer, agora, “a profissão certa à pessoa certa”.

Assim, permanecem vivas inquietações no que se refere à necessidade de busca de caminhos, como a implantação de políticas públicas para a área, o seu engajamento nos currículos escolares, o atingimento às escolas públicas e a já referida abrangência de classes sociais e públicos, às organizações de trabalho, com vistas à concepção de homem criativo, pensante, crítico e inovador, compatível com o que o mundo do trabalho contemporâneo pede, mesmo que num processo incipiente firmado pela terceira revolução industrial, a da microeletrônica, da comunicação e das conexões. Somando-se a esta realidade, a formação de orientadores profissionais analíticos, com uma leitura de mundo e do mundo do trabalho aberta às significativas mudanças que se colocam a partir da reestruturação produtiva iniciada nos anos de 1990, se faz urgente.

É reconhecida e permanentemente debatida entre os orientadores profissionais a questão do pouco reconhecimento da OP pela sociedade civil brasileira, o quanto as escolas particulares desvalorizam este trabalho como uma abordagem mais ampla e profunda e o quanto o poder público não dá a

importância a essa área do conhecimento, não instituindo políticas públicas que propiciem um trabalho sustentável junto às escolas do ensino básico.

Este fato remete ao que se observa como um desmando frequentemente encontrado quanto à formação na área da OP, primordialmente pelos cursos de formação universitária que disponibilizam de forma deficitária ou não disponibilizam esse conhecimento, não obstante autorizem profissionais da psicologia e da educação a assumirem o fazer Orientação Profissional.

O principal problema reside na não obrigatoriedade da disciplina e no não oferecimento de cursos de extensão ou de pós-graduação na área por parte das faculdades e universidades. Assim, a formação que compete aos cursos de Psicologia e de Pedagogia são, com honrosas exceções, inconsistentes ou inexistentes. Faz-se então necessária a existência de cursos livres – formações e especializações – tendo como objetivo primordial suprir deficiências, falhas, ausências dos cursos oficiais, para que os orientadores profissionais mais conscientes e que buscam imprimir seriedade em seu trabalho possam exercer sua função com maior segurança, efetividade e dentro de princípios éticos.

A exemplo do oferecido por raras instituições universitárias brasileiras como especializações em OP, algumas instituições privadas especializadas e preocupadas com a formação efetiva de orientadores profissionais assumem este papel. Essa realidade deixa muito claro o quanto deverão os orientadores profissionais se responsabilizarem por seu próprio desenvolvimento, pela preocupação com a busca de excelência e pelo compromisso e responsabilidade com o seu fazer, ancorados numa postura ética de formação consistente.

Outra questão importante a ser abordada quanto à OP e que não tem sido explorada são os estudos sobre os significados e os sentidos do trabalho. Faz-se importante ampliar a visão do papel do profissional numa sociedade do trabalho que traz em seu bojo uma face impositiva, amedrontadora, que valoriza determinadas atividades e desvaloriza outras, que oportuniza e prepara para determinadas áreas em detrimento de outras, que precariza o trabalho, que desemprega e exclui, em nome dos interesses típicos do sistema econômico vigente, preocupado com acumulação do capital. Não sendo trabalhadas, estas questões não são legitimadas, o que dificulta a apropriação

da realidade em que está contextualizado o trabalho que os sujeitos da orientação. A esta lacuna denominei, em pesquisa realizada para a obtenção do título de doutor (2002), de “psicologização” da Orientação Profissional. Julgo que já é tempo de convidar aos orientadores para uma reflexão, não somente merecida como necessária, em respeito aos orientandos, à sociedade e à OP, no sentido de buscarem-se caminhos que não obstem o papel social do trabalho.

É de fundamental importância que a OP crie oportunidade de análise sobre o mundo do trabalho, que propicie o contato com o contexto mais amplo quanto aos aspectos econômico/sócio/políticos do Brasil e do mundo, que se constitui como um “pano de fundo”, com vistas à abertura de consciência sobre esta realidade. Torna-se igualmente importante dar voz ao orientando, ajudando-o a despertar para o conhecimento, a manifestação e a apropriação da realidade atual, para que a discussão possa ser encaminhada na busca do entendimento e, conseqüentemente, da queda da ansiedade que o desconhecido, por si só, propicia. Por mais que a realidade seja adversa, a sua apropriação traz a chance de que inseguranças sejam pesquisadas e contextualizadas, proporcionando luz aos caminhos para a busca de soluções. Segundo Forrester (1997), a vergonha do “fracasso” ou do “possível fracasso”, que é invariavelmente assumida como pessoal por aqueles que estão sendo precarizados ou excluídos do mundo do trabalho, não pode ser a eles reputado, uma vez que a sociedade do trabalho, como está constituída e utilizando-se das mudanças e novas formas de se compor, é por si mesma excludente. Por isso, não cabe a vergonha, porque não cabe ao indivíduo colocar em si, como pessoa, a responsabilidade total da desadaptação ao trabalho, a precarização à qual é submetido, ou mesmo a exclusão.

Seguindo esse raciocínio, observa-se que a OP, por um lado, contempla as necessidades dos orientandos, atingindo seus objetivos e, por outro, merece uma análise mais detalhada de quais são esses objetivos. Ou seja, aqueles manifestos enquanto praticados até o momento: autoconhecimento, conhecimento do mercado de trabalho e a questão das escolhas. E, somando-se a esses, discutir uma discussão mais profunda quanto aos aspectos ideológicos do mundo do trabalho, que é percebido como posto, e não enquanto construção social, participativa, compartilhada, facilitando ao

orientando a apropriação do que ocorre no mundo do trabalho, de forma analítica e preparatória efetivamente para o papel profissional no seu sentido amplo e comprometido com a sociedade.

Com base na história da OP construída no Brasil, fica clara a “psicologização” ou, ainda, ao que chamo de “cliniquização” da Orientação Profissional que tomou vulto a partir da década de 1970. Defendo que teorias psicológicas embasem a estratégia clínica que Rodolfo Bohoslavsky trouxe como contribuição aos orientadores psicólogos de nosso país, mas defendo a necessidade da compreensão da OP com maior abrangência, levando-a para além dos consultórios psicológicos e introduzindo-a cada vez mais nas escolas, nas instituições sociais – ONGs, OSCIPs ou como trabalho comunitário. Sugiro que a OP possa ser estudada e praticada como uma atividade preventiva de doenças e promotora de saúde e que, portanto, deveria estar presente como um processo a ser trabalhado desde a infância até a maturidade dos indivíduos e assumida como política pública.

Finalizando, a OP somente terá maior expressão, credibilidade e viabilidade enquanto ciência e, conseqüentemente, valorização e visibilidade na sociedade, se tiver como pressuposto as preocupações aqui discutidas, primordialmente, e as que certamente surgirão frente aos desafios do mundo do trabalho e do estágio atual do capitalismo. Importante frisar que, frente às diferenças de demandas de atuação na área, mais rigor científico se faz necessário, pois a exigência com relação aos profissionais torna-se maior. Estas residem nas particularidades de diferentes públicos, em diferentes possibilidades de compreensão e abordagem para grupos específicos, no trabalho com a interdisciplinaridade, nos diferentes objetivos de acordo com as diferentes demandas, e outras questões que surgirão como parte do seu desenvolvimento.

O papel da OP junto à seleção de pessoal, em sua origem foi a da adaptação ao trabalho, encontrando “o homem certo para o lugar certo”. Com o atingimento da OP à Educação, voltada para a primeira escolha para quem passa pela universidade, a OP objetiva propiciar a melhor escolha para o jovem ser feliz, ser realizado, ter satisfação e compensações financeiras. Isso ocorre dentro da mais completa concepção de individualismo. Como se o profissional somente tivesse que buscar os seus “ganhos”, sem qualquer compromisso a

não ser o de reproduzir o que lhe está sendo “dado”, sem vislumbrar a possibilidade de criar, propor, construir, transformar.

Deixo questões, para reflexão e discussão: em que mundo vivemos e qual nosso papel, como orientadores profissionais? Qual nosso compromisso com os orientandos, desde sua primeira escolha, numa sociedade das incertezas, da liquidez, da turbulência, das conexões, e tudo que este cenário implica? Será utilizando-nos de escalas e medidas, com cunho adaptativo, que contribuiremos com o novo ser humano que está sendo desafiado a existir? Ou será somente trabalhando autoconhecimento, contato com o mercado de trabalho vigente e com o ato de escolher que o desafiaremos à criatividade, ao pensamento analítico e ao compromisso com a construção de uma sociedade evoluída e sustentável? Ainda precisamos pensar em nossos caminhos, com base no que analiticamente nós devemos propor, questionar, inovar.

Referências

- ABERASTURY, A.; KNOBEL, M. **Adolescência normal**. 10. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- BOCK, S. D. **Orientação profissional: a abordagem sócio-histórica**. São Paulo: Cortez, 2002.
- BOHOSLAVSKY, R. **Orientación Vocacional – La Estrategia Clínica**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1979.
- _____. (Org.) **Vocacional: Teoria, Técnica e Ideologia**. São Paulo: Cortez, 1983.
- BORDIN, E.; NACHMANN, B; SEGALL, S. J. Na Articulated Framework for Vocational Counsel. **Psycho**, v. 10, p. 107-118, 1963.
- BORDIN, E. **Asesoría Psicológica**. México: Trillas, 1975.
- CARVALHO, M. M. J. **Orientação profissional em grupo – teoria e técnica**. Campinas: Psy, 1995.
- FERRETTI, C. J. **Opção trabalho: trajetórias ocupacionais de trabalhadores das classes subalternas**. São Paulo: Cortez, 1988.

- FERRETTI, C. J. **Uma nova proposta de Orientação Profissional**. São Paulo: Cortez, 1988.
- FORRESTER, V. **O Horror Econômico**. 2. reimp. São Paulo: Ed. Unesp, 1997.
- HOLLAND, J. L.; HOLLAND, J. E. Vocational Indecision: More evidence and Speculation. **Journal of Counseling Psychology**, v. 24, 1977.
- LANE, S. T. M. e CODO, W. (Orgs.). **Psicologia Social – o homem em movimento**. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- LEVENFUS, R. S. **Psicodinâmica da escolha profissional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. (Org.) **Orientação Vocacional Ocupacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- LISBOA, M. D.; SOARES, D. H. P. (Org.) **Orientação profissional em ação – formação e prática de orientadores**. São Paulo: Summus, 2000.
- LISBOA, M. D. **Orientação vocacional/ocupacional: projeto profissional e compromisso com o eixo social**. 1995. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- _____. **Orientação Profissional e o atual mundo do trabalho: a busca de um novo significado frente a um novo cenário**. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- PELLETIER, D. **Desenvolvimento Vocacional e Crescimento Pessoal: Enfoque Operatório**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- PIMENTA, S. G. **Orientação Vocacional e Decisão – estudo crítico da situação no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Loyola, 1995.
- ROE, A. **Psicología de las Profesiones**. Madrid: Marova, 1972.
- SOARES-LUCCHIARI, D. H. P. (Coord.). **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993.
- SOARES-LUCCHIARI, D. H. **O que é escolha profissional**. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- SOARES, D. H. P. **A escolha profissional: do jovem ao adulto**. São Paulo: Summus, 2002.
- SOARES, D. H. P.; COSTA, A. B. **Aposent-Ação: Aposentadoria para Ação**. São Paulo: Vetor, 2011.
- SUPER, D. E. Determinantes Psíquicos da Escolha Vocacional. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, abr./jun. 1975.

TAYLOR, K. M. Na Investigation of Vocational Indecision in College Students: Correlates and Moderators. **Journal of Vocational Behavior**, v. 21, 1982.

Resumos

- Eixo 1: Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Projetos de Extensão em POT

COMPARATIVO ENTRE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO OBJETIVO E SUBJETIVO DE CANDIDATOS EM UM PROCESSO SELETIVO: UMA EXPERIÊNCIA PRÁTICA

BENEDICTO, Camila Beltrame, USC, camilabelbe@hotmail.com;
PEREIRA, Evelyn Francine Dutra, USC, evelynfrancine@hotmail.com;
SANTOS-CARVALHO, Larissa Helena Zani Santos de, USC, larihelena@yahoo.com.br

Resumo: O presente trabalho possui como objetivo relatar uma experiência de estágio supervisionado obrigatório em Psicologia Organizacional e do Trabalho, em acompanhamentos de processos seletivos, feita em uma empresa localizada em uma cidade do estado de São Paulo, e realizar uma discussão teórica sobre a avaliação objetiva e subjetiva nos processos de seleção de candidatos. Como método de coleta de dados, utilizou-se a observação no próprio campo de estágio e, para a análise dos resultados, foram realizadas buscas bibliográficas em referências sobre avaliação de processos de seleção de pessoas e discussões nas supervisões sobre métodos alternativos de avaliações objetivas nos processos seletivos, a fim de comparar a avaliação objetiva com a avaliação subjetiva dentro dos processos de seleção de pessoal. Como resultado, obteve-se que a avaliação subjetiva possibilita margens para diversas interpretações errôneas, de cunho pessoal, sem considerar parâmetros éticos, técnicos e científicos que o método de avaliação impõe, enquanto que a avaliação objetiva oferece subsídios classificatórios do desempenho dos candidatos, possibilitando avaliá-los dentro dos critérios éticos, técnicos e científicos que tal processo exige dentro da profissão de psicologia. Por fim, conclui-se que os estudos sobre processos de seleção são vastos, porém, os achados sobre formas de critérios de avaliação nessa área são restritos, dificultando ainda mais a realização de comparações entre formas subjetivas e objetivas de avaliação de candidatos – verificando-se, portanto, a necessidade de maiores produções nessa área, para que os norteadores éticos, técnicos e científicos de avaliação sejam preservados.

Palavras-chaves: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Processo de seleção; Avaliação de candidatos.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Projetos de Extensão em POT

SISTEMATIZAÇÃO DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS PARA UM DIRETÓRIO ACADÊMICO FEITA PELA INTERAGE- EMPRESA JÚNIOR DE PSICOLOGIA DA UNESP – BAURU

GARCIA, Raissa Calcini, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), raissacalcini@gmail.com

BOARRETTO, Larissa Bueno, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), larissab.interage@gmail.com

CAMPOS, Dinael Corrêa, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), dinaelcampos@fc.unesp.br

Resumo: A Interage Empresa Júnior de Psicologia da Unesp/Bauru é formada por alunos de graduação de ensino superior, presta serviços e desenvolve projetos para empresas de micro a médio portes, entidades e sociedade em geral, sob orientação de professores que compõem o corpo docente do curso, garantindo aprendizado e qualidade nos serviços prestados. Um dos serviços oferecidos pela Interage é a análise e descrição de cargos, isto é, **um** processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os demais existentes na organização. É preciso descrever e analisar os cargos de uma empresa para organizar as funções correspondentes a cada um deles para a melhoria do desempenho dos ocupantes, obter um panorama dos possíveis problemas encontrados em cada cargo, observar possíveis remanejamentos de funcionários, criar bases descritivas dos cargos para futuras contratações, objetivando ajudar na organização da empresa e na adequação às funções. Um projeto realizado pela Interage Jr. foi a elaboração de uma análise e descrição de cargos, tendo em vista a necessidade apresentada por um diretório acadêmico da Universidade para a sistematização e revisão do estatuto já vigente. A análise e descrição de cargos justificou-se pela necessidade de descrever as funções de cada cargo, bem como estabelecer as diretorias do mesmo. A aplicação do projeto foi dividida em duas etapas, sendo a primeira a realização de entrevistas com todos os membros do diretório, a fim de captar o que eles descreveriam como sendo seus cargos. A segunda etapa foi a estruturação de uma ficha de cargos do diretório, cabendo a esta a análise e descrição dos cargos então definidos, a fim de padronizar os cargos existentes no Diretório. Em síntese, esse projeto obteve o resultado esperado, ou seja, as tarefas do cargo e as habilidades demandadas foram descritas de acordo com o perfil do Diretório. O que ficou foi à aprendizagem que esse projeto proporcionou aos membros da Interage, pois o intuito da empresa é oportunizar a seus membros a prática dos conteúdos teóricos aprendidos. A vivência na Empresa Júnior proporciona profissionalismo, postura e experiência do aluno.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Análise e descrição. Cargo.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Projetos de Extensão em POT

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: SISTEMATIZAÇÃO DA PRÁTICA

SANTOS, Jéssica dos, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), jessica.interage@gmail.com

BASILE, Julia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), interage.julia@gmail.com

HAMZE, Luisa Seixas, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), luisas.interage@gmail.com

CAMPOS, Dinael Corrêa, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), edward@fc.unesp.br

Resumo: A Interage Jr. – Empresa Júnior de Psicologia da Unesp/Bauru – é UM PROJETO DE EXTENSÃO formada por alunos de graduação do curso de Psicologia, presta serviços e desenvolve projetos para empresas de micro a médio porte, entidades e sociedade em geral, sob orientação de UM DOCENTE RESPONSÁVEL por tal ATIVIDADE EXTENSIONISTA, garantindo aprendizado e qualidade. Um dos serviços oferecidos pela Interage Jr. é a pesquisa de clima organizacional, isto é, a investigação e a análise da cultura, da política, da liderança, da motivação, da comunicação e do relacionamento interpessoal da organização, o qual busca compreender a dinâmica desta, explicitando as demandas e necessidades, a fim de traçar um plano de ação que as atenda. Um projeto realizado pela empresa foi a elaboração de um diagnóstico organizacional para uma agência experimental de propaganda social da Unesp em Bauru (que é um projeto de extensão). Esse diagnóstico possibilitou a compreensão de conflitos e problemas presentes e da sistematização das condições e necessidades da mesma. A realização do projeto constituiu-se em cinco etapas, sendo a primeira sensibilização dos membros, explicando o que era clima organizacional, sua importância e como se daria a pesquisa de clima na agência. Essa etapa, também, serviu para que se formasse a comissão da parte contratante interessada na elaboração do instrumento. A segunda etapa foi a elaboração do instrumento e, para isso, realizaram-se encontros entre a Interage e o cliente que relatou os principais problemas encontrados no ambiente de trabalho, segundo a percepção dos integrantes da comissão da Agência. Com as informações, a Interage Jr.

formulou um instrumento que investigasse os pontos destacados nos encontros e realizou a terceira etapa: a aplicação do instrumento, coletando os dados. Para a quarta etapa, elaborou-se uma apresentação com gráficos dos dados tabulados, mostrando os resultados obtidos (pontos negativos e positivos). Finalizando com a proposta de intervenção, formularam-se estratégias e ideias que desenvolvessem os pontos apontados na pesquisa. Dessa maneira, participar desse projeto proporcionou colocar em prática os conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula e uma vez que o mercado de trabalho é, crescentemente, mais exigente, participar de uma empresa júnior torna-se um diferencial ao desenvolver o profissionalismo, a postura e a experiência dos alunos.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima Organizacional. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Formação.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

CONHECENDO O MEIO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA PESQUISA DE CLIMA

BARONTINI, Fernanda Cambauva, Anhanguera, nanda-baron@hotmail.com

CAVALCANTE, Leticia Cácere, Anhanguera, leticiacacere@hotmail.com

ZANARDO, Marilza Delpino, Anhanguera, mdelpi.zanardo@terra.com.br

Resumo: O presente estudo teve como objetivo principal desenvolver e validar um instrumento para investigar a qualidade organizacional (Pesquisa de Clima Organizacional) e incentivar a elaboração de projetos de responsabilidade ambiental e social, visando a apresentar o campo de atuação e as atividades que nele foram realizadas, baseadas nas disciplinas e supervisões recebidas em Psicologia Organizacional. Partiu-se de um projeto realizado em uma construtora lotada em Bauru, Estado de São Paulo, que executa empreendimentos de obras populares na região para pessoas de baixa e de média renda, incluindo a construção de casas para projetos de desfavelamento, por exemplo. O pressuposto inicial seria ampliar o conhecimento da empresa referente a esse campo de atuação e também realizar na prática uma gama de atividades que envolvem a área organizacional. Para o desenvolvimento do estudo em questão foram contempladas algumas etapas, no que diz respeito à atuação em campo: apresentação pessoal dos estagiários; *feedback* aos supervisores; elaboração e aplicação do questionário da pesquisa de clima; tabulação dos dados e exposição de resultados; levantamento de ideias e prática. A técnica utilizada para coleta de dados foi o questionário em aplicação coletiva e individual. Para a investigação do clima organizacional, foi desenvolvido um modelo composto por sete fatores de clima, que procuraram avaliar o sentimento, as atitudes dos funcionários em relação às pessoas e ao trabalho, e também às condições propiciadas pela empresa para o desempenho do papel ocupacional. Por meio da análise dos resultados, foi possível constatar que o fator comprometimento apresentou um dos melhores resultados, em contrapartida a insatisfação considerável em itens como: valorização das opiniões por superiores diretos, falta de valorização, e esclarecimento de dúvidas quanto aos processos operacionais de trabalho. Notou-se, portanto, uma dissonância apresentada

pela relação entre alto comprometimento com níveis insatisfatórios de reconhecimento e retribuições. Com isso, verificou-se que pontos positivos e negativos no funcionamento organizacional, possibilitam a elaboração de novas estratégias de atuação, além de propiciar o desenvolvimento em cada participante da pesquisa de senso de responsabilidade e participação nas vivências e decisões empresariais, atribuindo uma postura positiva nos projetos a serem desenvolvidos pela própria empresa. Diante dessa realidade que tem como desafio a definição de uma proposta que inclua o reconhecimento desse conteúdo, buscou-se, mediante pesquisa bibliográfica e quantitativa, entender o ideário dos colaboradores que convivem neste espaço.

Palavras-Chave: Clima organizacional. Responsabilidade ambiental. Ambiente de trabalho.

Eixo temático: 1. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: a. Diagnóstico e Manejo do Estresse Ocupacional

SAÚDE DA PROFESSORA E DO PROFESSOR DA EDUCAÇÃO INFANTIL:
ANÁLISES DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

CARLOS, Suellen Althaus, UNICENTRO, suhpsico@gmail.com

BEZERRA, Maytê Gouvêa Coletto, UNICENTRO, mayte_gcoletto@hotmail.com

SILVA, Julia Caroline Cordeiro, UNICENTRO, julia-caroline@hotmail.com

BARBOSA, Heloisa dos Santos, UNICENTRO, helosb.psico@gmail.com

ZANDER, Lais Bianca Meira Luz, UNICENTRO, lais.cefetpr@gmail.com

Resumo: No seguinte trabalho, buscou-se realizar uma revisão de literatura partindo do tema da saúde do trabalhador da Educação Infantil, como uma forma de perceber a situação do profissional atualmente. O objetivo constou em realizar uma revisão de literatura a respeito da situação da saúde de professores da Educação Infantil. Foram selecionados 20 artigos, tendo como critério a relação com a questão da saúde do professor que atua na educação infantil. Utilizou-se um sistema de busca nacionalmente conhecido para a obtenção de dados. Após a busca realizou-se sistematização das informações e análise das principais conclusões encontradas na literatura. Entre os resultados, o estresse aparece como um fator predominante influenciador da saúde dos professores. Há ainda sete áreas de problemas que ocasionariam o estresse, dentre elas: condições de trabalho carentes; pressão com relação ao tempo e preocupações sociais. É bastante presente a questão de que o estresse do professor surge pelo sentimento de fracasso diante do compromisso profissional assumido, ou na quantidade de atribuições recebidas pelo profissional (sobrecarga), que não lhe trazem uma atitude reflexiva, sendo assim, uma consequência da pressão da sociedade por achar que o profissional é um cuidador, e não um educador. Os níveis altos de estresse e de adoecimento mental podem trazer o desenvolvimento da síndrome de *burnout*. Torna-se presente nos estudos que há pouca contemplação na promoção de saúde física e formação dos professores, para uma melhor qualidade no desenvolvimento da educação. São presentes propostas para uma melhoria na saúde das condições de trabalho e evidencia-se a necessidade principalmente de um trabalho fonoaudiológico, pois a voz é um dos principais instrumentos de trabalho do professor. Concluiu-se que o

professor da educação infantil possui um papel fundamental no desenvolvimento como um todo da criança, porém, seu trabalho muitas vezes acaba sendo prejudicado por más condições de trabalho, em questão do ambiente, sobrecarga de atividades e salários baixos, causando desmotivação. Como consequência desses fatores, a saúde acaba sendo interferida de forma direta, ocasionando principalmente estresse, seguido de baixa autoestima e adoecimento mental. Há uma correlação direta de problemas físicos com problemas psicológicos, sendo que pode haver desenvolvimento de síndrome de *burnout*. A criação de propostas para promoção de saúde mental com o profissional da área de educação infantil é um fator pouco discutido, mas necessita de grande atenção – já que interfere diretamente no papel do profissional e no desenvolvimento da criança.

Palavras-Chave: Educação Infantil. Saúde mental. Trabalho.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

TREINAMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA INTEGRAÇÃO E SEGURANÇA DO TRABALHO

CALLEGARI, Bianca, FIJ, bianca.callegari@hotmail.com

ESTEVES, Marcela Mangili, FIJ, marcela.m.esteves@hotmail.com

KAWASHIMA, Madalena Lazari, FIJ, madalena@mygra.com.br

Resumo: O presente trabalho é resultado de uma experiência relacionada ao campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho em desenvolvimento. Devido aos avanços tecnológicos, o processo de gestão de pessoas vem ganhando um novo caráter e dando espaço para a prática de treinamentos, visando à qualificação de seus colaboradores. Desse modo, o enfoque central é a valorização do indivíduo dentro da organização por meio do aperfeiçoamento de suas habilidades e conhecimentos, o que torna tal prática benéfica para ambas as partes, pois conforme qualifica e motiva o colaborador, este é mais eficiente e produtivo, gerando lucros para a própria empresa. O objetivo deste trabalho se pauta em elaborar e aplicar um projeto de treinamento e desenvolvimento de pessoas nos diversos setores de uma instituição de ensino que oferece desde a educação infantil ao nível de pós-graduação. A partir do levantamento de necessidades da instituição e da demanda, preparar atividades práticas ressaltando a importância da orientação do comportamento, postura e desenvolvimento das competências fundamentais para realização eficaz das atividades, inclusive para o crescimento pessoal. Os resultados obtidos apontaram para a necessidade de treinamento nas áreas de segurança do trabalho e integração para os colaboradores recentemente admitidos. Para isso foram criados instrumentos como cartilha de integração, vídeo institucional e apresentação por meio de *PowerPoint*, bem como utilizadas outras ferramentas como dinâmicas de grupo e curtas-metragens para reflexão. O planejamento é fundamental para se definir os objetivos a serem abordados, bem como os recursos necessários para qualquer intervenção. Ao colocar em prática tudo o que foi elaborado até o momento, pode-se notar o quão importante é o processo de integração, para que o funcionário se familiarize e se adapte mais rapidamente ao ambiente e

colegas. Quanto ao treinamento, faz-se fundamental para a instituição o desenvolvimento de habilidades de seus colaboradores, contribuindo também para a motivação deles. Quando um colaborador é admitido, é fundamental que este seja bem recepcionado por meio de uma integração adequada, que o informe sobre o funcionamento da instituição e o torne parte desta. O investimento no trabalhador deve ser constante, seja no seu desenvolvimento, segurança ou motivação, pois ele é a peça chave para o bom funcionamento da instituição e deve ser valorizado.

Palavras-chave: Treinamento. Integração. Psicologia Organizacional.

Eixo Temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: d. Relato de Experiência de Estágio em POT

ATRAÇÃO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAL: EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

DALLAQUA, Rafaela, USC, rafaela_dallaqua@hotmail.com

JACOB, Amanda Gonçalves, USC, amandha_03@hotmail.com

NEGRÃO, Danilo de Paiva, USC, dnl.negrao@gmail.com

ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@gmail.com

Resumo: O presente trabalho faz parte do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho e tem como objetivo relatar sobre a experiência nos processos de atração, seleção e integração de pessoal desenvolvido em uma instituição de ensino superior localizada no interior paulista. Vale ressaltar que o processo de recrutamento de pessoal visa a atrair candidatos para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa, o qual antecede ao processo de seleção, sendo este uma atividade de escolha e decisão sobre os candidatos recrutados, enquanto que a integração de pessoal busca acolher e orientar o recém-contratado a fim de atenuar suas angústias e ansiedades perante o novo trabalho. Para a realização deste estágio, as atividades foram estruturadas em três eixos, sendo: 1) Triagem de currículos e organização de banco de dados de currículos advindos por recrutamento externo e site da instituição; 2) Planejamento e execução das etapas de seleção de pessoal para cargos de auxiliar administrativo acadêmico, estagiário e docentes, sendo realizadas entrevistas coletivas e/ou individuais, aplicação do teste palográfico e atenção concentrada, e nos casos de contratação de docentes, a inserção também da prova didática com banca avaliadora; 3) E por último, o programa de integração de pessoal destinado a todos os novos contratados, no qual são informados sobre a história, cultura, visão, missão e valores da Instituição, bem como benefícios, direitos e deveres de cada colaborador. O estágio de Psicologia Organizacional mostrou ser esta uma experiência muito positiva aos estagiários, em que eles puderam vivenciar as sutilezas do processo de recrutamento e seleção de pessoal, a importância da análise de um currículo, aliada à consideração pelos pretendentes enquanto pessoas em busca de ocupação profissional, e a seriedade do programa de

integração como fonte acolhedora e retentora de novos talentos humanos. Os estagiários também puderam aprender a conviver com a rotina de serviço de um setor de recursos humanos, em que se intersectam questões judiciais, administrativas, psicológicas, trabalhistas, médicas e ambientais, o que amplia o repertório profissional dos estudantes envolvidos, privilegiando a associação teórica e a prática.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Integração de pessoal. Interdisciplinaridade.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relato de experiência de estágio em POT

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES EM UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

FINI, Danila, Unesp, danilafini@gmail.com

FERRAZ, Jefferson Luiz, Unesp, jferraz_psico@hotmail.com

GOULART JÚNIOR, Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

Resumo: No atual contexto do mundo globalizado, verifica-se a exigência de as organizações procurarem profissionais capazes de realizar tarefas de modo flexível, criar novas situações, assumir riscos e transformar estas qualificações em resultados positivos para o ambiente de trabalho. O líder precisa ter a percepção de que seu papel é fundamental para estimular e facilitar as mudanças necessárias ao grupo diante do cenário apresentado e, ainda, alguns autores admitem que essas habilidades podem ser desenvolvidas através de um constante aprimoramento. O objetivo geral deste estudo foi o de preparar e instrumentalizar os gestores de uma unidade administrativa vinculada a uma instituição pública para que eles possam executar suas atividades de modo adequado, visto que, em uma pesquisa aplicada nos servidores da unidade visando a identificar estressores ocupacionais, foi possível identificar a presença de alguns estressores relacionados à forma de conduta de seus líderes. Este programa visa a preparar doze gestores de diferentes seções da unidade por meio de módulos de discussão e apresentação envolvendo as temáticas: Liderança, Motivação, Administração do Tempo, Habilidades Sociais no Trabalho, Desenvolvimento Humano no Trabalho, Avaliações de Desempenho (ADPs) e Saúde do Trabalhador. Por meio de vídeos e dinâmicas pensadas previamente para cada encontro, o módulo Liderança tem como objetivo propiciar uma reflexão sobre as habilidades necessárias para um bom líder e como suas ações interferem no bom andamento da seção. Já o de Motivação procura mostrar o quão importante é o fato de os servidores e o líder estarem interessados em suas tarefas, tendo assim a apresentação de algumas técnicas para trabalhar em equipe. O módulo sobre Administração do tempo tem como finalidade avaliar

aspectos que contribuem positiva e negativamente para o manejo do tempo no ambiente de trabalho. O intuito de trabalhar um conteúdo sobre Habilidades Sociais no Trabalho é capacitar os gestores para comunicar-se assertivamente com os liderados, treinando habilidades como desenvolvimento de boas relações interpessoais. Também, por meio do tema Desenvolvimento Humano no Trabalho, pretende-se apresentar técnicas para lidar com a pressão no trabalho, baixo reconhecimento e administrar conflitos de maneira funcional. O módulo de Avaliações de Desempenho foi desenvolvido para promover uma reflexão acerca da função do ADP na instituição. E, ainda, por meio do tema Saúde do Trabalhador, pretende-se mostrar como a saúde interfere no bom desempenho do funcionário, também apresentando técnicas sobre enfrentamento do estresse. Tem-se na literatura que é fundamental a educação continuada de gestores, pois a mudança na cultura organizacional é gradual e em longo prazo, sempre exigindo novas pesquisas com o objetivo de identificar novas demandas e promover novos conhecimentos. O projeto retratado tem por finalidade o exercício do aprimoramento contínuo dos profissionais que atuam em cargos de liderança na Unidade.

Palavras-chave: Líderes. Treinamento. Organizações.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

PROGRAMA DE SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO DO CARGO DE RECUPERADOR DE CRÉDITO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS FINANCEIROS

CHUFALO, Camila Mello Ayres, Unesp, cachufalo@hotmail.com

NUNES, Patricia Luiza, Unesp, patricia.lnunes@hotmail.com

Resumo: O processo seletivo constitui parte estratégica das práticas de gestão de pessoas uma vez que, a partir desse processo, são escolhidos os trabalhadores que comporão o quadro funcional da organização. Nesse sentido, os critérios, as estratégias e a forma de condução do recrutamento bem como da seleção devem ser criteriosamente planejados para garantir bons resultados. Resultados satisfatórios são obtidos quando se consegue realizar, com base em um perfil delimitado de acordo com as atividades de trabalho oriundas da vaga, um recrutamento que atraia candidatos em potencial e uma seleção que eleja aqueles que melhor se integrem às características e competências exigidas pelo cargo e aspectos da cultura da organização. Uma seleção adequada, além de escolher candidatos que se identifiquem com a cultura organizacional, pode influenciar positivamente nos índices relacionados ao trabalho. Com a realização de atividades de estágio em uma empresa do ramo de serviços financeiros com sede em uma cidade do interior paulista, percebeu-se a necessidade de se refinar o processo seletivo para o cargo de recuperador de crédito. Além de apresentar o maior número de ocupantes dentro da empresa, esse cargo é responsável por consideráveis taxas de rotatividade e absenteísmo. Com base nesse diagnóstico realizado, o objetivo geral do presente projeto é sistematizar o processo seletivo do cargo em questão. De forma específica, o projeto será realizado em oito etapas, buscando desenvolver um estudo pormenorizado do cargo em questão; levantar competências humanas e técnicas necessárias ao cargo; escolher estratégias adequadas para selecionar trabalhadores com essas competências; e a partir da implementação desse processo, diminuir o absenteísmo e a rotatividade, ao mesmo tempo em que aumenta a satisfação para o trabalho e

a produtividade. Com a sistematização do processo seletivo para o cargo de recuperador de crédito, espera-se diminuir a rotatividade deste cargo na organização; elevar o desempenho dos funcionários que exercem as atividades do cargo; melhorar o relacionamento interpessoal do grupo de trabalho, sobretudo entre coordenador e recuperador de crédito; melhorar a qualidade de tarefas do cargo; melhorar o desempenho da organização.

Palavras-chave: Processo seletivo. Seleção por competências. Recuperador de crédito.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Relato de Extensão em POT

ADOLESCENTES EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL QUE SONHAM COM UM FUTURO PROFISSIONAL

DUTRA, Ana Carolina de Martini, USC, karoldemartini@gmail.com
ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@gmail.com
CARDOSO, Marília Silveira. USC, marilia.marycardoso@gmail.com
OLIVEIRA, Isabela Andre de Sousa. USC, lreis.isa@gmail.com
CUSTÓDIO, Isabela. USC, isaaa.cust@hotmail.com

Resumo: O presente trabalho faz parte do projeto de extensão desenvolvido pela Universidade Sagrado Coração, em parceria com uma entidade sem fins lucrativos que acolhe adolescentes do sexo feminino em situação de vulnerabilidade social e de abandono da família por ordem judicial. Ao fazer o diagnóstico sobre a entidade notou-se a necessidade de desenvolver um programa de orientação voltado para o mercado de trabalho por se tratar de adolescentes em busca da sua independência e, para muitas delas, do seu primeiro emprego. Para tanto, participaram inicialmente nove residentes entre 14 a 17 anos e finalizou com cinco, pois muitas foram ressocializadas na família. A maioria delas ocupava seu tempo nos estudos e tarefas domésticas da entidade. Foram planejados e aplicados cinco encontros, os mesmos ocorriam aos sábados, totalizando 15 horas, sendo abordados temas sobre adolescência, autoconhecimento, sexualidade, drogas, relacionamento interpessoal, habilidades sociais, escolha profissional e mercado de trabalho. Utilizou-se de apresentação em slides e exercícios de dinâmica de grupo para melhor assimilação do conteúdo. Além desses temas, também foi necessário trabalhar questões relativas à convivência e respeito com o outro, por disputarem de forma constante espaço e atenção. No final do programa foi aplicado um questionário para analisar o programa de orientação e, de forma unânime a avaliação, foi positiva e muitas mencionaram neste instrumento questões de perspectiva de futuro, pois as residentes demonstraram maior interesse em seguir uma profissão, mesmo que esta não implique a escolha de cursar uma faculdade – mas sim de buscar autonomia e independência. Os resultados também foram relevantes nos quesitos de estabelecer vínculos mais adequados com o outro e no desenvolvimento pessoal de cada uma diante da

realidade em que se encontram e o que é necessário para mudá-la. Portanto, conclui-se que o programa contribuiu para melhores perspectivas para o futuro profissional e possibilidade de ressignificar suas vivências pessoais. Recomenda-se também desenvolver treinamento de habilidades sociais para as cuidadoras, a fim de propiciar um ambiente mais saudável e acolhedor para as residentes, uma vez que elas se encontram em situação de vulnerabilidade social.

Palavras-chave: Programa. Adolescentes. Trabalho.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: f. Projetos de Pesquisa em POT.

ESTRESSE DE TRABALHADORES NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA FORMAL NAS ORGANIZAÇÕES E IDENTIFICAÇÃO DOS SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS E ESTRESSORES OCUPACIONAIS DO CONTEXTO DE TRABALHO

CORREA, Ana Flávia Scorsatto, Unesp, anaflaviascorsa@hotmail.com

SILVEIRA, Aline de Marco da, Unesp, alinedmarco@gmail.com

MARTIN, Gabriela Lopes Elias, Unesp, gabriela.lemartin@gmail.com

GOULART JÚNIOR, Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

CAMPOS, Dinael Corrêa, Unesp, dinaelcampos@fc.unesp.br

CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp, hfcardoso@gmail.com

Resumo: O mundo do trabalho contemporâneo se caracteriza principalmente pelas aceleradas transformações, sobretudo nos contextos organizacionais, considerando a presença de novos modelos de tecnologias de gestão. As organizações passam por profundas reestruturações e isso causa um considerável impacto nas atividades dos gestores e demais trabalhadores, implicando, muitas vezes, em possíveis desgastes à saúde dos mesmos. Esse novo cenário exerce acentuada pressão nos quadros gerenciais das organizações, especialmente por serem esses os profissionais que deverão atuar no sentido de alinhar estrategicamente as políticas e práticas de gestão organizacional em direção ao êxito das organizações. Alguns estudos demonstram que há um avanço considerável do estresse nos profissionais em nível gerencial em decorrência desse cenário, impulsionando os autores do estudo que será apresentado a se aprofundarem no tema. O objetivo geral desse projeto de pesquisa é identificar a presença do estresse em profissionais que atuam na iniciativa pública e na iniciativa privada que exercem cargos de gerência em diferentes níveis, e os principais estressores do ambiente organizacional onde atuam profissionalmente. Para atingi-lo, a pesquisa contará com 100 profissionais, sendo 50 de organizações públicas e 50 de organizações privadas, que atuam em diferentes níveis de gestão. Será aplicado, nesses participantes, dois instrumentos de investigação, sendo eles o Inventário de Sintomas de Stress para Adulto de Lipp (ISSL) e um instrumento elaborado a partir das categorias Estressores Pessoais e Estressores

Profissionais, que visará identificar os principais estressores ocupacionais existentes nos contextos de trabalho onde os gestores atuam. Os dados serão coletados somente após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Paulista. Após tal procedimento, será feito o contato com as organizações no intuito de obter autorização para a coleta das informações da pesquisa. A aplicação dos questionários pode ocorrer de forma individual e/ou coletiva, dependendo da disponibilidade dos líderes e autorização das organizações. É estimado um tempo de uma hora para responder ao questionário proposto e somente participarão do estudo àqueles participantes que assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A tabulação dos dados será feita em um programa estatístico e estes serão analisados utilizando-se de estatística descritiva e inferencial. O estudo encontra-se em andamento na fase de construção do instrumento para investigação.

Palavras-chave: Estresse. Liderança. Estressores ocupacionais.

Eixo temático: 1. Práticas em formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: f. Projetos de Pesquisa em POT

GRUPO FOCAL: PESQUISA QUALITATIVA EM UMA EMPRESA DE VAREJO

OSÓRIO, Mayra, URCAMP, mayraosorio@urcamp.edu.br

FONTOURA, Giana, URCAMP, gianavfontoura@gmail.com

MOURA, Ronald Rolim de, URCAMP, ronaldrolim@yahoo.com.br

COSTA, João Henrique Mendes, jhcosta53@gmail.com

Resumo: Os grupos focais são grupos de discussão que têm como objetivo dialogar sobre um tema em particular, sendo estimulados pelo moderador ao debate. Essa técnica permite que a interação grupal se desenvolva, promovendo a troca de informações e a revelação das percepções dos participantes sobre os tópicos em discussão. O presente trabalho tem como objetivo apresentar os resultados dos Grupos Focais realizados no ano de 2014 para uma empresa de varejo da cidade de Bagé – Rio Grande do Sul. Os grupos focais formaram parte de uma pesquisa de satisfação do cliente para a empresa, realizada pela Consultoria Jr. URCAMP – Universidade da Região da Campanha, câmpus de Bagé. A pesquisa investigou as dimensões de imagem e atratividade da marca da empresa para que esta consolidar seu posicionamento e traçar estratégias para aprimorar os seus serviços. Um dos métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram os Grupos Focais, cujo objetivo foi proporcionar um espaço para discussão e troca de experiências em torno do uso dos produtos e serviços da empresa varejista, abordando questões nos seguintes âmbitos: Atendimento, Produtos, Setores, Fidelidade e Comunicação. O público-alvo desta pesquisa foram os clientes da empresa varejista que possuem cartão de crédito. Foram fornecidas pelos gerentes as listas de clientes cadastrados nas lojas e, em seguida, foram realizados os convites pela empresa júnior. Os encontros foram ministrados por um moderador, coordenador da Consultoria Jr. URCAMP, contando com a participação de duas pesquisadoras, acadêmicas do curso de Psicologia, que observaram e relataram os encontros. A condução do grupo focal se deu a partir de um roteiro de tópicos semiestruturado, com perguntas abertas. Nos resultados obtidos, segundo as respostas dos clientes, registraram-se mais

pontos fortes nos seguintes âmbitos: Atendimento e Setores. Em contrapartida, os âmbitos que apresentaram mais pontos fracos foram: Atendimento, Produtos, Fidelidade e Comunicação. A coleta de dados por meio dos grupos focais permitiu uma análise mais profunda do que uma pesquisa unicamente quantitativa, que até então havia sido o único tipo de pesquisa realizada para a empresa de varejo. A técnica do grupo focal proporcionou uma proximidade maior com o cliente, na medida em que buscou identificar as suas opiniões e experiências diárias a respeito dos produtos e serviços da empresa. Dessa forma, foi possível obter resultados mais fiéis e detalhados a respeito da imagem e da atratividade da marca pesquisada.

Palavras-chave: Grupo focal. Empresa varejista. Pesquisa qualitativa.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

A IMPORTÂNCIA DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EMPRESARIAL.

CUNHA, Victor Alexandre Barreto da, Anhanguera, victor_comex@hotmail.com
ZANARDO, Marilza Delpino, Anhanguera, mdelpi.zanardo@terra.com.br

Resumo: O presente estudo retrata o resultado do Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado em uma empresa de Administração de Condomínios e Serviços na cidade de Bauru (SP). As pessoas nas organizações tendem a ficar motivadas ou desmotivadas quando seus anseios não estão sendo satisfeitos. O treinamento de pessoal é de suma importância para verificar esses anseios de forma estratégica. O psicólogo organizacional, por meio de um programa de treinamento eficiente, desenvolve os colaboradores para determinadas atividades. Esse processo, aplicado de maneira sistemática e organizada, faz com que os colaboradores se sintam mais motivados, permitindo que os mesmos possam visualizar suas reais possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. **OBJETIVO:** Verificar as necessidades de treinamento e a melhoria no ambiente de trabalho, e identificar os fatores que motivam os funcionários. **MÉTODO:** caracterizou-se como um estudo prospectivo de abordagem qualitativa. Participaram da amostra 20 sujeitos, de ambos os sexos, de uma Administradora de Condomínios e Serviços na cidade de Bauru, no interior paulista. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com questões fechadas, buscando as necessidades reais de treinamento, a importância do treinamento, relacionamento interpessoal e o motivacional. **RESULTADOS:** A pesquisa mostrou que 45% dos colaboradores entrevistados consideram que o fator de oportunidades de crescimento seja a maior importância como um aspecto motivacional, 40% dos colaboradores necessitam de um programa de treinamento que estimulam as responsabilidades dos colaboradores, 30% que estimulam a motivação. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** Pode-se inferir que o processo de treinamento de pessoal é de suma importância para os colaboradores e para a organização, pois é um meio de motivar esses funcionários, permitindo que eles possam

visualizar suas reais possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. Conclui-se que o programa de treinamento da empresa é feito de forma habitual. A necessidade de treinamento é realizada mediante a análise das deficiências que os colaboradores possuem em relação as suas habilidades, conhecimentos ou capacidades para exibir alguns comportamentos necessários. Os colaboradores necessitam de um programa de treinamento que os integre a diversas funções para obter maiores conhecimentos. Assim, a empresa terá colaboradores mais motivados em seu ambiente de trabalho e poderá colher melhores resultados de aprendizagem dos treinamentos realizados.

Palavras-chave: Recursos humanos. Treinamento. Motivação.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT;

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

FELTRIN, Ana, Anhanguera, ana@ilumac.com.br

PORFIRIO, Patrícia, Anhanguera, pporfirio4@hotmail.com

ZANARDO, Marilza Delpino, Anhanguera, mdelpi.zanardo@terra.com.br

Resumo: O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. Ambas precisam uma da outra. Separar o trabalho da existência das pessoas é praticamente impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre depende de crescer dentro das organizações. Portanto, as organizações jamais existiriam sem as pessoas, já que as últimas oferecem dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade às primeiras. Atualmente, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo o processo produtivo de uma organização somente se concretiza quando há participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologia. Os acionistas e investidores por sua vez contribuem com capital e investimentos que permitem assim o aporte financeiro. Os colaboradores contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Enfim, os clientes e consumidores contribuem adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cabe a cada organização escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização. Parte disso a importância do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que se refere à preocupação com o bem-estar e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas funções, sendo o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Desse modo, o presente trabalho, utilizou-se do método questionário, com perguntas abertas e fechadas, que tinham como objetivo a identificação da QVT. O estudo foi uma prática do estágio supervisionado de Psicologia Organizacional e do trabalho

na empresa FIREMAC (ILUMAC), localizada na cidade de Bauru, com os seus 120 colaboradores, este estudo também teve o objetivo de auxiliá-los na identificação de riscos potenciais a saúde. A ferramenta escolhida para a coleta de dados pode ser utilizada para que as empresas renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, contribua também para o aumento da produtividade da empresa. Obteve-se como resultado o aumento da conscientização pela adoção do conceito de QVT tanto pelos colaboradores como pela diretoria, de tal modo que ambos se conscientizaram de seu papel como agentes ativos no tocante à motivação e à satisfação na qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Colaboradores. Clima.

Eixo Temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

A.G. ENTES DA INTEGRAÇÃO: PROJETO DE CONTINUAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO GERAL – AG DA UNESP/BAURU.

FERRAZ, Jefferson Luiz, Unesp, jlferraz_psico@hotmail.com

FINI, Danila, Unesp, danilafini@gmail.com

GOULART JÚNIOR, Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

Resumo: O Programa de Integração (PI) é considerado uma preparação para o recebimento do novo funcionário – que terá acesso a informações necessárias para o início de seu exercício profissional, uma vez que entrará em contato com as características da organização. Esse processo de socialização pode ocorrer pela via informal, no decorrer do contato diário com os outros membros da organização os quais transmitem os conhecimentos aos novos funcionários, e/ou pela via formal, mediante um procedimento sistematizado e organizado de padronização da informação pelo setor de recursos humanos da organização. O PI oferece suporte para reduzir os medos, os anseios e as inseguranças iniciais que o trabalhador apresenta ao deparar-se com o novo ambiente, que decresce conforme obtém mais informações e entre em contato com outros membros da instituição. O objetivo visa proporcionar aos funcionários que entraram na Administração Geral (AG) entre os anos de 2010 e 2014, igualmente para os funcionários que já fazem parte do rol dessa instituição, um espaço de integração que possibilite ao trabalhador se familiarizar com a instituição por meio do conhecimento da cultura organizacional que a sustenta. A realização de um PI, a princípio, busca suprir uma demanda de 23 funcionários de nove seções que foram admitidos nos últimos quatro anos e que não passaram pelo treinamento inicial de aquisição das informações gerais e específicas da instituição. Para isso, serão apresentados em um único dia sete módulos (com os temas: informações gerais, benefícios legais e sociais, direitos, faltas, licenças, deveres e desenvolvimento), com os seus respectivos conteúdos, e a realização de uma visita às seções e nos outros espaços que compõem a organização. Com isso, pretende-se dar continuidade com o programa, bem como criar, a partir deste

ano um logotipo “A.G.entes da Integração” para o PI na AG, a fim de manter, anualmente, uma data institucional que promova um dia de integração. Ademais, julga-se complementar esse programa com a utilização de um instrumento para realizar um acompanhamento semestral com todos os funcionários, com o intuito de levantar as dúvidas a respeito das normas gerais e específicas da AG. A relevância de um Programa de Integração fundamenta-se na literatura científica, para a qual os indivíduos que participam desse processo revelam maiores, melhores e mais rápidos níveis de adaptação à nova realidade organizacional, funcional e social, bem como reduz o grau de ansiedade, incerteza e de abandono do emprego.

Palavras-chave: Programa de integração. Socialização. Integração formal e informal.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: e. Projetos de Extensão em POT

TREINAMENTO DE HABILIDADES INTERPESSOAIS.

LUGO-SOUBHIE, D.C, USC, driellycristina52@gmail.com

Resumo: Este resumo retrata a experiência de treinamento realizado em uma fábrica de urnas mortuárias, cujo ambiente da empresa apresentava conflitos em relação a vários aspectos, com a finalidade de auxiliar os líderes da companhia a se desenvolverem melhor no seu campo de atuação, ou seja, no seu respectivo setor no qual lidera. Foram analisadas as demandas existentes, por meio de entrevistas com perguntas abertas com os líderes e uma entrevista com a supervisora geral do local. Foram eleitos quatro temas que seriam treinados com os líderes – liderança, motivação/autoestima, relacionamento interpessoal e assertividade. Foram realizados um total de dez encontros; em oito deles foram trabalhados, com cada líder individual, os temas e dois encontros em grupo, para a realização de discussões, compartilhamento de vivências e exercícios de dinâmica de grupo. No primeiro momento foi observada a não aceitação ao treinamento por parte de alguns líderes, mas aderiram à proposta no decorrer deste. A realização do treinamento foi de grande valia, pois esse tipo trabalho na organização mostrou resultados positivos e, e em pouco tempo, as mudanças se mostraram. O relacionamento entre os líderes e a iniciativa deles com os seus subordinados favoreceram o melhor desempenho das lideranças com os comandados, e obteve um resultado satisfatório, como o relacionamento com os líderes e os seus subordinados e entre eles mesmos, iniciativa por partes deles, melhoras no diálogo, a diferença entre os comportamentos passivos, agressivos e assertivos, a mudança de comportamento deles.

Palavras-chave: Relacionamento interpessoal. Liderança. Motivação.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

PESQUISA DE CLIMA COMO AGENTE FACILITADOR DE MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

MAIOLO, Aline Fernanda, USC, aline_maiolo@yahoo.com.br

SOUZA, Viviane Cristina Cavalcante de, USC, vivi.cavalcante@yahoo.com.br

ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@usc.br

Resumo: A avaliação do clima organizacional pode ser uma potente ferramenta para identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a diversos aspectos da empresa que influenciam o comportamento humano. Nesse sentido, o presente estudo objetivou implantar o projeto de clima organizacional e subsidiar decisões de caráter estratégico no que diz respeito à melhoria do nível de satisfação e motivação dos empregados. Para tanto, foi utilizado o questionário de pesquisa de clima organizacional, elaborado a partir das informações obtidas através de reuniões com o gerente administrativo, assim como, também pela observação da rotina diária do ambiente de trabalho realizada pelas estagiárias. Após o levantamento das demandas, foi aplicado o questionário com 41 questões objetivas sobre a estrutura e dinâmica da empresa, políticas de gestão de pessoas e relacionamentos profissionais. Foram entrevistados os 64 colaboradores das quatro unidades da empresa concedente no ramo varejista. Os questionários foram tabulados e agrupados em gráficos para melhor visualização dos dados. Considerando os itens avaliados, os resultados gerais mostraram que 60% estão satisfeitos com a empresa. Vale ressaltar que a pesquisa também revelou diversidade de culturas existentes dentro da mesma organização, e o fator abrangente em todas as unidades é a discrepância entre os horários de funcionamento das filiais, gerando insatisfação entre os colaboradores. Quanto às especificidades de cada filial, notou-se na unidade 1 (sendo essa a matriz) e na unidade 3 foi indicada insatisfação quanto à estrutura física e falta de modernização dos prédios, assim como mais igualdade no que se refere ao tratamento dos colaboradores da empresa e respeito mútuo. Na unidade 2, observou-se alto índice de rotatividade, dificuldade no relacionamento interpessoal e falta de

adesão e comprometimento com os supervisores, porém sendo essa a unidade de maior lucratividade na organização. Enquanto que na unidade 4 aparentemente demonstra-se um ambiente de trabalho estático e cômodo, na qual as metas mensais não ultrapassam os valores estipulados e a relação entre gerência/colaborador encontra-se harmoniosa. A partir dos resultados encontrados, conclui-se que a pesquisa de clima organizacional possibilitou avaliar o ambiente interno da empresa, fornecendo subsídios para ações estratégicas e sugere-se a implantação de programas de treinamentos que visem o desenvolvimento das lideranças e equipes de trabalho, rever o modelo de gestão de pessoas, buscando uma maior homogeneidade das unidades, investimento na estrutura física do prédio, programa de reconhecimento profissional e melhorias na qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Pesquisa de clima. Cultura. Diagnóstico.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: d. Relato de Experiência de Estágio em POT

PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

GARCIA, Aline, USC, alinegarcia_26@hotmail.com

ALMEIDA, Bettina dos Santos, USC, bettina.salmeida@gmail.com

SHIMITH, Regiane; USC, shimith_regiane@hotmail.com

ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@gmail.com

O presente trabalho tem como objetivo relatar a experiência do Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado em uma empresa no ramo alimentício localizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo, que conta com aproximadamente 60 colaboradores distribuídos em cargos operacionais, administrativos e estratégicos. O foco do estágio foi o de aprimorar as práticas de recrutamento e seleção de pessoal, tendo em vista a rotatividade de colaboradores, principalmente em cargos operacionais. Para tanto, foram atualizadas as descrições de 17 cargos vigentes na empresa, visando a mapear competências técnicas e comportamentais de modo a contribuir para uma melhor compreensão das funções e perfil profissional de cada cargo. O recrutamento de pessoal, em sua maioria, foi externo e feito através de divulgação de vagas no jornal e nas redes sociais. Foram realizados 11 processos seletivos durante o semestre para diversos cargos, como: auxiliar de limpeza, atendente, auxiliar de produção, operador (a) de caixa e motorista. Os procedimentos adotados foram primeiramente de realizar um estudo sobre o perfil do cargo, triagem de currículos, convocação dos candidatos por telefone, participação destes em entrevista coletiva, aplicação do teste palográfico para avaliar a personalidade do indivíduo e, em alguns casos, foram aplicados o teste de atenção concentrada e a redação projetiva; os candidatos aprovados no processo seletivo foram encaminhados para uma entrevista técnica junto com gestor de área para finalizar a contratação. Como resultado, revelou-se que a empresa apresentou dificuldades em encontrar profissionais com o perfil desejado para o cargo e observou-se que em muitos casos compareciam à entrevista menos da metade dos candidatos recrutados. Devido a isso, foram necessárias várias entrevistas com o objetivo de buscar

os melhores profissionais para os cargos em abertos. Ao final do estágio foi possível atingir o objetivo proposto em completar o quadro de colaboradores da empresa. Por fim, conclui-se que os procedimentos escolhidos para recrutar e selecionar pessoas foram adequados, porém, sugere-se que a empresa invista na retenção dos talentos contratados, mediante a implantação do programa de integração de pessoal, investimentos em treinamentos técnicos e comportamentais, melhorias constantes nos benefícios e reconhecimento do desempenho profissional.

Palavras-chave: Descrição de Cargos. Recrutamento. Seleção de Pessoal.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

A PESQUISA DE CLIMA COMO INSTRUMENTO INVESTIGATIVO PARA UMA BOA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

GONÇALVES, Ana Maria da Rocha, Anhanguera, ana_maria@aedu.com

GONÇALVES, Cintia Pereira Astorga, Anhanguera,
cintia.goncalves@aedu.com

AZAMBUJA, Débora Ap. Ramos de, Anhanguera,
debora.azambuja@aedu.com

MACHADO, Evelyn Rossini, Anhanguera, evelyn.machado@aedu.com

ZANARDO, Marilza Delpino, Anhanguera, mdelpi.zanardo@terra.com.br

Resumo: Sem um bom clima na empresa não se faz inovação. Inovação é um diferencial competitivo para qualquer negócio e quem inova são pessoas e não máquinas. A preocupação com o clima é tão importante que deve ser meta de qualquer gestor de pessoas. O presente artigo retrata o resultado do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, com ele buscou-se verificar o nível de satisfação dos colaboradores da Faculdade Anhanguera de Bauru em relação ao clima organizacional. Com o intuito de apontar os aspectos a serem melhorados na instituição e avaliar a relação entre eles, para uma possível melhoria e satisfação dos colaboradores. A metodologia adotada para a coleta de dados com os 32 colaboradores no estudo do clima foi o questionário, com o objetivo de identificar qual é a percepção de cada colaborador em seu ambiente de trabalho. Observou-se que, para manter um ambiente de trabalho com motivação e resultados alcançados com sucesso, fatores como vida profissional, liderança, comunicação entre setores e coordenadores e bons benefícios, possuem uma grande influência para manter o equilíbrio na instituição, e esse processo se dá mediante a avaliação e as buscas por novas estratégias que impulsionem e facilitem a produtividade e um melhor ambiente de trabalho, oportunizando aos colaboradores motivação e satisfação no trabalho. Pode-se analisar por meio da pesquisa aplicada na instituição, que o clima dentro da organização em questão atualmente encontra-se satisfatório e seus colaboradores encontram-se satisfeitos com o trabalho realizado dentro da organização, foi observado que 69% dos colaboradores sentem orgulho de trabalhar na Instituição e 62,5% orgulham-se

da atividade que exercem. Acredita-se que isso se dê pela mudança que houve na área de RH e, segundo essa nova gestão de pessoas, as organizações veem seus colaboradores como parte essencial da empresa e valorizam seus potenciais. Além de atingir o principal objetivo da pesquisa de clima, que é a consciência real dos problemas existentes dentro da organização, ela indica também os pontos fortes da empresa. Conclui-se que esta pesquisa foi relevante, pois permitiu identificar todos os fatores positivos e alguns fatores que podem vir a ser trabalhados e melhorados dentro da Instituição.

Palavras-Chave: Gestão. Pesquisa de clima. Recursos humanos.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Projetos de Extensão em POT

SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO PARA UMA EMPRESA JÚNIOR DE ENGENHARIA FEITA PELA INTERAGE JR. EMPRESA JÚNIOR DE PSICOLOGIA DA UNESP – BAURU

GONÇALVES, Bruna Rafaela Jorge, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), goncalvesbruna93@gmail.com

SOUSA, Denise Francioni Amorim, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), de-amorim@hotmail.com

BRANCO, Victória de Freitas, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), victoria.interage@gmail.com

CAMPOS, Dinael Corrêa de. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Bauru), dinaelcampos@fc.unesp.br

Resumo: A Interage Jr., Empresa Júnior (EJ) do Curso de Psicologia da Unesp/Bauru, formada por alunos de graduação de ensino superior, presta serviços e desenvolve projetos para empresas de micro a médio portes, entidades e sociedade em geral. Um serviço oferecido pela Interage é o recrutamento e seleção de pessoal, isto é, a busca de profissionais que atendam ao perfil de determinado cargo. Um projeto realizado pela empresa foi a sistematização do processo seletivo, buscando entre universitários aqueles com interesse/motivação e disponibilidade para ocupar 16 vagas de *trainees* em uma EJ dos cursos de engenharia com o objetivo de selecionar, dentre os candidatos, aqueles que apresentavam características mais aproximadas às exigidas pelo contratante para exercer determinadas atividades. A aplicação do projeto foi dividida em etapas sendo a primeira a utilização de técnicas para avaliação da dinâmica de grupo, nela os candidatos foram organizados por suas primeiras e segundas opções de interesse. A segunda etapa foi das entrevistas individuais realizadas por dois avaliadores: um da Interage Jr. e outro da empresa contratante. O instrumento da entrevista foi apresentado aos membros da outra EJ, sendo discutida a inclusão de perguntas que seriam realizadas pelos contratantes (especificamente a parte técnica, respeitando as particularidades da EJ e do curso). Por haver apenas um membro da Interage durante as entrevistas, estas foram gravadas (devidamente autorizadas pelos entrevistados) para não se perder informações relevantes e para fins educativos, uma vez que os *trainees* da Interage não participaram dessa fase e

então tiveram acesso às entrevistas, para que visualizassem de forma mais prática como se realiza essa etapa. Após realizadas as etapas previstas, elaborou-se o *ranking* de candidatos para cada cargo estabelecido juntamente com os diretores da empresa contratante que acompanharam as etapas do processo. A classificação dos candidatos que passaram por entrevista foi entregue ao Diretor-Presidente e ao Diretor de Gestão de Pessoas da empresa contratante para que eles realizassem a última fase (de responsabilidade destes), que consistia em cada diretoria realizar outra entrevista para que os diretores na gestão do ano seguinte conhecessem os candidatos e, assim, auxiliarem na escolha dentre os primeiros colocados no *ranking* de cada vaga. Portanto, participar desse projeto proporcionou colocar em prática conhecimentos teóricos aprendidos nas aulas. Uma vez que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, participar de uma EJ se torna um diferencial ao desenvolver o profissionalismo, a postura e a experiência dos alunos.

Palavras-chave: Processo Seletivo. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Formação.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: G. Espaço da POT nos Cursos de Formação do Psicólogo

VOU COMEÇAR A ATENDER, E AGORA? UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DE TREINAMENTO EM POT

GOULART, Suzel Alves, UFTM, suzel_goulart@hotmail.com

MINARÉ, Nathália Fernandes, UFTM, nataliaminaré@hotmail.com

LIMA, Fabiana Batistucci, docente da UFTM, fabianapsicologia34@hotmail.com

Resumo: O treinamento é processo sistemático e planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades que resultem na melhoria do desempenho do trabalhador e dos resultados da organização. Esse trabalho relata a experiência em conduzir treinamento que foi proposto como atividade avaliativa da disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho II do curso de Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). O treinamento deveria ser conduzido por, no máximo, três integrantes. O grupo decidiu oferecer um treinamento com o título: “Vou começar a atender, e agora?” O acolhimento é comum a todo processo psicoterápico, por ser uma forma singular de receber, compreender e se relacionar com as pessoas que buscam um determinado serviço comunitário de saúde, além de ser um modo de atender com maior agilidade, visando aproximar-se das necessidades dos clientes. Por esse motivo, recebe grande enfoque nas clínicas-escolas de várias universidades. O interesse por esse tema surgiu a partir da procura dos estudantes do 6º período por discentes do 7º período para compreender melhor o acolhimento em si e como era realizado, visto que não é abordado nas várias disciplinas teóricas do curso. Ao final do curso, o treinando será capaz de identificar as principais características e situações do acolhimento na clínica em Psicologia. O público-alvo foram acadêmicos do 6º período do curso de Psicologia da UFTM, que já haviam cursado as disciplinas de Teorias Psicológicas I, II, III, IV e Técnicas Psicoterápicas I, II, III, que são pré-requisitos para as vivências de acolhimento e por se encontrarem mais próximos do início de práticas clínicas, que ocorrem em algumas disciplinas e dos estágios na grade curricular do curso. A divulgação do treinamento foi feita na sala de aula e por e-mail da referida turma. O treinamento foi dividido nos

seguintes tópicos: apresentação das instrutoras e das características gerais sobre acolhimento; exposição das principais características das abordagens humanista e terapia cognitivo-comportamental; relato de casos clínicos; discussões sobre temas relacionados ao processo de acolhimento e avaliação final. A atividade teve duração de 3 horas, contando com a participação de nove discentes. Foi feita uma exposição dialogada com uso de *data show*, quadro para o *brainstorm* e de casos clínicos. Os treinandos responderam, ao final do treinamento, um questionário sobre suas percepções e aprendizados. A avaliação final foi satisfatória. Percebeu-se a importância de planejar e realizar atividades práticas para uma boa formação de estudantes de Psicologia.

Palavras-chave: Treinamento. Relato de experiência. Vivências.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho:

Seção: e. Projetos de Extensão em POT

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ATRAVÉS DA ANÁLISE DO FILME TEMPOS MODERNOS

OLIVEIRA, Vânia Nobre, UNIP, vania-ctcbauru@hotmail.com

MAIA, Haggatta Luana, UNIP, haggatta.psicologia@hotmail.com

DA SILVA, Rodrigo Cristiano Martins, UNIP, rodrigo_robeicinhobg@hotmail.com

DA SILVA, Leila Braz, UNIP, leillah.brasil@gmail.com

Resumo: A definição de trabalho modifica-se de região para região, mas ocupa um lugar de importância na constituição da identidade dos indivíduos, de maneira em que ele se reconhece, por meio daquilo que produz, significando e resignificando, temporalmente sua história. As antigas formas de organização produtiva e do trabalho passam a conviver ou são substituídas por novas formas de organização, como a flexibilização da produção e os novos padrões de produtividade, a partir da necessidade de adequação à lógica do mercado. Diversos autores analisam as consequências do acelerado avanço tecnológico e de processos produtivos mais exigentes, decorrentes da intensa industrialização, que afetam intensamente o mundo do trabalho. O presente trabalho foi desenvolvido como atividade prática supervisionada associada à disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho, no primeiro semestre de 2014, e seu objetivo foi, por meio do filme Tempos Modernos, identificar, avaliar e analisar os fenômenos de ordem psicossocial nas relações entre os indivíduos, grupos, instituições e o trabalho. Ao comparar a teoria levantada em estudos bibliográficos com o filme analisado, são notáveis os avanços nas formas de compreender e estabelecer relações de trabalho e a troca voraz das atividades artesanais para as grandes máquinas. Os detentores do capital pagam um valor ínfimo pelo trabalho realizado pelos trabalhadores e, cada vez mais, a pressão para reduzir o tempo ocioso e aumentar a produtividade. Em contrapartida, os que estão em estado de miséria procuram de forma exaustiva um trabalho, seja ele como for. Todavia, a troca de homens por máquinas desocuparam a mão de obra de muitos homens, o que levou muitos ao desemprego, que, por sua vez, gerou protestos, furtos e condições sub-

humanas. No decorrer da história do trabalho, não houve um sistema efetivo de proteção social, o que resultou em adoecimento físico e psíquico, o mecanismo utilizado para lidar com os trabalhadores era precário. Apesar das melhorias dos direitos dos trabalhadores, a globalização e o avanço das tecnologias, a desumanização permanece presente sob a luz do capitalismo embuçado.

Palavra-chave: Organização do trabalho. Indivíduos e grupos.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiências de Estágio em POT

ORGANIZAÇÃO DE UM CEREST NAS PRÁTICAS EM SAÚDE DO TRABALHADOR

FERREIRA, Gabriel Silva, USP - RP, gasf01@gmail.com

STICCA, Marina Gregghi, USP - RP, marinagregghi@hotmail.com

O Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) constitui-se como um importante polo articulador da Rede Nacional de Saúde do Trabalhador (RENAST), assumindo a função de suporte técnico e científico no campo das relações entre trabalho e saúde. Sua política de implementação preconiza ações que se orientam no sentido da prevenção, promoção e recuperação da saúde dos trabalhadores. Este trabalho visa a relatar uma experiência de estágio transcorrida em um desses centros, a qual contou com a elaboração de um diagnóstico organizacional – orientado pela análise de entrevistas com profissionais do CEREST e documentos pertinentes à organização – e avaliação da capacidade para o trabalho dos usuários atendidos, por meio da aplicação do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT). Os resultados apresentam um panorama da estrutura do CEREST e suas repercussões no ambiente organizacional, assim como um perfil dos usuários da região. A discussão suscitada aborda a questão das incongruências entre as práticas previstas pelas políticas públicas de Saúde do Trabalhador – que abrangem uma série de competências técnico-científicas – e as realizadas pelo CEREST local, que privilegia o atendimento ambulatorial, principalmente na realização de consultas médicas e sessões de fisioterapia. Sugere-se que tais incongruências repercutem no ambiente da organização, potencializados por frágeis mecanismos de coordenação e integração identificados na equipe, assim como conflitos entre os profissionais e a falta de interlocução com outros órgãos públicos. Quanto ao perfil dos usuários atendidos, levando-se em conta o Índice de Capacidade para o Trabalho, revelou ser de baixa capacidade para o trabalho, sobretudo em alguns ramos de atuação específicos, dado que corrobora a necessidade de atuação do CEREST na prevenção e promoção de saúde, atualmente negligenciadas pela

organização. Por fim, associando-se os dados organizacionais com indicadores dos usuários, foram sugeridas mudanças na organização da equipe, no sentido de se esclarecer entre os profissionais as ações preconizadas pelas políticas públicas, e do estabelecimento de uma forma de organização do trabalho mais eficiente para o cumprimento dessas ações, direcionadas ao perfil de usuários da região.

Palavras-chave: CEREST. Saúde do trabalhador.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: f. Projetos de Pesquisa em POT

ESTUDO COMPARATIVO ENTRE HABILIDADES SOCIAIS EM ESTUDANTES DE CIÊNCIAS HUMANAS, EXATAS E DA SAÚDE

MONTEIRO, Vanessa Thais, Unip, nessa_mdj@hotmail.com

Resumo: As habilidades sociais do indivíduo representam uma condição básica em conquistas socialmente favoráveis na formação dos universitários. Tais habilidades refletem diretamente na qualidade de suas relações interpessoais. O objetivo deste estudo é identificar e comparar o repertório de habilidades sociais entre estudantes de ciências humanas, exatas e da saúde. Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura brasileira envolvendo habilidades sociais e universitários. Foram encontrados 17 estudos relacionados ao assunto, sendo nove direcionados ao treinamento de habilidades sociais, em que todos apontaram melhora; dois focaram na adaptação dos estudantes no decorrer da graduação e constatou que o primeiro ano é o mais atingido, notou-se também que as habilidades sociais são adquiridas com o passar os anos; outros dois estudos estão direcionados a diferença de habilidades sociais ente homem e mulheres, em que não foi encontrada uma diferença significativa; um refere-se a situações sociais agradáveis e desagradáveis para os universitários e um sobre expectativa vocacional dos estudantes onde foi constatado que quanto mais habilidades sociais, mais expectativa vocacional. Dos estudos analisados, apenas um não utilizou o Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del Prette e Del Prette, 2000). Com base nessa revisão, este estudo pretende abordar universitários de ambos os sexos, selecionados aleatoriamente entre os que estão cursando as disciplinas obrigatórias e comparar as aptidões sociais entre os três grupos de participantes, será utilizado o Inventário de Habilidades Sociais (IHS) de Del Prette e Del Prette (2000) e o Questionário de Avaliações de Habilidades Sociais, Comportamentos e Contextos para Universitários (QHC-Universitários), de Alessandra Turini Bolsoni-Silva e Sonia Regina Loureiro (2013), e propor uma intervenção, se necessário, para uma melhora no desenvolvimento acadêmico e uma redução na emissão de problemas de comportamento.

Palavras-chave: Habilidades sociais. Universitários.

Eixo temático 1: Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho**Seção:** Espaço da POT nos Cursos de Formação do Psicólogo

COMO FAZER UM BOM CURRÍCULO - UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DE TREINAMENTO EM POT

PERES, Tacyana Silva - UFTM, tacyperes@yahoo.com.br

VIDOTTO, Letícia Trombini - UFTM, lhe_vidotto@hotmail.com

OLIVEIRA, Isabela Gimenez Manna - UFTM, isabela.gmoliveira@gmail.com

LIMA, Fabiana Batistucci - docente da UFTM, fabianapsicologiauftm@hotmail.com

Resumo: O treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na organização e no desempenho das suas funções, além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. Este trabalho tem como objetivo relatar a experiência vivenciada pelos estudantes de Psicologia na realização de um treinamento, como proposta avaliativa da disciplina Psicologia Organizacional e do Trabalho II do curso de Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). A docente da disciplina solicitou aos alunos que desenvolvessem um workshop entre 2 a 4 horas sobre um assunto de interesse do grupo e que houvesse demanda, justificativa e público. O grupo deveria ser formado por, no máximo, três integrantes. Foi decidido por eles o tema elaboração de currículo, sendo esse o primeiro contato que um candidato vai ter com a empresa – é o seu cartão de visitas. Encontram-se muitas informações sobre a confecção de currículo na internet e em programas televisivos. No entanto, muitas pessoas deparam-se com dúvidas na elaboração do mesmo. Por esse motivo, foi pensado o *workshop* “Como montar um bom currículo”. O treinando será capaz de confeccionar corretamente seu currículo. O público alvo foram acadêmicos da Universidade. A divulgação do workshop ocorreu por meio de um *flyer* informativo disponibilizado na rede social *Facebook* – sendo necessário, no mínimo, 10 e, no máximo, 20 participantes. Os tópicos abordados foram: a importância e função do currículo para a inserção no mundo do trabalho; cuidados com a confecção do currículo; tópicos que devem e não constar no currículo. O *workshop* teve duração de duas horas e contou com a participação de 10 acadêmicos. Utilizou-se a exposição dialogada e o preenchimento do

currículo para estimular a adesão dos participantes e interesse pela temática. Ao final do *workshop*, foi usado um questionário para avaliar a reação e a satisfação dos treinandos quanto ao proposto, a fim de facilitar uma avaliação mais abrangente das atividades realizadas. Com base nesse treinamento, nota-se a relevância desses conteúdos transmitidos que podem gerar grandes benefícios para a carreira profissional dos participantes, pois além da aquisição e discussão de conhecimentos teóricos, foram fornecidos conhecimentos práticos. Para os ministrantes, o trabalho mostrou-se sólido e consistente, além de representar um espaço para a aplicação prática da experiência em organizar e conduzir treinamentos envolvendo diversos âmbitos possíveis dentro da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Palavras-chave: Treinamento. Psicologia Organizacional. Currículo.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: e. Projetos de Extensão em POT

TREINAMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS: ESTUDO DE CASOS COM GRUPO DA TERCEIRA IDADE DA UNIVERSIDADE ABERTA À TERCEIRA IDADE (UATI)

PRADO, A.P., USC, paulinhadoprado@hotmail.com

GARBULHO-GARCIA, I., USC, inaragarcia1@hotmail.com

CARVALHO ZANI SANTOS, L.H., USC, larihelena@yahoo.com.br

Resumo: O presente trabalho visa apresentar os temas que foram contextualizados durante o Estágio Organizacional e do Trabalho, para o grupo de pessoas a partir de 50 anos de idade, tendo em vista que nessa faixa etária a maioria das pessoas encontra-se aposentada e, portanto, precisa reavaliar suas vidas, se adequando às novas rotinas, bem como ao desenvolvimento de habilidades sociais. O estágio foi realizado em uma determinada instituição de uma Universidade na cidade de Bauru- SP, durante o semestre do ano letivo, com duração de março a junho. Os encontros foram semanais, em todas as sextas-feiras, com duração de duas horas por semana, com média entre dois e três participantes. O objetivo consistiu em promover o desenvolvimento pessoal e interpessoal de pessoas na terceira idade, além de proporcionar ambiente acolhedor para os participantes lidarem com dúvidas ou temas que gostariam de conhecer, possibilitar o desenvolvimento do bem-estar psíquico das pessoas aposentadas, ampliar o repertório de habilidades sociais que as pessoas no grupo podem desenvolver nessa fase. Primeiramente, foi realizada uma apresentação das estagiárias e levantamento das demandas a serem trabalhadas, com aplicação do Inventário de Habilidades Sociais (IHS). Dentre as habilidades sociais mais evidenciadas e que foram trabalhadas durante os encontros destacaram-se: comunicação (iniciar conversação), comunicação (fazer perguntas e obter respostas), empatia, assertividade e direitos do idoso e expressão de sentimentos positivos e negativos. Os procedimentos seguiram a mesma sequência todas as semanas: correção das tarefas dos participantes, apresentação em recursos audiovisuais dos temas com embasamento teórico, discussão sobre a habilidade referida, realização de vivências, exercícios de dinâmicas de grupo e *role-play* direcionadas para cada tema correspondente, *feedback* do grupo com relação ao tema e às estagiárias e tarefas de casa. Foi

perceptível que, mesmo com a adesão de poucos participantes ao grupo, os encontros foram bem aproveitados por eles. Pode-se concluir que o treinamento trouxe benefícios aos participantes do grupo, que puderam pensar os temas propostos e relacioná-los a seu cotidiano, assim como criar novos repertórios adequados às transformações de vida após a aposentadoria.

Palavras-chave: Terceira idade. Habilidades sociais. Treinamento de habilidades sociais.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UMA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO REALIZADA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS FINANCEIROS

PRIMOLAN, Talita Pires de Oliveira, UNIP, talitapires9@hotmail.com

KAWASHIMA, Maria Madalena Lazari, UNIP, madalena@mygra.com.br

ZAGONEL, Danielle Soares, UNIP, dani_zagonel@hotmail.com

Resumo: A presente prática de estágio foi realizada em uma empresa de serviços financeiros em uma cidade do interior de São Paulo no período de fevereiro a novembro de 2013. Atualmente, a área de gestão de pessoas é a que mais sofre mudanças no contexto das organizações, principalmente porque agregou a responsabilidade do sucesso das organizações por meio do capital humano. Entende-se claramente na contemporaneidade que a vantagem competitiva das empresas está nas pessoas em que nelas atuam. Afinal, são as pessoas que produzem, vendem, atendem o cliente, motivam, lideram, comunicam e direcionam o negócio. Diante deste cenário, os profissionais que atuam em gestão de pessoas buscam novos pilares que possibilitam a reestruturação dos sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação, e as organizações passam a investir mais em ações que visam à formação dessas pessoas. O objetivo principal foi o de orientar colaboradores de uma empresa de serviços financeiros a se focarem no resultado de seu trabalho: a cobrança. Para isso, precisaram compreender a importância da disciplina, no que diz respeito à pontualidade, foco nos objetivos da carteira atendida, na interferência negativa das conversas paralelas e na importância em se cumprir as normas e regras da empresa. A intervenção foi realizada em 13 turmas, aos sábados no período da manhã, com a participação de 188 colaboradores com um a quatro meses na empresa e exerciam a função de recuperador de crédito. Os temas foram abordados por meio de exposição dialogada, dinâmicas de grupo, reflexão, discussão do vídeo apresentado e debates. Houve intensa participação dos colaboradores nos treinamentos, proporcionando uma excelente troca de informação, mas ainda há muito que se melhorar nos aspectos de organização do treinamento e no envolvimento dos gestores, pois ainda temos dificuldade de que eles entendam a importância da

participação nos programas de treinamento para o resultado do colaborador. Nos resultados das avaliações de reação realizadas no final de cada treinamento, fica evidente que os participantes levam consigo, ao menos, as mensagens de trabalho em equipe e a importância de se envolver com a meta para alcançar o resultado. Numa época de mudanças organizacionais, em que se verifica uma intensa busca por produtividade, rapidez, flexibilidade e comprometimento com resultados, faz-se necessária, cada vez mais, a potencialização da equipe de trabalho.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento profissional.

Eixo temático: 1. Práticas em Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Seção: d. Relatos de Experiência de Estágio em POT

GERENCIAMENTO E IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

GONÇALVES, Ana Paula Parise, Unesp, anaparise91@gmail.com

SIMÕES, Victor Hugo Silveira, Unesp, victorhugosilveirasimoes@gmail.com

GOULART JÚNIOR, Edward, Unesp, edward@fc.unesp.br

Resumo: Com base em uma pesquisa feita na unidade acadêmica de uma organização pública, foram identificadas queixas referentes à ocorrência de mudanças excessivas e constantes no ambiente de trabalho, não sendo comunicadas de forma clara e precisa aos trabalhadores gerando conflitos e tensões no meio ocupacional. Diante de tal quadro, o projeto foi desenvolvido visando à sensibilização e ao entendimento do processo de mudança organizacional por parte dos servidores e gestores inseridos na unidade acadêmica na qual o estágio vem sendo desenvolvido. Além disso, há o objetivo de motivar tais trabalhadores a repensarem possíveis atitudes cristalizadas presentes em suas práticas profissionais. Este projeto inclui o desenvolvimento de módulos que englobam diversos conteúdos relacionados ao processo de mudança no ambiente laboral, são eles: **mudanças no contexto organizacional e sua importância**, tal módulo tem como objetivos específicos transmitir conhecimentos acerca do processo da mudança nas organizações, a importância da implementação das mesmas, suas possíveis implicações e formas de administrá-las. O segundo módulo diz respeito às **resistências e a cultura organizacional** e tem como objetivos específicos abordar as reações típicas frente às mudanças, a natureza e o significado das resistências, bem como suas implicações na saúde do trabalhador e as possibilidades de superação de dificuldades. O último módulo trata da **diversidade nas organizações**, e aborda as diferenças entre os valores pessoais dos trabalhadores e a cultura da organização, levando em conta a diversidade presente no ambiente de trabalho, a fim de sanar possíveis conflitos das mais diversas naturezas que podem surgir frente a uma situação de mudança. Ao final da intervenção, espera-se que os trabalhadores sejam capazes de observar criticamente o ambiente em que atuam, de forma a perceber a emergência e importância dos processos de mudança, além de conseguirem identificar as possíveis resistências frente a tais processos e pensar em formas de administrá-las, bem como refletir sobre seus valores pessoais em meio a cultura organizacional e as possíveis influências deste contraste em suas práticas profissionais.

Palavras-chave: Gerenciamento de mudanças. Resistências frente às mudanças. Mudanças no contexto organizacional.

Eixo temático: Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Seção: Projetos de Extensão em POT.

ELABORAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA A ÁREA GASTRONÔMICA

QUINALHA, Anderson Gabriel, USC, anderson.quinalha@yahoo.com.br

Resumo: O presente resumo visa apresentar as características referentes ao Estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho: Orientação e Supervisão, sendo parte da grade curricular do curso de Psicologia da USC. Este foi realizado no primeiro semestre de 2014, em uma churrascaria localizada na cidade de São Manuel (SP), onde foram desenvolvidas atividades de supervisão local, no intuito de resgatar conteúdos da psicologia organizacional e do trabalho, bem como a atuação do psicólogo nesta área. Posteriormente, deu-se início as visitas semanais na organização, e a atividade que permeou durante o decorrer do estágio centrou-se na pesquisa de clima organizacional, com três setores da organização (cozinheiras, barman e garçons). Para auxiliar nesse processo, utilizaram-se outras técnicas como: observação direta, entrevista e questionário. Em relação às observações, puderam ser presenciadas situações indicando problemas nas relações interpessoais, entre os colaboradores e seus chefes, bem como a falta de motivação e cansaço de alguns colaboradores na execução de suas tarefas. Por meio das entrevistas realizadas, foi possível ter mais compreensão dos colaboradores da organização em questão, no intuito de ter dados referentes à: tempo na organização, experiências anteriores de trabalho, cargo que executa, percepção que apresenta da organização, entre outros aspectos; os resultados obtidos foram problemas com os chefes em relação às ordens dadas. Com a aplicação do questionário, pode-se verificar de forma geral, que os colaboradores estão satisfeitos com a empresa, porém, uma parte demonstrou insatisfação em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, pontuando também para questões voltadas ao relacionamento interpessoal. Posteriormente, os resultados foram tabulados sendo realizada a devolutiva com os mesmos e com a supervisora local, no intuito de criar alternativas para reduzir as carências da empresa. Em suma, os resultados foram positivos, trazendo grande experiência teórica e prática para o aluno-estagiário no que se refere à avaliação e ao diagnóstico organizacional, pois tal oportunidade proporcionou a utilização dos conhecimentos teóricos já adquiridos, sendo estes aplicados de forma prática, além de conscientizar o papel importante do psicólogo nesta área, pois este auxilia os colaboradores, gestores a trabalharem juntos em prol de um promissor desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Clima. Diagnóstico Organizacional.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Projetos de Extensão em POT

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

SCHIAVON, Vanessa, FIJ, vanessa.vs07@hotmail.com

BOTTON, Natália Ferrari, FIJ, naahboton@hotmail.com

KAWASHIMA, Maria Madalena Lazari, FIJ, rh@mygra.com.br

Introdução: O presente trabalho é resultado de uma experiência relacionada ao campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho em desenvolvimento. As empresas buscam hoje maneiras adequadas de organização, orientação e direcionamento do trabalho a todos os colaboradores, mantendo o enfoque no comportamento humano, denominando-o de gestão de pessoas. Para que a estruturação e a gestão da organização sejam mais bem elaboradas, foram apontados alguns métodos que auxiliam nesse processo, sendo um dos mais completos a análise e descrição de cargos, reconhecida como a base para que outros trabalhos sejam desenvolvidos dentro das organizações. Por meio desse instrumento, foi possível coletar informações de extrema importância, que abordam o esclarecimento dos cargos, funções e atividades desempenhadas pelos colaboradores, bem como suas competências. Após a realização desse processo, pode-se atribuir a aplicação do organograma, que tem como intuito mostrar a visão do colaborador sobre o seu setor e demonstra uma análise sobre a hierarquia do local, agregando informações essenciais a Instituição. **Objetivos:** Busca-se desenvolver o projeto de análise e descrição de cargos nos setores de uma instituição de ensino superior, colhendo e descrevendo dados sobre as tarefas, deveres, habilidades, competências e responsabilidades dos cargos dos colaboradores, para que o profissional da área de recursos humanos obtenha ferramentas mais eficazes na gestão dos processos da instituição. **Método:** Para a realização do projeto na Instituição, foram necessários estudos bibliográficos, bases de dados de periódicos indexados para levantamento de artigos e bancos de teses e dissertações para a elaboração do projeto e dos instrumentos, sendo eles uma entrevista de análise e descrição de cargos e a construção de um organograma junto aos colaboradores para uma coleta mais rica em informações. O conteúdo das

entrevistas será submetido ao estabelecimento de categorias, observando-se a coerência tanto nas respostas dos colaboradores quanto nas funções dos cargos, tendo como objetivo final, a elaboração de um caderno de descrições de cargos e plano de carreira para a instituição. **Resultados Parciais:** Foram realizadas 35 entrevistas descritas até o momento, onde foi possível notar que os colaboradores de alguns setores, realizam funções discrepantes de seu cargo, sendo fundamental a averiguação dessas funções, após a conclusão do projeto. **Considerações Finais:** Com o desenvolvimento do projeto, pretende-se contribuir para que a Instituição reorganize seu departamento de recursos humanos e contenha ferramentas eficazes para seu crescimento, contando com a ajuda de colaboradores competentes e reconhecidos em suas funções.

Palavras-chave: Análise e descrição de cargos. Gestão de pessoas. Organograma.

Eixo temático 1: Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: Espaço da POT nos Cursos de Formação do Psicólogo

UNIVERSIDADE PARA ALÉM DA SALA DE AULA

SOUZA, Kelly Cristina Ramira, UFTM, kellycrsousa@hotmail.com

GOMES, Luana Cristina Silveira, UFTM, lu-cristina@hotmail.com

SOUZA, Letícia Mendes Malta, UFTM, leticiammsouza@gmail.com

LIMA, Fabiana Batistucci, docente do curso de Psicologia da UFTM, fabianapsicologiauftm@hotmail.com

Resumo: Os treinamentos são ações educacionais que tem o propósito de destacar o processo de modificação e aquisição de comportamentos requeridos por um indivíduo para melhorar o desempenho de suas atividades. Esse trabalho tem como objetivo relatar a experiência que um grupo de alunos vivenciou na prática acadêmica proposta na disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho II, do curso de Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). A docente da disciplina solicitou aos alunos que desenvolvessem uma palestra ou *workshop* entre duas a quatro horas sobre um assunto de interesse do grupo e que houvesse demanda, justificativa e público. O grupo deveria ser formado por, no máximo, 03 integrantes. Decidiu-se por trabalhar o tema: “Universidade para além da sala de aula”, o qual surgiu pela percepção de que os estudantes apresentam muitas dúvidas ou, até mesmo, desconhecimento em relação a todas às possibilidades acadêmicas que existem na universidade, o que pode ocasionar prejuízos para a sua formação. É de extrema importância que, desde o primeiro período, os estudantes conheçam e possam escolher as atividades que podem realizar fora das salas de aula, além de saber a importância ímpar que essas atividades oferecem para o enriquecimento da formação acadêmica. Foram realizadas pesquisas no Plano Pedagógico do Curso de Psicologia bem como no Regimento Geral da Universidade buscando informações acerca do tripé que a sustenta – ensino, pesquisa e extensão. O propósito da palestra foi oferecer aos estudantes conhecimentos sobre as modalidades de produções acadêmicas complementares a matriz curricular e a Plataforma Lattes. O público-alvo foram acadêmicos ingressantes dos primeiros períodos do curso de Psicologia da UFTM. A divulgação foi feita por *e-mails* e *banners* em redes

sociais dos acadêmicos do curso. A inscrição para a palestra durou sete dias e foi pedido um quilo de alimento não perecível para doação a uma instituição da cidade. Os tópicos abordados foram: autonomia do estudante dentro da universidade; possibilidades e a importância de realização de extensão e pesquisa; a funcionalidade da Plataforma Lattes. A palestra teve duração de duas horas com a participação de 15 acadêmicos. Utilizou-se a exposição dialogada com o auxílio da *data-show* com apresentações em slides feitas no programa Prezi. Ao término da palestra, foi solicitado aos participantes que avaliassem a atividade. Os participantes e o grupo condutor avaliaram positivamente o manejo e o propósito da atividade, tanto que há possibilidades de implementá-la como projeto de extensão.

Palavras-chave: Treinamento. Extensão. Universidade.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: d. Relato de Experiência de Estágio em POT

PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL DESTINADO A MOTORISTAS DE ÔNIBUS URBANO

TAVARES, Ana Paula Fernandes, USC, anapftavares@gmail.com

FERREIRA, Fabiana Ribas, USC, fabiana.ribasf@gmail.com

ROVEDA, Aline, USC, aliroveda@yahoo.com.br

ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@gmail.com

Resumo: O presente trabalho faz parte de uma experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizada numa empresa de transporte urbano, localizada no interior de São Paulo. Uma das práticas realizadas foi a implantação de um programa de aperfeiçoamento profissional destinado aos motoristas de ônibus urbano, com o intuito de capacitar e desenvolver habilidades e competências profissionais e humanas. O programa foi estruturado em três eixos: 1) condução econômica: o qual consiste no conjunto de conhecimentos e práticas que visam um melhor aproveitamento dos recursos naturais, de equipamentos e de mão de obra, ou seja, significa operar o veículo de modo a acionar mecanismos de controle (acelerador, freios, direção, caixa de transmissão) em sintonia com as situações que acontecem ao longo da viagem; 2) mecânica básica: que tem como foco conhecer o sistema mecânico e funcional do veículo e conservação de peças; 3) relacionamento interpessoal: proporciona reflexões sobre autoconhecimento, respeito e empatia a diversidade humana, percepção e visão sistêmica entre motorista, passageiro e empresa. Dos 90 motoristas contratados pela empresa, participaram do programa até o momento 45 deles, os quais foram divididos em grupos entre 4 e 5 profissionais. O programa teve duração de oito horas e foi utilizado como método de treinamento: aulas discursivas apresentadas por *slides*, técnicas vivenciais, apresentação de vídeo de curta metragem e parte prática de condução econômica. Para verificar a eficácia do programa foi medido o consumo do combustível antes e depois do treinamento, o que se notou uma redução, em média, de 16% de combustível, e diminuição do esforço físico do motorista medido pela quantidade de utilização de marchas do veículo. Também foi aplicado um questionário de avaliação de reação do

treinamento sobre aspectos gerais como conteúdo, metodologia, e espaço físico; os dados apontaram que 92% dos motoristas responderam estar satisfeitos com o programa; 96% mencionaram que o conteúdo abordado contribuirá para melhorias no desempenho profissional, e 88% relataram que as propostas apresentadas na capacitação são possíveis de ser praticadas. Tendo em vista os resultados do programa, destaca-se o significativo envolvimento dos motoristas, a necessidade de ampliar a carga horária, incluindo visita técnica na oficina mecânica e estender as discussões sobre as diversas relações humanas envolvendo empresa, motorista e passageiro. Dessa forma, conclui-se que o programa atingiu o objetivo proposto em contribuir para uma melhor *performance* profissional dos motoristas.

Palavras-chave: Programa de aperfeiçoamento. Motoristas. Psicologia Organizacional.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Projetos de Extensão em POT

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA JOVENS INTEGRANTES DE UM PROGRAMA DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

YOSHIMOTO, Mirela Yumi, Unesp, mirela.yumi@hotmail.com

DIAS, Anelisa, Unesp, anelisa1103@hotmail.com

STIPP, Viviane, Unesp, vivi.stipp@hotmail.com

TIMBÓ, Tamires, Unesp, tamires.timbo@gmail.com

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

FEIJÓ, Marianne Ramos, Unesp, mariannefeijo@fc.unesp.br

Resumo: O Projeto de Extensão aqui apresentado consiste na realização de grupos de orientação profissional com jovens aprendizes do CIPS – Consórcio Intermunicipal de Promoção Social –, uma organização não governamental (ONG), de atuação municipal, sem fins lucrativos, localizada na cidade de Bauru (SP), cuja finalidade é oferecer programas e atividades que propiciem desenvolvimento biopsicossocial e qualificação profissional, tanto para jovens que buscam o primeiro emprego, quanto para jovens recém-inseridos no mercado de trabalho, conforme a Lei do Aprendiz. Os grupos tem sido planejados e coordenados por duplas ou quartetos de extensionistas desde o mês de março de 2014, sob orientação de professores-supervisores, com o objetivo de proporcionar autoconhecimento dos orientandos e gerar reflexões sobre suas escolhas, dificuldades, desejos e possibilidades, encaminhando-os para a construção de projetos de vida e projetos profissionais. Foram propostos aproximadamente 10 encontros de com duração de uma hora e meia, em quatro grupos, dos quais participam entre 10 e 20 alunos do CIPS. Um grupo é conduzido e/ou coordenado pelos autores supracitados, outros três estão em andamento e mais um grupo está programado para iniciar no segundo semestre. Nos encontros são realizadas atividades como dinâmicas de grupo, oficinas de expressão, rodas de conversa e de reflexão sobre assuntos pertinentes ao mundo do trabalho e escolha profissional, além de abarcar o contexto familiar e de vida dos jovens. A supervisão dos extensionistas pelos professores da Unesp ocorrem quinzenalmente, ou semanalmente, quando necessário, no CPA (Centro de Psicologia Aplicada) da Unesp, câmpus de Bauru. O projeto tem dado aos jovens aprendizes a possibilidade de refletir

sobre si mesmos e sua identidade, seus contextos de inserção (família, escola, sociedade), suas condições de vida e a relação de tais assuntos com o mundo do trabalho e possibilidades de escolhas profissionais. Enquanto isso, os extensionistas da Unesp têm a oportunidade de entrar em contato com a orientação profissional em grupo, construída a partir de subsídios teóricos por eles estudados e a partir das demandas do público-alvo.

Palavras-chave: Orientação profissional. Jovens aprendizes. Extensão universitária.

Eixo temático: 1. Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Seção: e. Relato de Extensão em POT

PROJETO DE EXTENSÃO PRIMEIROS PASSOS: PREPARAÇÃO DE ADOLESCENTES PARA O MERCADO DE TRABALHO

ZANELATO, Luciana Silva, USC, luciana.zanelato@gmail.com

DALLAQUA, Rafaela Brancalhão, USC, rafaela_dallaqua@hotmail.com

JACOB, Amanda Gonçalves, USC, amandha_03@hotmail.com

SILVA, Tamiris, USC, tamiih_@hotmail.com

RINALDI, Laura, USC, rinaldi.laura@hotmail.com

SILVA, Carolina Fetchir Ribeiro da, carol.fetchir@gmail.com

Resumo: O projeto de extensão “Primeiros Passos” é uma parceria com o CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), destinado a adolescentes de 14 a 17 anos que participam do Projovem, programa custeado pelo governo Federal ou que são encaminhados pelos serviços de Proteção Social Especial do SUAS ou pelos órgãos do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. O projeto existe há 2 anos e já atendeu vários bairros de Bauru, como: CRAS - Jardim Ferraz, CRAS - Nova Bauru, CRAS – Jardim Godoy, Fundato – Santa Cândida, Casa de Nazaré, Casa do Garoto, Projeto Caná – Parque Paulista, sendo cerca de 200 adolescentes atendidos. Este projeto tem como objetivo desenvolver um programa de orientação e preparação destinado a adolescente, visando auxiliar na sua escolha profissional, bem como na busca do primeiro emprego diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. A metodologia utilizada conta principalmente com aulas expositivas e interativas, com aplicação de exercícios vivenciais que facilitaram o processo de compreensão sobre os temas. São desenvolvidos seis encontros por semestre, totalizando 12 horas, nos quais abordam assuntos sobre aspectos da adolescência, sexualidade, drogas, saúde, escolha profissional, elaboração de currículo, ética profissional e mercado de trabalho. Em relação aos resultados obtidos, foi aplicado um questionário de satisfação em que houve *feedback* positivo dos participantes do projeto e dos coordenadores pedagógicos das unidades e mencionaram que os assuntos abordados nos encontros contribuíram para reflexões sobre a escolha profissional e mundo do trabalho. Notou-se que muitos dos adolescentes possuem interesse em cursar o ensino superior ou cursos profissionalizantes. Vale ressaltar que o projeto

também funciona como agente mediador entre adolescente e mercado de trabalho, e parte deles já se encontra inserido nesse mercado. Conclui-se que o projeto presta importante orientação e auxílio no preparo desses jovens, o que poderá resultar em uma melhor visão de suas perspectivas para o futuro e possibilidades profissionais.

Palavras-chave: Adolescentes. Mercado de trabalho. CRAS.

Resumos

- Eixo 2: Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: d. Violência, Assédio Moral e Sexual

ASSEDIO MORAL NO TRABALHO E OS CONFLITOS INTRAGRUPAIS E ENTRE CHEFE E SUBORDINADO

BOTELHO, Adriana. S Oliveira, UNIFEV, adriavmpm@hotmail.com

SILVA, Patrícia Brito, UNIFEV, patricia.brito.psico@gmail.com

RESUMO: O termo assédio moral no trabalho acontece quando trabalhadores são submetidos frequentemente a condutas negativas no trabalho, como por exemplo, perseguição, humilhação, maus tratos, brincadeiras de mau gosto no ambiente de trabalho. O presente estudo objetiva avaliar a prevalência de assédio moral no trabalho e sua relação com a existência de conflito intragrupal e conflitos entre supervisor-Subordinado. A coleta de dados realizou-se única etapa, coletivamente utilizando-se o Questionário de Atos Negativos (QuAN), a escala de conflitos intragrupais e a escala de conflitos supervisor-subordinado, todos instrumentos padronizados e validados para a população brasileira. Amostra (n=28) foi de 90% dos funcionários (N= 31) da empresa pesquisada. Encontrou-se um índice de 17,86% de assedio moral subjetivo (autopercebido) e índice de 38,47% de assedio moral objetivo (de atos negativos). Na correlação entre assédio moral e conflito intragrupal constatou que há correlação moderada positiva, ou seja, quando aumenta o assédio moral, aumenta também o conflito intragrupal. A correlação entre assédio moral e conflito nas tarefas, demonstrou que há uma correlação moderada positiva. Em relação à percepção dos conflitos o sexo masculino apresentou maior índice com 70%. Já o sexo feminino com 27,78%. Em relação ao conflito intragrupal, obteve maior índice em conflitos de tarefas do que conflito de relacionamento. Na correlação conflito intragrupal e conflito supervisor e subordinado, evidenciou-se que novamente os conflitos de tarefas tiveram maior ocorrência do que o conflito de relacionamento. Para prevenir estes fenômenos, é importante que trabalhadores sejam conscientizados sobre os prejuízos decorrentes dessas práticas e instrumentos de comunicação formal do problema, que se crie uma cultura que gerencie os conflitos e uma liderança mais participativa. Além disso, a criação de estratégias para a avaliação dos

riscos psicossociais da organização do trabalho, monitorando os indicadores destes fenômenos com vistas a promover a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chaves: Assédio Moral. Conflitos Intragrupais. Conflitos entre chefe e subordinado.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: d. Violência, Assédio Moral e Sexual.

ESCALA LABORAL DE ASSÉDIO MORAL (ELAM): CONSTRUÇÃO E ESTUDOS DE VALIDADE E PRECISÃO

CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp, hfcardoso@fc.unesp.br

BAPTISTA, Makilim Nunes, USF, makilim.baptusta@saofrancisco.edu.br

RUEDA, Fabián Javier Marin, USF, fabian.rueda@saofrancisco.edu.br

Resumo: O assédio moral laboral não pode ser considerado como termo recente, nem tampouco corriqueiro, sendo um fenômeno que cada dia ganha mais espaço nas discussões, sejam elas de caráter jurídico ou psicológico. Trata-se de um conjunto de comportamentos, executados por uma pessoa ou grupo de pessoas, que ocupam o mesmo local de trabalho, cuja finalidade está relacionada a desenvolver no indivíduo assediado o sentimento de desvalia e de incompetência no trabalho. Quanto aos comportamentos executados pelo assediador, esses são realizados de forma sistemática, recorrente e, para se caracterizar o assédio moral, devem ocorrer por mais de seis meses, com frequência média de duas vezes na semana. Ainda de acordo com alguns autores de destaque na temática, os comportamentos do assediador podem ser analisados por meio de três grupos de ações, sendo esses: 1) a manipulação da comunicação da vítima; 2) a manipulação da reputação da vítima; e, por fim, 3) manipulação do trabalho da vítima. A respeito da investigação do assédio moral, a avaliação desse fenômeno pode ser realizada de diversas formas, tanto utilizando procedimentos quantitativos, como qualitativos. A presente pesquisa teve por objetivo apresentar o processo de construção da Escala Laboral de Assédio Moral (ELAM), seu estudo fatorial, a fim de evidenciar validade por meio de sua estrutura interna, bem com apresentar seus índices de fidedignidade. Participaram do estudo 687 trabalhadores com idades variando entre 18 e 71 anos ($M=29,48$; $DP=10,05$), sendo a maior parte do sexo feminino, provenientes dos estados de Sergipe e São Paulo. Por intermédio da análise fatorial exploratória a ELAM ficou composta por três fatores, sendo esses: Condições de trabalho (11 itens), Humilhação (oito itens) e Preconceito (oito itens). Quanto aos índices de

confiabilidade, os fatores obtiveram valores considerados adequados, variando entre 0,82 e 0,87. Concluiu-se que a escala apresentou adequadas propriedades psicométricas; entretanto, sugerem-se novas pesquisas com o referido instrumento, a fim de realizar a análise fatorial confirmatória, assim como o desenvolvimento de normatizações.

Palavras-chave: Assédio moral. Validade. Precisão.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: Relações com o Trabalho: atitudes, motivação e satisfação

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: MOTIVANDO OS TRABALHADORES NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

CAMARGO, MÁRIO LÁZARO, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

OSTI, Karina, PMB, karina.osti@bauru.sp.gov.br

BEZERRA, Sandra Marquezi Pirola, PMB, sandrabezerra@bauru.sp.gov.br

CARREIRA, Vinicius de Carvalho, Unesp, vin.car@hotmail.com

CAETANO, Guilherme Augusto Nunes, Unesp, guilhermeancaetano@gmail.com

SOUZA, Amanda Ferreira Brito de, Unesp, amandafbs1@hotmail.com

Resumo: Quando comparadas com as instituições privadas, as organizações públicas apresentam algumas peculiaridades. O ingresso mediante concurso público, a função social do trabalho e, quando presente, a estabilidade são elementos que devem ser observados pelo sistema de gestão de pessoas, de maneira a propiciar o atendimento e intervenção adequados a tais trabalhadores. Além disso, os recursos à disposição costumam ser escassos, tendo por vezes destinação previamente determinada, o que dificulta a realização de projetos de grande porte sem que haja o devido planejamento financeiro, que geralmente demanda preparação antecipada. Tais dificuldades fazem parte da rotina do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Bauru (DRH), cuja ênfase é a motivação dos servidores, valorização e reconhecimento de seu trabalho. De fato, trabalhadores motivados, reconhecidos e valorizados apresentam menor índice de doenças ocupacionais, possuindo também maior produtividade, representando assim um ganho para ambas as partes. Tendo isso em mente, foi desenvolvido o Sistema de Gestão Estratégica, que engloba uma série de ações para manter os servidores motivados e com sentimento de bem-estar no ambiente laboral, que são: programa de datas comemorativas; mural informativo; atividades da Escola de Gestão Pública (EGP) e entrevistas de desligamento. Assim, o DRH organiza eventos nas datas comemorativas mais relevantes para os servidores, propiciando não somente um momento de descontração e de informação, mas também o reconhecimento e valorização pela Prefeitura dos desafios

vivenciados enquanto pessoa e profissional. Além disso, é confeccionado mensalmente um mural contendo informações e curiosidades, o qual se revela como ponto de informação rápida e objetiva, além de servir aos trabalhadores como oportunidade para uma breve reflexão durante o expediente. Por fim, a EGP realiza palestras que almejam a capacitação e aprimoramento das habilidades dos servidores, permitindo crescimento pessoal e profissional. Evidentemente, tais projetos são avaliados de diversas maneiras; o aspecto motivacional, implantado ainda em 2012, ocorre mediante pesquisas objetivas acerca dos temas e eventos realizados, todas elas trazendo avaliações positivas; outras informações são obtidas mediante entrevistas de desligamento – as quais revelam a opinião dos trabalhadores que, uma vez em processo de exoneração voluntária ou compulsória, ofertam avaliações sem receio de represálias. Além disso, em julho de 2014 foi incluído um campo no mural no qual é possível tecer críticas e elogios, sugerindo a inclusão ou exclusão de temas, permitindo assim uma adaptação célere às necessidades do corpo funcional. **Palavras chave:** Gestão Pública. Motivação. Valorização e Reconhecimento. Capacitação.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: a. Clima, Cultura e Valores Humanos

A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA MULTISSETORIAL PÚBLICA DE GRANDE PORTE: DIFICULDADES E ESTRATÉGIAS

LOFIEGO, Bruno Bember, Unesp, brunolofiego@gmail.com

VICENTE, Evelyse de Cássia, USC, evelysevicente@gmail.com

MASSAROLO, Verônica Cardoso, Unesp, vemassarolo@gmail.com

CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp, mario.camargo@fc.unesp.br

Resumo: Com o objetivo de acolher, de compreender e de fortalecer o relacionamento com os trabalhadores, bem como coletar dados a serem utilizados como suporte para planejamento interventivo de ações e justa avaliação de desempenho, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional em uma empresa pública que conta com mais de 900 colaboradores. A aplicação se deu de maneira setorizada, tendo em vista que a variedade de serviços prestados e as inúmeras atividades desenvolvidas nos mais de 30 setores que a empresa contempla, bem como o próprio público laboral, não permitiriam um levantamento verossímil de dados se feito de maneira geral. A pesquisa foi desenvolvida com suporte do setor de recursos humanos e apresentou-se dividida em quatro partes: Uma folha com informações prévias, que visava caracterizar o público participante de maneira generalista; duas folhas de pesquisa, sendo a primeira com objetivo de investigar fatores internos que influenciam diretamente o relacionamento funcionário-empresa (tais como interpessoalidade, ferramentas, relação com o trabalho) e uma segunda avaliando fatores externos (tais como família, realização pessoal, lazer), que mesmo não tendo relação direta com os funcionários também afetam o desempenho profissional. A apresentação da proposta iniciou-se com uma circular interna que contava com informações básicas sobre a importância da pesquisa, visando sensibilizar os trabalhadores e as lideranças, para que estas mobilizem e permitam que seu setor a realize e em horário de expediente, tendo em vista que a proposta é referente a atividade laboral e será utilizada para esta. Após contato prévio com as chefias e gerências, visando apresentar a proposta e acordar melhor local e hora da aplicação da pesquisa em seus

funcionários, a apresentação prévia da pesquisa foi realizada maneira didática e expositiva, deixando claro ao funcionário o objetivo e benefícios que o conjunto de respostas trará a todos. A aplicação foi realizada de maneira reservada e contou com a presença do estagiário de psicologia, com o objetivo de transmitir sigilo, transparência, comprometimento e acolhimento, bem como esclarecer eventuais dúvidas. As canetas fornecidas eram idênticas, e a folha com “informações prévias” foi destacada das demais, para que o funcionário não fosse caracterizado de maneira alguma. Nos setores em que o serviço não utiliza contato diário amplo com leitura e, portanto, a pesquisa poderia ser algo aversivo, não compreensível ou cansativo, as perguntas foram lidas e acompanhadas pelo estagiário em apresentação montada previamente. Comentários descritos de maneira oral ao estagiário na aplicação da pesquisa foram tabulados como “observações”, com consentimento do autor destas.

Palavras-chave: Pesquisa de clima organizacional. Recursos humanos. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Eixo Temático:2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações.

Seção: a. Clima, Cultura e Valores Humanos.

LIDERANÇA COLABORATIVA E SEUS EFEITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

JOAQUIM, Saralidiam de Oliveira Felizardo; IESB; sarali_diam@hotmail.com

NUNES, Bruno Sementile; Unesp-Bauru; brunosementile@yahoo.com.br

LINO, Graciele Cardoso; Anhanguera-Bauru; graci_lino@hotmail.com

SPÓSITO, Edson Alcebíades; IESB; edson@spositoonline.com.br

Resumo: No mundo contemporâneo e cada vez mais competitivo, exige-se das empresas novos produtos, serviços e modelos de gestão, em que o diferencial são as pessoas – que contribuem diretamente para o sucesso e sua permanência no mercado. É preciso desenvolver práticas que atendam as necessidades e auxiliam as empresas a criar um ambiente favorável para o desenvolvimento, a valorização e a retenção de pessoas, visando a lucratividade da mesma e a realização pessoal e profissional de seus colaboradores. O estudo do clima organizacional vem se tornando uma preocupação das organizações e uma exigência do mercado. Por meio das teorias estudadas e da pesquisa de campo, realizada com estudantes universitários do Instituto de Ensino Superior de Bauru e das Faculdades Integradas de Bauru, sendo trabalhadores de diversos setores e diferentes organizações da cidade de Bauru e região, evidencia-se a existência de variáveis influenciadoras no clima, e uma preocupação das pessoas em desenvolver ou criar um ambiente que atenda as suas necessidades, auxiliando no cumprimento dos objetivos, estratégias da organização, assim como no desempenho das tarefas e na autorrealização. O líder, com seu estilo de liderança, contribui positivamente ou negativamente para esse fim. Ele tem a responsabilidade de gerir e intermediar as variáveis do clima organizacional, proporcionando o melhor da equipe. Sendo assim, é o líder a principal “engrenagem” para o bom desempenho da organização. A liderança colaborativa permite avaliar o nível de maturidade da equipe e implantar o estilo de liderança adequado para cada indivíduo ou grupo, possibilitando ainda, melhor execução das tarefas e relacionamento entre os envolvidos. Contudo, o grande desafio deste trabalho é a adoção do modelo representado

pela quinta disciplina como uma nova diretriz, de forma a contribuir para o clima organizacional, explorando novos paradigmas, valorizando a equipe e o pensamento sistêmico, gerando visão compartilhada e divulgando o conceito de organização que aprende – a qual, segundo o autor, é aquela em que novos padrões de pensamento são frequentemente fortalecidos e as pessoas aprendem a gerar os resultados que desejam. Contemporaneamente, esse modelo de gestão íntegra – se com o modo pelo qual as pessoas vêm o mundo e suas práticas gerenciais, porém, em seu lançamento, a quinta disciplina surge para revolucionar o ambiente corporativo, propondo maior liberdade aos anseios coletivos, estimulando o trabalho em equipe, a descentralização das decisões e o planejamento à longo prazo.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Liderança. Gestão.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: b. Diversidade Humana (gênero, PcD, religião, multiculturalismo)

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA: PROMOVENDO A INCLUSÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

ZANCA, Camila Garcia, UFSCar, camila.zanca@yahoo.com.br

Resumo: Desde a década de 1990, com a aprovação do que ficou conhecido como “Lei de Cotas”, iniciou-se uma corrida entre os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações para a contratação de pessoas com deficiência (PcD). A necessidade de preenchimento das vagas e a distância entre a realidade corporativa e a da maioria dos PcDs desencadeou, em muitos casos, problemas de adaptação no ambiente de trabalho, conflitos e a reprodução de uma condição social marcada pela desigualdade. Considerando as dificuldades persistentes de inclusão desses profissionais no mercado de trabalho (e deste, de captá-los e retê-los), este trabalho objetiva apresentar algumas diretrizes para psicólogos e outros profissionais de gestão de Pessoas que se dedicam ao desafio de promover a diversidade nas organizações a partir do recrutamento e seleção (R&S) de PcDs. Para quaisquer vagas, um processo seletivo objetivo e transparente é precedido por um adequado mapeamento de competências, valores e condições de trabalho, incluindo eventuais adaptações de postos de trabalho, a depender das necessidades do profissional a ser contratado. Definidos tais norteadores, a etapa de recrutamento torna-se mais eficaz, porque a escolha das fontes de captação reflete os critérios de seleção. Diante da relatada dificuldade em localizar potenciais candidatos com deficiência, sugere-se o estabelecimento de parcerias contínuas com instituições que prestam serviços à população-alvo, e ainda o desenvolvimento de ações educativas nestes espaços, visando capacitar futuros candidatos. Durante a triagem dos currículos profissionais, a não rara baixa escolaridade entre PcDs merece ser considerada. Nas etapas presenciais da seleção, propõe-se abordar a deficiência abertamente, porém, não se concentrando nela, visto que o candidato deve ser concebido por completo, sem ser reduzido a uma característica, tendo contempladas suas potencialidades e limitações. Pode-se empregar uma ampla variedade de

técnicas avaliativas, sempre procurando se comunicar com o candidato sem intermédio de familiares ou acompanhantes, de modo a valorizar a autonomia do profissional desde o primeiro contato. Tais diretrizes são fundamentais para o início da construção conjunta de uma relação de trabalho pautada no respeito. No entanto, o profissional de gestão de pessoas não deve se restringir ao R&S, devendo realizar eventuais treinamentos e intervenções com líderes e pares do PcD, de modo a esclarecer dúvidas, abordar preconceitos e mediar a emergência de possíveis conflitos. A genuína e eficaz inclusão social abrange mais do que a inserção; é reflexo da incorporação da diversidade como um valor, impregnada nas práticas e relações sociais desenvolvidas na organização.

Palavras-chave: Pessoa com deficiência. Inclusão social. Recrutamento e seleção.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: b. Diversidade Humana (gênero, PcD, religião, multiculturalismo)

A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

RODRIGUES, Leandro Cássio, Unimep, leandro.rodrigues@raizen.com

LAPLANE, Adriana Lia Frizman de, Unicamp, adrifri@fcm.unicamp.br

Resumo: O texto tem por objetivo a análise do processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho a partir de um estudo de caso. O estudo discutiu a tensa relação entre trabalho globalizado, produtividade e algumas concepções que fazem parte do arcabouço teórico de grande parte dos estudos produzidos atualmente, como a concepção de “gestão da diversidade” e de “inclusão”. Nesse contexto, o estudo também se propôs a refletir sobre as transformações ocorridas no mundo do trabalho, as políticas públicas e os caminhos possíveis para a inserção de pessoas com deficiência nas empresas, em um contexto no qual a lógica do mercado de trabalho tem como foco empregar trabalhadores de acordo com a produtividade que podem proporcionar às empresas. Participaram duas empresas que estão contratando pessoas com deficiência, sendo utilizados dois roteiros norteadores das entrevistas, um aplicado às pessoas com deficiência e outro aos gestores (chefes) imediatos delas. Os dados qualitativos (falas dos sujeitos) foram coletados durante as entrevistas mediante registro escrito elaborado pelo entrevistador e gravação. A análise e interpretação foram realizadas a partir da articulação da revisão bibliográfica com os dados coletados, com o auxílio de técnicas de análise discursiva, como a análise de conteúdo. Os dados dos últimos anos indicam baixa variação nas contratações de pessoas com deficiência, o que aponta para a existência de dificuldades na implementação da política de inclusão. Os dados coletados mostram que a situação de contratação de pessoas com deficiência ainda é novidade nas empresas, e que essa população ainda sofre discriminação em relação às oportunidades de contratação, crescimento e promoção. Essa situação é favorecida, em grande parte, pelo desconhecimento dos demais funcionários da empresa em relação às particularidades das pessoas com deficiência, que

vão desde adaptações físicas até a forma de comunicação. Os dados permitem concluir, ainda, que a intensificação da contratação de mão de obra deve ocorrer junto com um esforço para a qualificação desse público para produzir resultados na inclusão social.

Palavras-chave: Pessoas com deficiência. Trabalho. Inclusão.

Eixo temático: 2.0 Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: a. Clima, Cultura e Valores Humanos;

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO BANCÁRIA COMO FERRAMENTA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

SANTOS, Andreia Cristina Valentin, Unesp, Andréia.v.santos@caixa.gov.br
andreiavalentinn@ig.com.br

Resumo: As pesquisas de clima organizacional vêm sendo muito praticadas nas empresas atuais. Sua proposta, em decorrência, é apresentar a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização, propondo uma notação da situação predominante, seja numa determinada área da empresa, seja nela como um todo, e da capacidade dos executivos poderem interpretar as informações presentes em suas organizações e no meio ambiente em que se inserem. Dessa forma, procurou-se focalizar, a importância da aplicação da pesquisa de clima organizacional, o modo correto de aplicá-la, buscando suporte na literatura existente sobre o tema e a interpretação dos resultados, considerando que as pessoas existentes nas organizações são consideradas como fatores de competitividade. Wood Jr. (2000) afirma que o aumento na instabilidade ambiental, e particularmente, o acirramento da competição colocaram a questão de mudanças na gestão de pessoas como ponto para a sobrevivência das organizações. Todas essas colocações constituem-se em preâmbulo ao texto propriamente dito e, na sequência, procura adentrar aos conceitos principais de seu trabalho, quer sejam: a importância da pesquisa de clima organizacional dentro de uma instituição bancária, de modo a obter uma equipe mais motivada, em busca de atingir os objetivos individuais da unidade, e como consequência os objetivos gerais da empresa. Utilizamos como ferramenta de coleta e análise dos dados do clima organizacional, a ECO – Escala de Clima Organizacional, de autoria de Martins (2008), que é uma escala multidimensional construída e validada, com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre as variáveis do clima organizacional. Utilizando o estudo bibliográfico, com pesquisa de campo, e comparando os resultados obtidos nas agências bancárias A e B, foi perceptível que a agência B apresenta uma vantagem em relação à agência A. Com base nos autores

estudados, o clima organizacional é mais favorável na unidade B. Essa diferença fica clara principalmente ao se referir ao fator recompensa, visto de maneira diferente em ambas as unidades, mesmo com a padronização dos salários e funções. Os funcionários da agência B sentem-se mais recompensados do que os da agência A, apesar dos salários e benefícios serem idênticos nas duas unidades. No decorrer do trabalho, propõe-se a divulgação de um modelo de pesquisa de clima organizacional, que possa ser aplicado em qualquer unidade da instituição bancária, seja pela própria área de recursos humanos, como pelo gestor que sente a necessidade de avaliar sua equipe, utilizando a pesquisa como ferramenta estratégica de gestão.

Palavras-chave: Clima organizacional. Motivação. Estratégia de gestão.

Eixo temático: 2. Práticas em Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações

Seção: f. Relações de Poder

REFLEXÕES ACERCA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO CONTROLE E ADOECIMENTO DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES

TURATO JUNIOR, Ercilio Domingos, Unesp, e.turato@uol.com.br

Resumo: A presente pesquisa buscou conhecer as formas de organização do trabalho dos três principais modelos de produção desenvolvidos ao longo do século XX – taylorismo, fordismo e toyotismo – com os seus respectivos princípios que envolvem métodos, normas e valores voltados para o aumento contínuo da produtividade, eficiência e qualidade no setor produtivo. Por meio de uma revisão bibliográfica, objetivou-se compreender quais os principais reflexos dessa organização do trabalho junto à saúde física e psíquica dos trabalhadores, uma vez que tais modelos de produção permanecem como referência para as organizações na atualidade, com seus princípios sendo aplicados em todos os setores da economia, inclusive no crescente setor de serviços. Os principais resultados demonstram que os indivíduos, inseridos em organizações que adotam os princípios desses modelos, podem estar vivenciando uma elevada pressão no seu cotidiano de trabalho, fruto das exigências e do controle para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Dessa forma, segundo a literatura especializada, os trabalhadores encontram um espaço cada vez mais limitando para exercer com alguma liberdade e autonomia as suas práticas laborais. Essa redução de liberdade e autonomia tem origem em diversos fatores, tais como: nos ritmos elevados de trabalho, no aumento das responsabilidades, na necessidade de sugerir melhorias contínuas, no acúmulo de funções e tarefas, na pressão pelo aumento da eficiência e produtividade, na cobrança crescente por melhores resultados, na padronização de comportamentos, linguagem e gestos, dentre outros fatores. Outrossim, outro fenômeno destacado pela literatura são as exigências contraditórias estabelecidas pelas organizações, desse modo, do trabalhador se espera, por exemplo: ser altamente competitivo e ao mesmo tempo altamente cooperativo; ser individualista e ao mesmo tempo trabalhar em equipe; ser capaz de tomar iniciativa e ao mesmo se adequar

completamente às regras. Ademais, as exigências contraditórias, somam-se práticas de avaliação individual do trabalhador, práticas essas associadas a prêmios ou a ameaças em relação à manutenção do emprego. Como principais considerações, destacamos que devido ao controle e a redução da liberdade e autonomia, bem como dos demais fenômenos supracitados, o trabalho pode se tornar precário e promover o adoecimento e o sofrimento dos indivíduos nas organizações, principalmente quando se considera o contexto contemporâneo de acirrada concorrência por postos de trabalho, de enfraquecimento sindical, de flexibilização das leis trabalhistas, da dinâmica excludente do sistema econômico, entre outros fatores desfavoráveis aos trabalhadores na relação de forças com as organizações.

Palavras-chave: Organização do trabalho. Controle. Adoecimento do trabalhador.

Eixo temático: 2. Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações
Seção: b. Diversidade Humana (gênero, PcD, religião, multiculturalismo)

A INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O PROCESSO DE AGREGAR PCD EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES DO INTERIOR DE SP

VALLOTTO, Amanda Soares, Unimep, amanda.svallotto@yahoo.com.br
PEREIRA JUNIOR, Edgar, Unimep, edgpsico@gmail.com

Resumo: O processo de agregar pessoas consiste na captação de trabalhadores potencialmente qualificados para a organização através das atividades de recrutamento, seleção, admissão e integração de pessoal. Com a Lei de Cotas nº 8.213, promulgada em 24 de julho de 1991, estabeleceu-se, em seu artigo 93, uma quantidade de pessoas com deficiência que devem ser contratadas pelas organizações, de acordo com o número total de funcionários das empresas. Este estudo, fruto do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, tem por objetivo investigar a forma de agregar pessoas com deficiência em uma organização de transportes do interior de São Paulo, composta por 510 funcionários. Com a meta de diferenciar a inclusão e a integração de pessoas deficientes no contexto organizacional, buscou-se estabelecer um diagnóstico sobre a forma como estas pessoas foram agregadas na organização pesquisada e como se dava o relacionamento com as mesmas. A amostra foi composta por uma pessoa com deficiência decorrente da perda do membro direito da mão, um psicólogo organizacional que participou da integração desse sujeito, o gestor responsável pela área, o responsável pelo setor de Segurança do Trabalho e um funcionário do mesmo setor ao qual a pessoa deficiente foi contratada. Foi elaborado um roteiro de perguntas, sendo enviado via e-mail para os participantes da pesquisa, e realizada uma entrevista semiestruturada com os trabalhadores que não tinham o acesso à internet. A partir do levantamento dos dados, foi possível identificar que a organização possui 14 pessoas consideradas deficientes ativas na organização, sendo 12 delas com perda auditiva inferior a 41 decibéis, uma foi diagnosticada com atraso mental e uma como deficiente físico. Pode-se constatar a preocupação da organização em propiciar aos deficientes nela empregados a percepção de igualdade perante os demais trabalhadores. Embora não proponham ações sistemáticas para a inclusão destes indivíduos,

acabam por revelar grande interesse e cuidado com estes trabalhadores no processo de adaptação à empresa. Faz-se a recomendação, porém, de que as organizações busquem melhor acompanhamento e cumprimento da legislação, de forma a agregar a quantidade correta de funcionários deficientes, devidamente classificados. E, principalmente, devem melhor formular o processo de agregar este público, resultando assim em maior eficácia nas formas de relação entre os trabalhadores, por meio do rompimento dos estereótipos que ainda impedem a real inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Pessoas com deficiência. Inclusão. Integração.

Resumos

- Eixo 3: Práticas em Gestão de Pessoas

Eixo temático: 3. Gestão de Pessoas

Seção: b. Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Trabalhador

PROPOSTA DE MELHORIA EM GESTÃO DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE.

CUNHA, Victor Alexandre Barreto da, Anhanguera, victor_comex@hotmail.com

GOMES, Laura Aparecida dos Santos, UCDB, laura@ucdb.br

SILVA, Teodomiro Fernandes da, UCDB, teodomiro@ucdb.br

MOURA, Diógenes Domingues de, UCDB, diógenes@ucdb.br

ZANARDO, Marilza Delpino, Anhanguera, mdelpi.zanardo@terra.com.br

Resumo: O presente trabalho retrata o estudo realizado das atividades desempenhadas na Gerência de Gestão de Pessoas em uma universidade na cidade de Campo Grande (MS). As pessoas nas organizações tendem a ficar motivadas ou desmotivadas quando seus anseios não estão sendo satisfeitos. Esse processo, aplicado de maneira sistemática e organizada, faz com que os colaboradores se sintam mais motivados, permitindo que eles possam visualizar suas reais possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. **OBJETIVO:** Conhecer o funcionamento das atividades de Gestão de Pessoas em uma Instituição de Ensino Superior. **MÉTODO:** caracterizou-se como um estudo prospectivo de abordagem qualitativa. Participaram da amostra seis sujeitos, de ambos os sexos, de uma universidade na cidade de Campo Grande. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com questões fechadas e observação direta no departamento, buscando implantar melhorias no que tange aos processos de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento. **RESULTADOS:** A partir dos dados obtidos, elaborou-se um diagnóstico da situação atual da Gerência de Gestão de Pessoas. Diante disso, propôs sugestões de melhorias nas atividades diárias do departamento, visando contribuir para o desenvolvimento da Gerencia de Gestão de Pessoas da Instituição. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** Por meio da pesquisa de campo na Gerência de Gestão de Pessoas, foram considerados alguns aspectos relevantes e que precisam de melhorias principalmente no Recrutamento e Seleção de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento, divisão da Gerência de Gestão de Pessoas em Setores (Recrutamento e Seleção de Pessoal, Admissão, Demissão/Folha de Pagamento, Treinamento e Desenvolvimento). Pode-se inferir que as melhorias

sugeridas visam a dinamizar as atividades diárias no ambiente laboral, contribuindo para a formação de profissionais eficazes e comprometidos com os objetivos da Instituição. O presente estudo atingiu seu real objetivo, que foi conhecer o funcionamento das atividades de gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior. Fornecer boas condições de trabalho, como recursos materiais e tecnológicos, contribuem para a eficácia no desempenho das atividades, sendo um fator motivacional aos funcionários em seu ambiente laboral.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Desenvolvimento. Motivação.

Eixo temático: 3. Gestão de Pessoas

Seção: d. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

CLIMA ORGANIZACIONAL EM FRIGORÍFICO

ANTONELLI, Lorena , UNIP, lorenapsicologiajau@hotmail.com

KAWASHIMA, Maria Madalena Lazari, UNIP, madalena@mygra.com.br

Resumo: A presente prática de estágio foi realizada em um frigorífico do interior de São Paulo, no período de fevereiro a junho de 2013, e desenvolveu-se uma pesquisa de clima organizacional para o planejamento de intervenções. O clima organizacional é um fenômeno resultante da junção de diferentes tipos de culturas, normas, crenças e tecnologias resultantes dos níveis dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de conhecimentos e processos operacionais da organização. A pesquisa de clima é uma das ferramentas que os funcionários têm de manifestar suas inquietações em relação ao trabalho, assim como exporem suas ideias, sugestões, críticas e promover mudanças dentro da empresa. A pesquisa realizada teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional a partir da percepção e opinião dos trabalhadores, analisar o ambiente de trabalho e as variáveis que o influenciam, positiva ou negativamente, além de identificar a satisfação dos colaboradores da organização em relação a diversos fatores. A mostra foi composta por 80 trabalhadores de uma equipe em atuação em cinco diferentes áreas da produção do frigorífico. O roteiro de entrevista foi elaborado pelos autores da pesquisa e contempla as seguintes categorias: aspectos institucionais, planejamento, liderança, salários, desenvolvimento, perspectiva profissional, benefícios, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, condições de trabalho, autonomia, reconhecimento institucional, comunicação e significados do trabalho. A coleta de dados ocorreu mediante um roteiro de entrevista individual semiestruturado e aplicado anonimamente. A maioria dos trabalhadores identifica autonomia e percebe sua contribuição para a empresa, possuindo compreensão em relação à função desenvolvida (índices mais baixos de insatisfação), os resultados apontam a empresa bem posicionada no mercado, postura ética e excelente qualidade nos serviços. O índice de

satisfação dos aspectos institucionais poderia ser melhorado a partir a introdução ou revisão do treinamento de integração; assim, os funcionários poderiam ter mais acesso aos objetivos, história, missão e valores da empresa. Outro valor significativo é quanto às condições de trabalho, já que um terço dos trabalhadores mostram-se pouco satisfeitos, principalmente em relação ao ambiente psicológico para a execução do seu trabalho. A pesquisa de clima é uma ferramenta de diagnóstico organizacional que permitiu investigar características funcionais e não funcionais no trabalho nas diferentes categorias investigadas, demonstrando as percepções dos trabalhadores acerca de seu ambiente de trabalho e a necessidade de intervenção contexto organizacional.

Palavras-chave: Clima organizacional. Pesquisa. Diagnóstico.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas
Seção: d. Diagnóstico Organizacional e Intervenções

A GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA:
DO DIAGNÓSTICO À PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

GASPAR, Denis Juliano, LEL – Unesp - ANHANGUERA,
denis.gaspar@uol.com.br

TEODORO, Ana Paula Evaristo Guizarde, LEL – Unesp,
anapaulaguizarde@yahoo.com.br

PACHECO, José Pedro Scarpel, LEL – Unesp, josep.pacheco@hotmail.com

TREVISAN, Priscila Raquel Tedesco da Costa, LEL – Unesp,
priscilalel28@gmail.com

DIAS, Viviane Kawano, LEL – Unesp, vivikdias@yahoo.com.br

SCHWARTZ, Gisele Maria, LEL – Unesp, schwartz@rc.unesp.br

Resumo: A intervenção está cada vez mais presente nos processos de gestão de pessoas das empresas da atualidade, sobretudo, naquelas que possuem forte participação nos mercados e na economia, sejam elas públicas ou privadas. As iniciativas, com o intuito de sanar problemas e divergências em seções e setores, costumam partir das chefias – que, muitas vezes, minimizam as ações. A figura da intervenção surge como forma de criação de melhorias nessas organizações, em seus processos, estruturas e estratégias; portanto, com base nesta perspectiva, faz-se necessária a compreensão das organizações no que tange ao comportamento dos indivíduos nestas instituições. O objetivo deste estudo foi identificar, na visão dos chefes, os principais problemas ocorridos em uma instituição pública, com o intuito de basear uma proposta de intervenção. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória envolvendo a aplicação de um questionário a uma amostra intencional composta por 36 chefes de seção de uma instituição pública. O instrumento contendo uma questão aberta permitiu identificar os principais problemas ocorridos nos últimos seis meses em cada seção da instituição. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e divididos em eixos. Foram encontrados 31 problemas diferentes, sendo divididos em “problemas de relacionamento pessoal”, “problemas de instalações e equipamentos” e “problemas administrativos”. Entre os problemas de relacionamento pessoal, os mais citados foram a falta de paciência, de apoio e de comunicação entre colegas de uma mesma seção. Já entre os problemas de instalação e equipamentos, a falta de espaço adequado foi o mais citado entre os chefes. Os principais problemas administrativos citados foram relacionados à falta de planejamento, o excesso de burocracia e a diferença sentida pelos chefes no tratamento entre as seções por parte da direção, sendo esse o problema mais citado por todos os participantes. Com base nos resultados encontrados, foi definida uma proposta de intervenção em longo

prazo, contendo, inicialmente, três encontros de quatro horas cada, em formato de curso teórico-prático-reflexivo, para que, assim, possam ser discutidos os problemas anteriormente diagnosticados e, em conjunto, fomentar a reflexão crítica e construtiva destes chefes, no sentido de solucionar ou minimizar esses problemas. Espera-se então, melhoria significativa nos relacionamentos interpessoais, nas instalações e equipamentos e também no planejamento de cada setor, elevando, assim, o nível de produtividade dos envolvidos. Há relevância no andamento de novos estudos para aprimoramento nos aspectos referentes às intervenções nos processos de gestão de pessoas em instituições públicas.

Palavras-chave: Instituição pública. Diagnóstico. Intervenção.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas

Seção: b. Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Trabalhador

AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM SERVIDORES DO SUS: EM BUSCA DA FELICIDADE INTERNA

RIBEIRO, Ivana de Campos, LEL – Unesp, ivana.ibeve@gmail.com

SCHWARTZ, Gisele Maria, LEL – Unesp, schwartz@rc.unesp.br

RODRIGUES, Carolina de Souza, LEL – Unesp, karol.eco@gmail.com

TEODORO, Ana Paula Evaristo Guizarde, LEL – Unesp, anapaulaguizarde@yahoo.com.br

GASPAR, Denis Juliano, LEL – Unesp – ANHANGUERA, denis.gaspar@uol.com.br

DENZIN, Evandro, LEL – Unesp, evandrod@clipcom.com.br

Resumo: Ainda que algumas ações em políticas públicas para melhoria da qualidade no atendimento aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) já estejam em desenvolvimento, como o Humaniza SUS, nem sempre as estratégias utilizadas favorecem mudanças efetivas de valores diretamente dos servidores. Sendo assim, este estudo, de natureza qualitativa, buscou avaliar o impacto de um treinamento envolvendo atividades anímicas, sobre os valores referentes ao comprometimento organizacional de servidores do SUS. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográfica e exploratória. Participou do estudo uma amostra intencional composta por 12 representantes de diferentes setores do SUS da cidade de Araras (SP). Os participantes passaram por um treinamento de 8 horas, distribuídas ao longo de dois meses, no qual foram inseridas palestras teóricas associadas a vivências de atividades anímicas. Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento o ECO-SP – Escala de Comprometimento Organizacional para Servidores Públicos (RIBEIRO; SCHWARTZ, 2014), o qual busca a avaliação dos valores organizacionais e pessoais de trabalhadores do setor público, cujo propósito era avaliar possíveis mudanças resultantes dessa intervenção educacional. O instrumento é apresentado como questionário, utilizando-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo constituído por 38 frases afirmativas, divididas em duas categorias: Comprometimento Afetivo e Comprometimento Avaliativo e suas respectivas subcategorias. A coleta de dados ocorreu de forma bifásica, antes do início das atividades de intervenção e após sua conclusão. Os dados

foram analisados quantitativamente, a partir de média aritmética das respostas de cada afirmativa e da somatória das respostas reunidas por subcategorias. Os resultados indicam um aumento nos índices de empenho extra, participação, realização, competência, ajustamento e permanência de ordem afetiva. Houve diminuição nos índices de defesa da organização e permanência, de ordem racional. Tanto os índices que foram elevados como aqueles que entraram em declínio representam resultados profícuos sobre a intervenção utilizada. Todas as alterações obtidas nos índices demonstraram mudanças positivas nos valores, apontando para a conscientização sobre o envolvimento, a partir da valorização da própria atividade exercida dentro do sistema. Essas mudanças representam as bases para o atendimento humanizado e indicam a eficácia dessa estratégia de treinamento. Sugerem-se novos estudos, no sentido de aprofundar os conhecimentos acerca de estratégias de treinamento envolvendo valores, na implementação de políticas voltadas à saúde pública.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Valores. Treinamento.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas
Seção: d. Diagnóstico Organizacional e Intervenções

IMPACTO DE UM PROGRAMA DE INTERVENÇÕES NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS E METAS DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS

TEODORO, Ana Paula Evaristo Guizarde, LEL – Unesp, anapaulaguizarde@yahoo.com.br

GASPAR, Denis Juliano, LEL – Unesp – ANHANGUERA, denis.gaspar@uol.com.br

PACHECO, José Pedro Scarpel, LEL – Unesp, josep.pacheco@hotmail.com

RIBEIRO, Ivana Campos, LEL – Unesp, ivana.ibev@gmail.com

RODRIGUES, Nara Heloisa, LEL – Unesp, narahelo@hotmail.com

SCHWARTZ, Gisele Maria, LEL – Unesp, schwartz@rc.unesp.br

Resumo: No âmbito corporativo, muitas empresas tendem a incentivar funcionários a participarem de cursos ou mesmo palestras, no sentido de capacitá-los, aprimorando ou estimulando habilidades. Na literatura, é crescente o número de publicações sobre a importância da gestão de pessoas para a área do desenvolvimento e dos recursos humanos, entretanto, poucos estudos têm debruçado a atenção sobre os impactos desses programas em longo prazo. Sendo assim, o objetivo deste estudo foi verificar os impactos do “Programa de Gestores” de uma instituição pública, na definição de estratégias e metas de soluções de problemas setoriais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, após a implantação de um programa de intervenções, visando à solução de problemas entre as seções de uma instituição pública. O “Programa de Gestores” foi organizado em quatro encontros, de quatro horas cada, em um período de seis meses, com módulos teórico-prático-reflexivos, contando com 36 participantes. Primeiramente, os chefes de seções participantes do estudo foram estimulados a levantarem os principais problemas de sua seção; antes do início do programa e após os dois primeiros módulos, preencheram um questionário aberto, apontando, individualmente, estratégias e metas atingíveis, em um prazo de seis meses, sobre o que cada chefe poderia fazer ou melhorar em sua seção, para que os problemas fossem resolvidos ou minimizados. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e as respostas categorizadas em eixos. Os resultados levaram à divisão das respostas em seis eixos, sendo: comunicação assertiva,

liderança por competência, motivação, gestão participativa, metas bem definidas e necessidades reais do seção. O eixo “liderança por competência” foi o mais citado entre os chefes de seção, sendo apontado como uma mudança importante a ser realizada. A maioria destacou que reconhecer as habilidades do colaborador, observar seus pontos fortes e fracos, valorizando as qualidades de cada um, se torna fundamental dentro dessa perspectiva de mudança na gestão de pessoas. Outras metas pessoais citadas entre os chefes foram relacionadas à importância de se valorizar a avaliação de desempenho, estar aberto às mudanças, saber ouvir seus colaboradores, incentivar a capacitação de quem necessita e ser exemplo dentro de sua seção. Portanto, o “Programa de Gestores”, mesmo estando no meio da programação prevista para os seis meses, tem apontado bons resultados, uma vez que os chefes de seções, além de diagnosticarem os problemas, refletiram em conjunto sobre os problemas e traçaram metas exequíveis, demonstrando consciência sobre o que precisa efetivamente melhorar.

Palavras-chave: Diagnóstico. Problemas. Intervenção.

Eixo Temático 3: Práticas de Gestão de Pessoas**Seção:** Recrutamento e Seleção de Pessoas**O DESAFIO DE ENCONTRAR TALENTOS – RELATO DE EXPERIÊNCIA NA SELEÇÃO DE INTEGRANTES PARA A EMPRESA JÚNIOR**

PERES, Tacyana Silva - UFTM, tacyperes@yahoo.com.br

SOUSA, Kelly Cristina Ramira - UFTM, kellycrsousa@hotmail.com

LIMA, Fabiana Batistucci – docente da UFTM, fabianapsicologiauftm@hotmail.com

Resumo: A gestão de pessoas na contemporaneidade deve atuar gerenciando o capital humano e os interesses da organização, concatenando-os em equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa. Para que a ligação entre a universidade e o mundo do mundo seja fluída, as empresas juniores devem contribuir no fomento do crescimento pessoal e profissional do aluno membro e fortalece o empreendedorismo. O objetivo deste trabalho é relatar a experiência de dois estudantes do curso de Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) na realização do processo de captar e selecionar talentos para comporem o quadro de colaboradores da empresa júnior (Mectria Jr.) do curso de Engenharia Mecânica (UFTM). As estudantes foram contatadas pela área de Recursos Humanos da empresa e foi solicitado que fizessem a captação e a seleção de candidatos para as 13 vagas distribuídas nas áreas de Projetos, Qualidade, Marketing, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Administrativa-Financeira. Foram realizadas reuniões com os representantes da Mectria Jr. para que fosse conhecido o seu funcionamento, o levantamento das atividades e funções que seriam desenvolvidas por cada ocupante dos cargos, o perfil desejado e as técnicas que seriam usadas para captar e selecionar os talentos. Foi negociado o prazo de 20 dias úteis para o encerramento do processo. Para que os prazos fossem cumpridos e o solicitante da vaga pudesse acompanhar todas as etapas do processo seletivo, foi feito um cronograma com datas e as ações que deveriam ser realizadas. O anúncio das vagas foi divulgado nas páginas online da Mectria Jr., no site da universidade e na secretaria do curso. Decorridos sete dias da divulgação e inscrição dos candidatos, iniciou-se a seleção que consistiu em análise dos currículos, dinâmica de grupo e

entrevistas semiestruturadas. Na dinâmica de grupo foram utilizadas: apresentação dos selecionadores; quebra-gelo (salada de frutas); apresentação dos candidatos (foto preferida); dinâmica central (decisão em equipe); ciclo de aprendizagem vivencial e orientações quanto às vagas e próximas etapas. Após as dinâmicas, que tiveram a participação de um dos integrantes da empresa, foram discutidos quais candidatos deveriam passar para a próxima etapa. Optou-se por entrevistar todos os candidatos – destes, 13 foram efetivados. A avaliação do cliente quanto ao processo seletivo foi positiva e considerada primordial para a escolha de seus talentos. Para as condutoras do processo, a experiência vivenciada contribuiu de maneira elementar na formação como profissionais e instigou a explorar mais o campo da Psicologia Organizacional.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Empresa júnior.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas:

Seção: b. Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Trabalhador;

HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS: PRODUÇÕES CIENTÍFICAS
PUBLICADAS NO PERÍODO 2009-2013

SILVEIRA, Aline de Marco da, Unesp, alinedemarco@hotmail.com

NUNES, Patricia Luiza, Unesp, patricia.lnunes@hotmail.com

GOULART JR., Edward, edward@fc.unesp.br

Resumo: Os estudos referentes às habilidades sociais vêm ganhando cada vez mais importância nas áreas que se dedicam a observar as relações interpessoais. Tal importância fica evidente ao entender o homem como ser que está inserido em uma sociedade mediada pela comunicação. Nesse contexto, a habilidade social pode ser entendida como “um conjunto de capacidades comportamentais aprendidas que envolvem interações sociais” (CABALLO, 1995 apud BOLSONI-SILVA, 2002; DEL PRETTE; DEL PRETTE; 1999), permitindo, a maximização de ganhos e a redução de perdas para os participantes desta (DEL PRETTE; DEL PRETTE; 1999). As mudanças ocorridas no contexto do trabalho no decorrer das últimas décadas acabou por modificar a configuração deste, sendo atribuída tanta importância às habilidades sociais quanto às técnicas. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar as publicações nacionais relativas, especificamente, às habilidades sociais nos contextos de trabalho do período compreendido entre 2009 e 2013. Foram analisados artigos e capítulos de livros que cumpriam o critério de ocorrência, no título, das palavras “habilidades sociais” ou “treinamento de habilidades sociais” ligadas aos termos “profissionais”, “trabalho”, “trabalhadores” ou, ainda, uma profissão específica. Cumpriam esse critério quatro capítulos de livros e três artigos científicos, quais sejam: RIMOLDI et al. (2011); VILELA et al. (2011); LOURENCETTI et al. (2013); FARIA et al. (2013); SOARES et al.(2009); PEREIRA et al. (2009) e PEREIRA-GUIZZO et al. (2012). Com base nesses textos, pode-se perceber a maior frequência, no título, do uso do termo “treinamento de habilidades sociais” e “programa de habilidades sociais”, sinalizando uma ênfase na intervenção. Além disso, considerando os objetivos dos textos, pode-se classificá-los em três categorias: aplicação de intervenção, proposta de intervenção e

diagnóstico de necessidades. Os conteúdos encontrados como deficitários nesses estudos coincidem com aqueles levantados pela literatura como temas principais na intervenção. São exemplos: lidar com críticas, resolução de problemas e admitir erros (DEL PRETTE, DEL PRETTE; 1999). A busca por textos científicos relacionados às habilidades sociais profissionais demonstrou a baixa produção dentro dessa área, o que fica ainda mais explícito pela inexistência de textos conceituais relativos ao tema. A carência de estudos relativos à conceituação das habilidades sociais dentro do contexto de trabalho pode ter como consequência tanto o prejuízo à obtenção de conhecimento quanto à banalização de determinadas estratégias de intervenção. Nesse sentido, acredita-se na importância de métodos avaliativos confiáveis para que se verifique continuamente a eficácia dos procedimentos adotados.

Palavras-chave: Habilidades sociais profissionais. Produção científica. Ambientes de trabalho.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas
Seção: d. Diagnóstico Organizacional e Intervenções

OTRABALHO EM SUPERMERCADOS: DIAGNÓSTICO DAS DIFICULDADES DO PROCESSO DE GESTÃO

RUMIN, Cassiano Ricardo, FAI, cassianorumin@fai.com.br
FORTUNATO, Aline Rodrigues Ribeiro, FAI, lynyuki@hotmail.com

Resumo: O trabalho em supermercados envolve a atenção às necessidades dos clientes e um complexo processo de organização interpessoal. O fluxo contínuo de clientes se associa a incrementos nos finais de semana, feriados e ocasiões comemorativas. Isso propicia a intensificação do trabalho e contribui para agravos à saúde. Este trabalho tem o objetivo de caracterizar a organização do trabalho, as condições de trabalho e a insatisfação em um supermercado do oeste paulista. Conforme proposições da Psicodinâmica do Trabalho, a metodologia envolveu observações da dinâmica organizacional e possibilitou a aproximação inicial com os funcionários do supermercado. Em seguida, foi realizado um encontro em grupo com as operadoras de caixa para a discussão do respectivo processo de trabalho. O contato com os trabalhadores de outros setores envolveu a realização de seis entrevistas semidirigidas que abordaram o processo de trabalho e seus entraves. Os resultados indicaram que o posto de trabalho de caixa envolve atividades complementares, tal como a limpeza do supermercado. As atividades complementares ocasionavam a elevada troca de trabalhadores (*turnover*) em razão da sobrecarga. O prejuízo às referências hierárquicas determinava sobrecarga ao gerente, pois qualquer conflito deve ser por ele mediado. Além disso, a centralização do poder hierárquico na gerência causa prejuízo à efetivação das medidas que deveriam orientar o processo de trabalho. Fantasias em torno do poder dos trabalhadores para influenciar as decisões da gerência fragilizavam a adesão à ação coletiva e estimulavam competições individuais. A postura do proprietário de ser acolhedor dos trabalhadores estimula a fantasia de poder sobre a gerência. Em relação às condições de trabalho, nota-se que a ausência de parâmetros claros que orientem a progressão profissional dificulta a permanência na organização. Assim, os trabalhadores tentam chamar a atenção sobre si, destituindo as

potencialidades de outros trabalhadores e posicionando-os no espaço da falta. Destaca-se o questionamento em relação ao reconhecimento no trabalho, pois, quando a empresa superava suas metas não havia mecanismos de premiação dos trabalhadores. Mobiliário e instrumentos de trabalho inadequados prejudicavam a percepção de reconhecimento. A insatisfação abrangeu as solicitações não atendidas que são compreendidas como descaso e desinteresse para constituir mudanças. O acúmulo de funções sobre a gerência dificultava a avaliação dos resultados do que é definido como ação estratégica. Conclui-se que a ausência de um espaço para o desenvolvimento organizacional incrementa ainda mais a cisão entre as figuras do proprietário e do gerente, especialmente por não haver um parâmetro que justifique as decisões tomadas.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho. Saúde do trabalhador. Supermercados.

Eixo temático: 3. Práticas em Gestão de Pessoas
Seção: d. Diagnóstico Organizacional e Intervenções

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O INCENTIVO A INTERDISCURSIVIDADE

RUMIN, Cassiano Ricardo, FAI, cassianorumin@fai.com.br
CARDOSO, Denise Silva, FAI, dniz_100@yahoo.com.br
SILVA, Liliane Maria da, FAI, lyllyane.sp@hotmail.com

Resumo: O trabalho em empresas familiares é com frequência caracterizado pelo prejuízo a utilização de parâmetros objetivos na tomada de decisões. Por isso há apontamentos teóricos sobre a necessidade de qualificar a gestão familiar para propiciar vantagens competitivas. Na intervenção em questão foi abordada uma loja de utensílios domésticos, presentes para casamentos e mobiliário. Esta loja é parte de um conjunto de empresas familiares composta por floricultura, fábrica e revenda de móveis planejados, funerária e operadora de planos de saúde suplementar. Essa intervenção teve o objetivo de caracterizar os conflitos presentes no cotidiano de trabalho e, em seguida, desenvolver os grupos de trabalhadores para qualificar os processos laborativos. A metodologia utilizada envolveu estudos de casos sobre temáticas identificadas no discurso dos trabalhadores, como componentes da rede simbólica da organização. Esta metodologia amplia a interdiscursividade entre os participantes, além de estimular a capacidade associativa entre as práticas cotidianas e seus desdobramentos no contexto de trabalho. Os resultados indicaram a elevada preocupação organizacional relativa à permanência dos empregados em seus postos de trabalho. Havia um discurso contraditório entre possíveis benefícios por permanecerem na organização e a dificuldade de observar a materialidade destes benefícios no cotidiano de conjuntos de trabalhadores. Outro aspecto referia-se a proposição de satisfação dos clientes em relação aos produtos adquiridos, mas isso frequentemente não era possível, pois a qualidade dos produtos não atendia integralmente as necessidades dos clientes. Para os trabalhadores, as datas comemorativas determinam extrema sobrecarga de trabalho. Fora desses períodos, as atividades compreenderiam cuidados com o estoque, reposição de mercadorias e limpeza do ambiente de exposição de mercadorias. Tal

distribuição do trabalho contribuiria para o equilíbrio do fluxo de exigências laborais; entretanto, é frequente o direcionamento de trabalhadores para outras empresas do grupo familiar. Por isso, a queixa de sobrecarga de trabalho é constante. Para lidar com estes aspectos organizacionais, os trabalhadores afirmam ser necessário estreitar relações com os proprietários das diversas empresas do grupo familiar e negociar individualmente alguma limitação as exigências produtivas. Conclui-se indicando que a análise da rede simbólica da organização possibilitou aos trabalhadores delimitar os efeitos do modelo de gestão e indicar decisões que foram pautadas pela deliberação coletiva, tal como o sistema igualitário de comissões e a indicação de produtos que não devem ser comercializados. A interdiscursividade produzida pelos estudos de casos contribui para o envolvimento dos trabalhadores no processo decisório, estimulando a utilização de parâmetros objetivos na tomada de decisões.

Palavras-chave: Psicologia do trabalho. Intervenção organizacional. Desenvolvimento de grupos.

Eixo Temático: Gestão de Pessoas

Seção: Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Trabalhador.

TREINAMENTO VIVENCIAL UTILIZANDO PAINTBALL: UMA FERRAMENTA EM GESTÃO DE PESSOAS?

Tales Guilherme Leme Alves – FATEC Catanduva -
tales_guilherme@hotmail.com

Diego Peres Figueiredo – FATEC Catanduva - diego-pfigueiredo@hotmail.com

Maitê Roberta Ricci– FATEC Catanduva - maite.rissi@hotmail.com

Sandra Regina Chalela Ayub– FATEC Catanduva

RESUMO: Nos dias de hoje, para que as empresas se tornem competitivas é imprescindível o investimento no aperfeiçoamento e na capacitação contínuas do seu capital intelectual, as pessoas. A metodologia vivencial de treinamento vem se destacando, pois sugere atividades em que os participantes são retirados de suas zonas de conforto e estimulados a enfrentar desafios, vencer seus limites e transpor os problemas impostos. Caracterizado pela experimentação ativa dos treinandos, a modalidade vivencial proporciona reflexões, análise das atitudes, posturas, desenvolvimento de habilidades e competências comportamentais com índice de aproveitamento superior às demais metodologias. Diante deste cenário, realizar um estudo sobre a modalidade de treinamento vivencial, utilizando o *paintball* no programa de treinamento, torna-se apropriado para verificar se esta metodologia possibilita que os colaboradores obtenham um aproveitamento maior, em um menor espaço de tempo. Assim, o objetivo deste estudo foi aplicar e investigar se a modalidade de treinamento vivencial através do *paintball* como ferramenta a ser utilizada na gestão de pessoas para avaliação, capacitação e melhoria do relacionamento interpessoal dos colaboradores. O treinamento vivencial teve como técnica o *paintball*, com participação de 13 colaboradores de uma empresa desenvolvedora de softwares e realizado na *Strike Field Paintball* – local seguro, apropriado e adequado para prática da técnica proposta. Optou-se pela metodologia da pesquisa-ação de base empírica e realizada para a resolução ou esclarecimento de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes desempenham um papel ativo, executando de fato uma ação, de modo cooperativo e participativo, analisando os problemas

dinamicamente, tomando decisões e executando ações perante a situação em que estão envolvidos. Os dados evidenciaram que, por meio do *paintball*, os participantes puderam vivenciar momentos, identificando situações e ações que ocorrem na organização como: trabalho em equipe, criatividade, estratégia, força de vontade, capacidade de arriscar, adrenalina, raciocínio rápido e liderança. Diante desses resultados, recomendou-se que o treinamento vivencial, por meio da técnica do *paintball*, seja analisado como uma estratégia e ferramenta eficaz na gestão de pessoas para avaliação, capacitação e melhoria do relacionamento interpessoal dos colaboradores. A prática do treinamento vivencial com *paintball* demonstrou ser possível: desenvolver relações interpessoais; evidenciar características pessoais de cada membro; identificar líderes e colaboradores reativos e proativos; trabalhar conflitos dentro da equipe; desenvolver criatividade e raciocínio para resolução de problemas; elaborar e aplicar estratégias; respeito à hierarquia; tornar a equipe mais competitiva; e motivação profissional.

Palavras-chave: Treinamento vivencial. *Paintball*. Aprendizagem organizacional.

Eixo temático: 3. Gestão de Pessoas

Seção: c. Planos de Cargos, Salários e Carreiras

A PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES: O PROCESSO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES DO INTERIOR DE SP

VALLOTTO, Amanda Soares, Unimep, amanda.svallotto@yahoo.com.br

PEREIRA JUNIOR, Edgar, Unimep, edgpsico@gmail.com

Resumo: O trabalho de uma pessoa na organização não é realizado ao acaso. Ele é determinado pelo planejamento organizacional, tendo função e significado por meio do desenho estabelecido pela empresa em que o trabalhador está inserido. Nesse cenário, a descrição de cargos nas organizações funciona como elemento estratégico, definindo e detalhando as atividades a serem realizadas e as competências dos trabalhadores, o que varia de acordo com o cargo, o nível hierárquico e a área de atuação. Este estudo, fruto do estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, teve por objetivo realizar a revisão das descrições de cargo de uma empresa familiar de grande porte, do ramo de transporte de produtos do interior de São Paulo, composta por 510 funcionários e 101 cargos. O trabalho foi realizado mediante entrevistas semiestruturadas e de um questionário composto pelos seguintes itens: Funcionário, Escolaridade; Cargo, Setor, Gestor Responsável da Área, Atividades Desempenhadas no Cargo; Conhecimento Necessário para o Cargo; Ferramentas que Utiliza, Equipamentos de Segurança que Utiliza. Foram entrevistados 190 funcionários em aproximadamente 40 dias (número decorrente da realização de entrevistas com uma ou duas pessoas que exercem o mesmo cargo na organização). Como resultado, foi possível identificar o objetivo de cada cargo, bem como as atividades a serem desempenhadas e as competências específicas para a realização das tarefas de cada um, ou seja, o conhecimento necessário referente à atividade do cargo, as habilidades favoráveis para a realização das tarefas e as atitudes a serem apresentadas. Houve a possibilidade de identificar as competências não aparentes nas descrições anteriores, buscando formas de desenvolvê-las a fim de qualificar o ocupante do cargo, propondo o desenvolvimento de suas atividades na organização. Esta ação também trouxe como benefício o reconhecimento das funções de forma plena e concisa,

permitindo melhor compreender a rotina dos trabalhadores e fazer com que estes também se tornassem conscientes de suas tarefas de modo a significar seu trabalho. Por meio das entrevistas pode-se atualizar o banco de informações dos cargos da empresa, levando a melhor eficácia nos processos internos de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Descrição de cargos. Análise de função. Significado do trabalho.

Resumos

- Eixo 4: Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: a. Diagnóstico e Manejo do Estresse Ocupacional

SÍNDROME DE *BURNOUT* EM PROFISSIONAIS DA SAÚDE: UM ESTUDO TEÓRICO

ALABARSE, Cíntia Aparecida, FIJ, cintiacao1@hotmail.com

MAGALHÃES, Natália Neves, FIJ, natalianmagalhaes@hotmail.com

CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp, hfcardoso@gmail.com

Resumo: O trabalho é uma atividade humana, dinâmica e complexa de extrema importância para a sobrevivência do homem. Tem relevância na vida das pessoas, visto que por ele é possível obter oportunidades de construção da identidade, suporte social, dedicação, autorrealização, bem estar, crescimento profissional, dentre outros. Porém, a relação do homem com o trabalho nem sempre foi fácil, pois as circunstâncias do trabalho impõem certas exigências que podem vir a abalar a saúde física e psicológica do indivíduo. O desgaste psíquico pode resultar em doenças somáticas, como por exemplo, o estresse ocupacional, e esse, em sendo de forma intensa, tende a levar à síndrome de *burnout*. Tal síndrome comumente é associada aos profissionais cuidadores, que dão assistência ou que são responsáveis pelo cuidado de outras pessoas. É multidimensional e tem por características três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional. O objetivo do presente estudo foi de verificar na literatura os trabalhos desenvolvidos sobre a síndrome de *burnout* em profissionais da área da saúde, verificando a ocorrência da mesma nesses trabalhadores, delineando possíveis fatores associados à síndrome, assim com as possíveis estratégias de intervenção. Para realização deste estudo, utilizou-se como fonte de dados às pesquisas disponibilizadas em base de dados, revistas acadêmicas e livros. Tendo em vista a alta frequência de estudos que destacavam como fatores relacionados ao *burnout* a insatisfação profissional, a presente pesquisa sugere, como possíveis atividades a serem planejadas pelo psicólogo organizacional e do trabalho, ações que trabalhassem as temáticas como autoconhecimento, significado do trabalho e qualificação profissional, para que assim possa buscar a redução de ansiedade, medo e sofrimento, visando a melhorias em relação à qualidade de vida e saúde mental nesses

trabalhadores. Concluiu-se que a síndrome de *burnout* pode ser vista como um alerta ocupacional devido ao abatimento físico e psíquico que proporciona ao trabalhador, interferindo em suas atividades laborais e conseqüentemente na organização em que atua. Para o auxílio na prevenção da síndrome, é necessário identificar os fatores de risco acerca do *Burnout*. O tratamento da síndrome pode abarcar, além da intervenção do psicólogo organizacional e do trabalho no contexto laboral, também o encaminhamento à psicoterapia, tratamento farmacológico e intervenções psicossociais. Nessa mesma direção, o psicólogo organizacional e do trabalho exerce, de forma global, práticas de saúde mental no trabalho, desenvolvendo ações que visem ao desenvolvimento de pessoal dos trabalhadores, buscando meios para a redução de estresse e absenteísmo.

Palavras-chave: Síndrome de *burnout*; Profissionais de saúde; Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: h. Equilíbrio Trabalho-Família.

A RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NO CONTEXTO MILITAR

BARBOSA, Heloísa dos Santos, UNICENTRO, heloisasb.psico@gmail.com
PINHEIRO, Marielli Ramos, UNICENTRO, marielli.rp@gmail.com

Resumo: O que é trabalho? Por que as pessoas trabalham? Qual a relação do trabalho com a subjetividade humana? Qual o elo entre trabalho-família? Essas são questões norteadoras de uma pesquisa que está em seu início, pois, trata-se de um trabalho de conclusão do curso de graduação em Psicologia. Tem-se como objetivo principal investigar a concepção de trabalho para militares do exército e os reflexos deste na relação familiar. Neste recorte, entretanto, será abordada a revisão de literatura concernente ao Exército Brasileiro e suas nuances. Buscou-se, a partir da literatura existente, compreender a especificidade dessa categoria de trabalhadores: os militares. Inicialmente, para a pesquisa de cunho exploratório, foram selecionados artigos e livros que abordam aspectos da relação trabalho-família, sendo que não eram necessariamente direcionados ao trabalho no exército, uma vez que, sobre isso, não há muito material publicado. O Exército Brasileiro tem como objetivo principal proteger o país dentro e fora do território nacional, além de planejar, organizar e executar operações de acordo com as ordens institucionais do Estado. Verifica-se que no cenário militar, há fortes vínculos entre trabalho e família, visto que corresponde aos próprios valores da instituição militar, a qual preconiza a união e estimula atividades que promovam a interação entre os familiares de militares, com vistas, geralmente, ao acolhimento daqueles que passaram por mudança de cidade. Do mesmo modo, percebe-se que há configurações estabelecidas no exército que demonstram a especificidade do trabalho militar, tais como a disciplina, a honra, a hierarquia, a obediência, entre outras. Compreende-se então que o trabalho, enquanto prática laboral, é um dos aspectos centrais da vida dos sujeitos, assim como a família. Correlacionar essas principais categorias da vida humana (trabalho-família) poderá auxiliar na compreensão de como os militares conciliam as rotinas de seu trabalho com os compromissos e rotinas de seus familiares. Acredita-se, ainda, que será possível conhecer o modo como os próprios familiares

organizam-se a fim de acompanhar os militares em suas atividades – horários, escalas, transferências de cidade/estado etc.

Palavras-chave: Exército brasileiro. Família. Trabalho.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador: b. Álcool e Drogas no Ambiente de Trabalho

PROGRAMA DE TRATAMENTO PARA TABAGISMO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

BORGES, Maria Aparecida de Andrade, INPE, cidinha@adm.inpe.br

ALMEIDA, Adriana Ávila, INPE, adriana@adm.inpe.br

LEONOR, Cybele Danze, INPE, cybele.danze@urc.inpe.br

ALBUQUERQUE, Maria Teresa Malaquias de, INPE, mariateresa@adm.inpe.br

IHARA, Míriam Ogava, INPE, ogava@adm.inpe.br

CARDOSO, Sandra Lúcia Almeida, INPE, sand_card@hotmail.com

RESUMO: O tabagismo é um importante problema de saúde pública, considerado como a principal causa de morte evitável em todo o mundo. A nicotina é a substância psicoativa que pode induzir ao abuso e à dependência. O tratamento do tabagismo requer uma abordagem biopsicossocial, objetivando a abstinência permanente. Inúmeras instituições vêm implantando programas de cessação tabágica, visto que ambientes de trabalho são locais que permitem a realização de programas preventivos de qualidade de vida. O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados de um programa de cessação tabágica criado por uma instituição pública de pesquisa, localizada no Estado de São Paulo. Trata-se de um estudo retrospectivo de pacientes atendidos durante o período de 2008 a 2012. Foram avaliadas as seguintes características dos participantes: sexo, idade, idade de início, quantidade e duração do tabagismo, Teste de Fagerström para Dependência Nicotínica (TFDN) e fase motivacional inicial. O programa envolveu acompanhamento médico, intervenção psicossocial com abordagem cognitivo-comportamental, material de apoio e medicação: bupropiona e terapia de reposição de nicotina (adesivo, goma e pastilha). Dentre os 66 inscritos, foram elegíveis 35, sendo 26 (74,3%) homens. A média de idade do início do tratamento foi $49 \pm 8,6$ anos. Quanto ao perfil tabágico, observou-se que a idade de início foi de $18,4 \pm 6$ anos; a duração média do consumo foi de $30,6 \pm 8,8$ anos, 54,3% fumavam ≥ 20 cigarros ao dia e 31 (88,6%) haviam feito ao menos uma tentativa anterior de parada. Em relação à dependência nicotínica, a média do TFDN foi de $4,7 \pm 2,7$ pontos e 54% apresentaram dependência elevada ou muito elevada. Em relação à fase motivacional, 25 (71,4%) pacientes encontravam-se preparados

para a ação. Ao final do programa, 26 (74,2%) participantes cessaram o tabagismo e destes, 18 (51,4%) usaram medicação. O trabalho interdisciplinar foi relevante, sendo possível o alinhamento de condutas da equipe, favorecendo maior compreensão clínica dos pacientes. O apoio institucional foi preponderante, pois incentivou e facilitou a participação dos colaboradores que manifestaram o desejo de cessação. Além da abstinência, outros ganhos foram relatados: mudanças no estilo de vida, melhora das relações familiares e do poder aquisitivo. Os principais fatores facilitadores para sucesso do programa foram: apoio institucional, estabelecimento do ambiente livre de tabaco, reuniões realizadas durante o trabalho, fornecimento de medicação e acompanhamento dos profissionais após o término do programa. Considerou-se como limitação a ausência de abordagem para o uso de outras substâncias psicoativas.

Palavras-Chave: Tabagismo. Tratamento. Interdisciplinaridade

Eixo Temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador.**Seção: d.** Programas de Qualidade de Vida no Trabalho;

O ABSENTEÍSMO-DOENÇA ENTRE OS TRABALHADORES DA ÁREA DA ENFERMAGEM.

BELANCIERI, Maria de Fátima, Unesp, mfbelancieri@nepps.com.br

RESUMO: O absenteísmo, conceituado como a ausência do trabalhador no trabalho, pode configurar-se como um grande problema para aqueles que assumem a função de gerenciamento, especialmente, na área da enfermagem. Os problemas mais comuns se relacionam à sobrecarga de trabalho, acarretando em consequências físicas e emocionais na saúde, bem como na desorganização das atividades e na redução da qualidade da assistência prestada. Foram objetivos deste estudo: a) identificar a ocorrência do absenteísmo por doença, levando-se em consideração o setor de trabalho e a categoria funcional; b) identificar os motivos/diagnósticos de licença médica entre os trabalhadores da enfermagem e; c) verificar o período de tempo das licenças médicas, correlacionando com o diagnóstico médico. Pautado numa metodologia descritiva documental e retrospectiva, os dados foram coletados a partir de atestados médicos e planilhas de licenças médicas num Hospital do interior paulista. Verificou-se que, dos 107 trabalhadores da área da Enfermagem que constavam na planilha (23 enfermeiros, 72 de técnicos de Enfermagem e 12 auxiliares de enfermagem), 81 (75,7%) afastaram-se do trabalho por doenças, sendo que a unidade de internação foi o setor onde ocorreu o maior número de afastamentos por doença, especialmente entre os Técnicos de Enfermagem. A maioria dos trabalhadores se ausentou do trabalho apenas uma vez. No entanto, sete pessoas se ausentaram mais de 10 vezes do trabalho no período de um ano. Foram 253 afastamentos até 15 dias e 14 afastamentos maiores do que 15 dias – e oito trabalhadores estavam afastados pelo INSS há mais de um ano. Houve um predomínio de doenças relacionadas ao sistema osteomuscular e do aparelho respiratório (32,2%). Os transtornos psicológicos e psiquiátricos somam 20 diagnósticos (7,9%). Os resultados desta investigação, além de subsidiar o planejamento e gerenciamento dos serviços de enfermagem, apontam para a necessidade de

políticas direcionadas a saúde do trabalhador, visando à garantia da qualidade da assistência à saúde da população.

Palavras-Chave: Enfermagem. Absenteísmo. Doenças ocupacionais.

Eixo Temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador.

Seção: d. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

ENFERMAGEM: RESILIÊNCIA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

BELANCIERI, Maria de Fátima, Unesp, mfbelancieri@nepps.com.br

RESUMO: A Enfermagem é uma das categorias profissionais mais estudadas sob a ótica do estresse e do sofrimento psíquico. No entanto, observamos que a maioria das investigações dá ênfase à doença e às disfunções do sistema orgânico ou mental. Neste estudo, nossa preocupação é com a promoção da saúde e qualidade de vida desses trabalhadores, deslocando-se o foco da doença para a saúde. As enfermeiras, especialmente, estão submetidas no seu cotidiano de trabalho a inúmeras adversidades, constituídas a partir das condições e da organização do trabalho, podendo afetar sua saúde e qualidade de vida. Assim, pretendemos, além de avaliar a qualidade de vida das enfermeiras, verificar os fatores de resiliência. Será que há correspondência entre os domínios da qualidade de vida e os fatores de resiliência? A resiliência consiste na capacidade relativa do sujeito, em lidar com as adversidades ao longo da vida, estando relacionada às circunstâncias contextuais e históricas em que ele se insere. Participaram do estudo 51 enfermeiras, e na coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: Escala de Qualidade de Vida (WHOQOL-bref) da OMS; Questionário do Coeficiente de Resiliência (RQ-Test), bem como a ficha de dados sóciodemográficos. Os resultados mostram que: a maioria das participantes constitui-se de adultos jovens, solteiras, sem filhos, católicas, com especialização na área, trabalhando nas enfermarias. Trabalham diurnamente, com até cinco anos de tempo de trabalho, com carga horária de até 40 horas semanais, não exercendo outra atividade remunerada, com salário na faixa de dois a seis salários mínimos. Em relação à Qualidade de Vida, o Domínio Relações Sociais apresenta média mais elevada (70,6%), seguido pelo Domínio Físico (68,2%). E os domínios com menor média foram o Psicológico (62%) e o Ambiental (60%). Quanto aos fatores de Resiliência, constatou-se que a maioria apresenta uma discrepância entre os fatores Regulação de Emoções, que se encontra abaixo da média (56,8%) e Controle dos Impulsos, que está acima da média (83%), o que pode resultar em elevado

consumo de energia, prejudicando as atividades laborais e a qualidade de vida. Nos fatores Otimismo (79,5%), Análise Causal (77,8%), Empatia (66,8%), Autoeficácia (47,2%) e Exposição (51,5%), a maioria encontra-se na média. Esperamos com este estudo abrir caminhos para que novas investigações sejam realizadas, reunindo subsídios teórico-metodológicos e práticos para maior exploração do tema.

Palavras-Chave: Enfermagem. Resiliência. Qualidade de vida.

Eixo Temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador.

Seção: d. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

A SAÚDE MENTAL DOS ENFERMEIROS: UM ESTUDO TEÓRICO

BELANCIERI, Maria de Fátima, Unesp, mfbelancieri@nepps.com.br

RESUMO: O Enfermeiro tem a sua prática atravessada por experiências de grande significado na vida das pessoas: o nascimento, o processo saúde-doença, o sofrimento e a morte. A convivência com tais situações poderá desencadear ansiedade, angústia e medos, podendo comprometer sua saúde mental e afetar sua vida pessoal e prática profissional. Assim, este estudo teve como objetivo buscar contribuições teóricas sobre a saúde mental do enfermeiro, identificando os principais fatores que contribuem para seu adoecimento; as estratégias de enfrentamento utilizadas, bem como as propostas de intervenção. Para tanto, foi realizada uma busca da literatura em base de dados nacionais de artigos dos últimos 10 anos, a partir dos seguintes descritores: *saúde mental x enfermagem*, *saúde ocupacional*, *estresse x enfermagem*. Na análise dos artigos, observam-se duas vertentes de estudo: uma psicanalítica, originada dos estudos da psicodinâmica do trabalho de Dejours, que analisa as psicopatologias do trabalho, na qual revela que as condições e a organização do trabalho exerce sobre o sujeito uma ação específica, o sofrimento mental, e outra vertente que se assenta nas teorias do estresse e estratégias de *coping*, como fenômeno de adaptação ao trabalho. Embora partam de caminhos e abordagens diferentes, buscam as mesmas respostas, ou seja, compreender a relação homem-trabalho, na produção do sofrimento físico e/ou psíquico. De acordo com os objetivos propostos, observa-se que os principais fatores que contribuem para o adoecimento do profissional da enfermagem estão relacionados aos aspectos burocráticos da profissão; aos relacionamentos interprofissionais, desempenho profissional, bem como, ao reconhecimento social e econômico. As estratégias de enfrentamento estão focadas nas emoções, levando a crer que não vislumbram possibilidades de mudanças concretas no ambiente, ou seja, as mudanças deverão ser internas, devendo o próprio profissional assumir a responsabilidade, mobilizando seus recursos emocionais. As propostas de

intervenção referem-se à criação de grupos de apoio psicológico como medida profilática, bem como de grupos de reflexão ou grupos Balint, visando ao processo pedagógico da tarefa assistencial. E outra proposta mais concreta apresentada foi um programa de reunião semanal com a equipe, visando a discutir os problemas e apresentar soluções. Com este estudo, esperamos sensibilizar a sociedade, as instituições de saúde e aos profissionais da enfermagem sobre a importância de reconhecer a relação homem-trabalho-saúde mental nos programas de qualidade de vida e promoção de saúde do trabalhador.

Palavras-chave: Enfermagem. Saúde mental. Trabalho.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: c. Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados ao Trabalho

SOBRE O TRANSTORNO MENTAL: POSSÍVEL RELAÇÃO ENTRE A INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO E A MELHORA DOS SINTOMAS

LEVATTI, Giovanna Eleuterio, Unesp, gygyel@bol.com.br

FEIJO, Marianne Ramos, Unesp, mariannefeijo@fc.unesp.br

Resumo: O painel apresenta o andamento de pesquisa teórica sobre inclusão de pessoas com diagnóstico de transtorno psiquiátrico no mercado de trabalho, que iniciou-se com revisão de artigos publicados desde 2006, sobre ações que promovam a inclusão da população com transtornos psiquiátricos no mercado de trabalho e sobre a importância da atividade laboral para a mesma, nas bases de dados : Scielo (1), Capes (2) e BVS (3). Foram utilizados até o momento os seguintes descritores, respectivamente: “Transtorno mental *and* Trabalho”, “Portadores de Transtorno Mental”, “Transtorno Mental *and* Mercado de trabalho” e “Reforma psiquiátrica *and* inclusão social pelo trabalho”. Dos seis artigos que compreendem o tema, já acessados, quatro foram realizados em âmbito nacional e destacam as mudanças obtidas no trato com a pessoa que apresenta transtorno mental, a partir na Reforma Psiquiátrica. A inserção no mercado de trabalho mediada pelos CAPS, bem como algumas propostas de promoção de cooperativas e de ações de economia solidária, foram citadas em parte dos artigos nacionais como meios de incremento da inserção das pessoas com transtornos psiquiátricos. Dois artigos realizados em âmbito internacional foram encontrados; um deles apresenta um estudo australiano, em que 50% dos empregadores entrevistados disseram que raramente ou nunca contratariam uma pessoa com transtorno psiquiátrico. Além disso, os autores também apresentam o dado de que a maioria dos empregos conquistados pelos indivíduos diagnosticados como psicóticos, são os considerados empregos “precários”, como os temporários. O artigo traz ainda a informação de que o trabalho está associado à melhora da autoestima, do contato social e da independência de psicóticos. O segundo artigo internacional acessado trata de estudo feito em seis países europeus, cujos resultados mostraram que os participantes que trabalharam, apresentaram menor intensidade dos sintomas e melhor desempenho social ao final do período.

Verificou-se, até o momento, a escassez de artigos sobre estudos brasileiros que identifiquem como a inclusão no mercado de trabalho influencia no tratamento e/ou desenvolvimento das condições de saúde de pessoas com transtornos psiquiátricos.

Palavras-chave: Trabalho. Transtorno mental. Inclusão social.

Eixo temático: 4. Prática em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Seção: c. Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados ao Trabalho

A SAÚDE DOS TRABALHADORES BANCÁRIOS: UMA REVISÃO NA LITERATURA

POSSER, Luana Carolina Bellan, UNICENTRO, luana.cbposser@gmail.com

PINHEIRO, Marielli Ramos, UNICENTRO, marielli.rp@gmail.com

Resumo: Acompanhamos hoje grandes transformações no mundo do trabalho devido à globalização, às inovações tecnológicas, às novas formas de gestão e organização. A relação do homem com o trabalho é, muitas vezes, contraditória, pois enquanto pessoas sofrem pela falta de emprego, outras sofrem por trabalharem excessivamente e sob pressão. Nesse sentido, as organizações criam um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica e aos problemas de saúde. Portanto, a organização do trabalho motivada pela divisão de tarefas tem papel significativo nos riscos ao equilíbrio psíquico e na saúde mental dos trabalhadores. Entre as ocupações mais agravantes está a dos bancários, a qual é a categoria que se busca compreender. Essa pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso e está em fase inicial referente à revisão bibliográfica. O objetivo principal é compreender o significado que bancários atribuem às possíveis mudanças em sua vida laboral e pessoal ao retornarem ao trabalho após o período de afastamento por motivos de saúde. Até o momento, buscou-se, a partir de uma revisão bibliográfica em livros e artigos, encontrar as possíveis consequências que justifiquem o afastamento de bancários. Estudos na área da Psicologia do Trabalho tem evidenciado que o excesso de trabalho tem causado consequências negativas para esses trabalhadores. Os resultados mostram que a categoria dos bancários é uma das que mais sofre afastamentos por motivo de doenças, entre as quais está a depressão, o estresse, a fadiga física e mental, a síndrome do pânico, lesões por esforços repetitivos e distúrbios osteomusculares – e que levam a grandes consequências como: ausência no trabalho, queda de produtividade, afastamentos, sofrimento e surgimento de doenças física e mental. Portanto, esses trabalhadores afastados retornam as suas atividades laborais mesmo não estando totalmente recuperados. A partir dos dados pesquisados e das considerações acerca das preocupações com a

saúde do trabalhador, em que os sofrimentos e danos à saúde são marcados pelo adoecimento – gerando incapacidades –, busca-se, então, investigar estes trabalhadores envolvidos nesse conjunto de doenças a fim de analisar a situação de bancários que sofreram o afastamento por motivo de saúde e retornam ao seu emprego após esse período.

Palavras-chave: Bancário. Afastamento. Saúde do trabalhador.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Sessão: B. Álcool e Outras Drogas no Ambiente de Trabalho

INTERVENÇÕES REALIZADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO PARA O USO DE DROGAS: REVISÃO SISTEMÁTICA

FERREIRA, Maira Leon, UFJF, mleonferreira@yahoo.com.br;
SARTES, Laisa Marcocela Andreoli, UFJF, laisa.sartes@gmail.com

Introdução: O uso de substâncias configura-se como um dos principais problemas de saúde no ambiente de trabalho. O consumo de drogas gera consequências como absenteísmo, baixa produtividade e aumento de custos para empregados e empregadores. **Objetivo:** Realizar uma revisão sistemática de artigos científicos sobre as intervenções realizadas no ambiente de trabalho para o uso de drogas. **Métodos:** Os artigos foram pesquisados em seis bancos de dados: Medline (PUBMED), PsychINFO, Web of Science, Lilacs, PEPSIC e Scielo, abrangendo os artigos publicados no período entre janeiro de 2002 até dezembro de 2012. Os descritores variaram de acordo com o controle de vocabulário de cada base de dados. Foram critérios de inclusão: revisões, revisões sistemáticas e artigos empíricos que estivessem nas línguas inglesa, espanhola e portuguesa. Também foram considerados os artigos que mencionaram no título e nos resumos o nome das drogas propriamente ditas. Foram critérios de não inclusão as teses e dissertações, livros e capítulo de livros, e estudos em que a palavra “trabalho” não se referia ao ambiente de trabalho e ao ato de laborar. Também foram excluídos os trabalhos publicados nos idiomas que não eram o inglês, o espanhol e o português. **Resultados:** Após a aplicação dos critérios de inclusão e de não inclusão foram encontrados 97 artigos, que foram analisados por seus indicadores bibliométricos. Esses artigos foram classificados em Descritivos, Medições, Revisões e Intervenções. Logo após foram selecionados para uma análise de conteúdo dez artigos que se tratavam de intervenções realizadas no ambiente de trabalho para o uso de drogas. O intuito de aprofundar-se nas intervenções foi averiguar o que tem sido feito pelas organizações no ambiente de trabalho e quais intervenções forneceram resultados positivos nesse contexto. Todos os artigos da revisão sistemática tiveram falhas metodológicas. Os resultados da análise dos artigos apontaram que o tema de prevenção apareceu com mais frequência quando se

tratava de intervenções realizadas no ambiente de trabalho. Na categoria prevenção foram incluídos trabalhos sobre a Intervenção Breve e o Programa de Pares. Nas demais categorias foram encontrados trabalhos que envolviam o rastreamento de drogas, programas de educação para o uso de drogas e tratamento para usuários. **Considerações finais:** Os resultados apontaram que não existe um modelo pronto de intervenção e que variados métodos podem ser eficazes para prevenir ou reduzir o uso de drogas no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Uso de drogas. Ambiente de trabalho. Intervenções.

Eixo temático: 4 - Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: d. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA MELHORIA DA ANSIEDADE, DEPRESSÃO E ESTRESSE DE TRABALHADORES PÚBLICOS PORTADORES DE DORES CRÔNICAS.

MONTEIRO, Bárbara Kolstok, UFSCar, bakolstok@gmail.com

REIS, Maria de Jesus Dutra dos, UFSCar, jesus-reis@uol.com.br

Resumo: A dor é uma experiência sensitiva e emocional desagradável associada ou relacionada à lesão real ou potencial dos tecidos; é também subjetiva e cada indivíduo aprende a utilizar este termo por meio de suas experiências. A dor crônica, sendo aquela que persiste por mais de seis meses, usualmente acarretando perdas significativas para o seu portador, em particular apresentando uma comorbidade significativa com indicadores de transtornos de ansiedade, de humor e estresse. Este estudo teve como objeto avaliar o impacto de uma intervenção cognitivo-comportamental, em participantes que apresentavam diagnóstico de dor crônica, avaliando o impacto de um procedimento intervenção nas condições gerais da dor e nas medidas de comorbidade como depressão, ansiedade e estresse. Participaram do estudo cinco mulheres, funcionárias técnico-administrativas de uma instituição de ensino superior pública. Após assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido responderam a entrevista de caracterização e aos instrumentos de indicadores psicodiagnósticos: Inventário de Stress para Adultos de Lipp (ISSL), Inventário Beck de Depressão (BDI) e Inventário de Ansiedade (BAI). A intervenção foi realizada semanalmente, utilizando método psicoeducativo, composto por 12 sessões de uma hora e meia, divididas em três módulos: educativo sobre dor, técnicas de relaxamento e manejo de estresse. Na avaliação inicial, um dos participantes apresentou escores de cuidado em Depressão e um nos escores de Ansiedade; um dos participantes apresentou sinais de cuidados nas duas medidas. Os índices de estresse demonstraram que 66% da população do estudo encontravam-se em fase de resistência, enquanto os 34% restantes estavam na fase de quase exaustão. Após a intervenção, nenhum dos participantes apresentou níveis que indicassem necessidade de cuidado em depressão, apenas um manteve o indicador de

nível moderado de ansiedade, todos os demais apresentaram indicadores de níveis mínimos (3/5) e leve (1/5). Em relação ao estresse, dois mantiveram escores compatíveis com o nível de resistência; já os demais deixaram de apresentar estresse. Observaram-se a redução na intensidade avaliada da dor e efeitos visíveis nas condições de comorbidade. Discutem-se as condições de intervenção, a eficácia e eficiência do processo terapêutico, considerando o delineamento utilizado.

Palavras-chave: Dor crônica. Técnicas cognitivo-comportamentais; Transtornos ansiedade/depressão

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador.
Seção: a. Diagnóstico e Manejo do Estresse Ocupacional.

OCORRÊNCIA DE ESTRESSE EM MOTOTAXISTAS DA CIDADE DE CAMPO GRANDE – MS

RIBEIRO, João Paulo, UFMS, joaopauloribeiro89@gmail.com
CONTI, Stephanie Pires, UFMS, phanie.pires@hotmail.com

Resumo: Observa-se que a profissão de mototaxista pelas condições em que se desenvolve (ruas e avenidas brasileiras no contexto de precarização e mutação constante do trabalho no capitalismo), pode ser desgastante, gerar malefícios à saúde e dificultar a atuação desses profissionais. Este estudo tem como objetivo geral, então, verificar a ocorrência de estresse em mototaxistas da cidade de Campo Grande (MS). Os objetivos específicos são: verificar possíveis estressores, tempo de atuação na profissão, jornada diária média de trabalho, remuneração média mensal, se esses trabalhadores possuem outra profissão e quanto tempo dedicam a ela. A pesquisa contou com 80 participantes de ambos os sexos, considerando um intervalo de confiança de 90% e erro amostral de 5% em 756 indivíduos (universo total). Os participantes foram abordados em seus pontos de parada e convidados a responder dois questionários. Um de múltipla escolha, elaborado por nós, para averiguar os objetivos específicos e o *Job Stress Scale* para investigar o objetivo geral. Este último é um modelo bidimensional de Demanda-Controle no qual o estresse no trabalho é resultante de relações entre demanda e controle que combinadas resultam em quatro categorias, baixo desgaste, alto desgaste, ativa e passiva. O modelo aqui utilizado conta com a dimensão “apoio social”, que pode atenuar ou potencializar os efeitos nocivos do trabalho. Como resultados sobre o objetivo geral obteve-se que 63,75% dos motoristas estão em situação que merece atenção com sua saúde (alto desgaste e passiva). Também foi observado que 51,25% dos indivíduos apresentam alto apoio social e 48,75% baixo apoio social, não havendo apoio social maciço. O asfalto ruim sobressaiu-se como estressor, a renda média da maioria fica entre um e três salários mínimos, o tempo de atuação se distribui uniformemente indo de menos de um ano a mais de 12 anos e 70% dos pesquisados diz trabalhar mais de 10 horas por dia. Só 12% dizem ter outra ocupação, relatando

funcionar como um *hobby*. Os resultados apontam que o trabalho precário, com alta carga horária e condições ambientais desfavoráveis, pode estar correlacionado ao nível de estresse aferido na pesquisa. No entanto, salários razoáveis e certa autonomia parecem manter e atrair profissionais. Diante do exposto, fica clara a necessidade de uma mobilização dos profissionais da saúde e do sindicato dos mototaxistas para a realização de novas pesquisas e da cobrança junto ao poder público de melhores condições de serviço – visando à saúde do trabalhador.

Palavras-chave: Estresse. Mototaxistas. *Job Stress Scale*.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: d. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho;

RELATO: AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA EM FRIGORIFICO AVIÁRIO

SILVA, Patrícia de Fátima, FAG, patricia_f.silva@hotmail.com

Resumo: De acordo com a vigência da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o contrato em período de experiência tem se um prazo determinado, não podendo ultrapassar 90 dias. Assim, nesse período, o funcionário é acompanhado tanto em sua chegada quanto na sua habilidade para exercer a função para qual foi destinado e, dessa forma, é averiguado se ele se adaptará à empresa pelas condições de trabalho a qual foi subordinado. Logo, o acompanhamento em período de experiência tem como objetivo auxiliar o funcionário diante a sua função, observando suas habilidades e comportamentos no setor. Sendo assim, num frigorífico aviário em Cascavel, Paraná, esse trabalho está sendo realizado, no prazo de 60 dias, por dois estagiários de psicologia e uma psicóloga, além das entrevistas realizadas – segue-se um questionário para identificar questões que possam diminuir o índice do *turnover* na empresa, para melhor facilitar a adaptação e a satisfação dos colaboradores com a atividade laboral, como também com os relacionamentos entre funcionário e gerência imediata, para um melhor bem-estar no trabalho. Desse modo, nos primeiros meses, foram encontrados pontos que precisaria ser desenvolvidos, como o modo com que o superior imediato recebe o colaborador, o método das informações passadas na integração (encontro para dizer dos valores, regras, missão da empresa) que deveria ser modificado – há muito conteúdo de apresentação, e isso dificulta a concentração, lembrando que grande parte dos candidatos concorre à vaga de auxiliar de produção, e a maioria deles não tem ensino médio completo. Contudo, nota se a importância desse acompanhamento, pois além de ser um trabalho de coletar dados que precisam ser desenvolvidos, são realizadas orientações a respeito dos serviços prestados na empresa, proporcionando também ao colaborador mais segurança e esclarecimento de dúvidas se acaso tiver. Percebe se também um apoio para a equipe, mesmo pessoas sem estar em período de experiência procuram o serviço psicológico para falar de seus

problemas, pois é um espaço onde esses funcionários têm para ser ouvidos, muitas vezes são encaminhados para outros serviços e/ou profissionais que são necessários. Portanto, esse é um trabalho novo que a empresa está oferecendo e cada dia esta sendo uma nova experiência.

Palavras-chave: Período de experiência. Avaliação de desempenho. Acompanhamento.

Eixo temático: 4. Práticas em Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador
Seção: d. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

SAÚDE DO TRABALHADOR: REFLEXÃO ACERCA DO CONCEITO E DA NECESSIDADE DA PROMOÇÃO À SAÚDE NOS AMBIENTES DE TRABALHO

NUNES, Patricia Luiza, Unesp, patricia.lnunes@hotmail.com

FERRAZ, Jefferson Luiz, Unesp, jlferraz_psico@hotmail.com

Resumo: A saúde do trabalhador é atualmente uma das questões mais proeminentes no contexto do psicólogo organizacional. A relevância dessa temática fica evidente pela constatação da sua influência tanto no desempenho do trabalhador quanto na dinâmica da organização, o que sinaliza a importância de desenvolver ações de promoção à saúde nos ambientes de trabalho. Nesse sentido, busca-se refletir sobre o conceito de saúde do trabalhador bem como sobre a realização de programas de promoção à saúde nos contextos organizacionais. Tal reflexão será conduzida a partir da análise de programas descritos na literatura (HJARNOE; LEPPIN, 2013; HARUYAMA et al.; 2013; ZAVANELA et al., 2012) e das recomendações dadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 2010). Compreendendo a saúde como propõe a OMS, entende-se esse conceito como o bem-estar físico, mental e social, para além da ausência de enfermidade. Dessa forma, amplia-se o rol de possibilidades para o desenvolvimento de programas dentro do ambiente de trabalho, visto que a promoção de saúde tem sua base na compreensão das relações sociais. Tal compreensão não é sempre buscada, o que fica evidente pelos dados fornecidos pelos programas de promoção à saúde avaliados. Ainda prevalece o modelo curativo que considera bons resultados por meio de exames indicativos de medidas fisiológicas, como, por exemplo, o colesterol. Espera-se que a reflexão sobre ações de programas voltados à saúde do trabalhador possa promover uma visão ampla para as organizações ao planejar projetos que abarquem a presença de diversos fatores a fim de promover a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Para isso, um programa de promoção de saúde deve se iniciar no interior das organizações, alcançando além dos muros destas.

Palavras-chave: Promoção de saúde. Programas de promoção à saúde. Ambientes de trabalho.

Eixo temático: 4. Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador

Seção: Diagnóstico e Manejo do Estresse Ocupacional

IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE ESTRESSE EM COORDENADORES DE OPERAÇÕES DE UM *CONTACT CENTER*: PROPOSTA DE MELHORIAS

ZANELATO, Luciana Silva, SENAC, luciana.zanelato@gmail.com

FERNANDES, José Munhoz, SENAC, jose.mfernandes@sp.senac.br

MARINHO, Paulo Roberto Ribeiro, SENAC, psicopaulomarinho@yahoo.com.br

Resumo: O estresse no trabalho tem sido foco de discussões no contexto organizacional, sendo compreendido como um estado ou processo psicofisiológico frente às demandas de trabalho e esforços de adaptação, o que pode produzir deformações na capacidade produtiva, no estado físico e mental, dificuldade no relacionamento com as pessoas e contribuir para o desencadeamento de várias doenças ocupacionais. O presente estudo teve como objetivo identificar o nível de estresse e a vulnerabilidade do mesmo em 40 líderes de *contact center* de uma empresa no interior paulista. Levanta-se como problema de pesquisa, face às características da atividade profissional estudada, a provável existência de níveis de estresse junto aos profissionais que atuam como coordenadores de operações de *contact center* devido a uma série de pressões organizacionais. Para responder ao questionamento, aplicou-se três instrumentos: 1) Questionário Sócio Demográfico, 2) Inventário de Sintomas de Estresse para Adultos de Lipp (ISSL). 3) Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT). Os dados obtidos pelos instrumentos foram tabulados e organizados em forma de gráfico para melhor visualização. Os resultados apontaram que 35% dos participantes são do sexo masculino e 65% do sexo feminino; a média de idade é de 20 a 30 anos representado por 88%, e a maioria trabalha na empresa há três anos. Referente a prática de exercícios físicos, 58% revelaram não realizar qualquer atividade física; 95% mencionaram ter uma prática espiritual e, por último, 73% buscam apoio na família diante das adversidades. Os dados do ISSL indicaram que 75% dos líderes apresentaram estresse, sendo 55% na fase de resistência, 10% fase de alerta e 10% na fase de exaustão. Quanto à vulnerabilidade ao estresse, os fatores infraestrutura e pressão no trabalho foram apontados com maior incidência. Tendo em vista, os resultados obtidos,

conclui-se sobre a importância de desenvolver ações de intervenções na infraestrutura e modelo de gestão organizacional, bem como elaborar programa de manejo de estresse, incluindo práticas de atividade física, relaxamento, alimentação adequada, potencializar estratégias de enfrentamento mais assertivas quanto às demandas do trabalho, bem como implantar programas de reconhecimento profissional e qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: *Contact center*. Estresse. Vulnerabilidade.

Resumos

- Eixo 5: Práticas em Orientação Profissional

Eixo temático: 5. Práticas em Orientação Profissional
Seção: a. Programas de OP

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA EX-PRESIDIÁRIOS

GALDI, Maíra, Unesp, mah.bg@hotmail.com

LOPES, Juliana, Unesp, juuuhpopes@hotmail.com

RODRIGUES, Liara, UNIP, liara_ro@hotmail.com

Resumo: O presente trabalho apresenta um planejamento de intervenção em Orientação Profissional para ex-presidiários. Grande parte da população encara tanto o problema quanto a solução para a exclusão e a carência econômica e social por um viés ideológico das classes dominantes, qual seja: o sucesso econômico e profissional depende meramente do esforço do indivíduo para alcançá-lo, ocultando, dessa maneira, o fato de que o sistema capitalista é desigual por natureza. O planejamento de orientação profissional para ex-presidiários, portanto, tem como objetivo geral proporcionar ao grupo da população ex-carcerária uma maior consciência sobre os fatores determinantes que estão envolvidos em sua atual condição de exclusão, explicitando as falhas estruturais do sistema capitalista, empoderando-os de modo que possam se tornar seres ativos na realidade em que vivem. O objetivo específico abrange uma intervenção mais focada. Consiste em apresentar o material para que saibam quais profissões podem ser desempenhadas em sua atual condição, bem como as empresas que contratam esse tipo de serviço e seus direitos. Inicialmente, será realizado um encontro semanal, totalizando oito encontros ao final, com cerca de *duas* horas de duração cada um. Os encontros serão divididos em quatro etapas principais: A primeira etapa será desenvolvida em *três* encontros, e tem como objetivos: (a) proporcionar aos participantes uma reflexão sobre a educação que tiveram ao longo de sua vida escolar; (b) a conscientização da importância de sua reintegração no mercado de trabalho, que possibilitará condições para desenvolver-se como indivíduo e ser social, vivendo dignamente no meio em que se está inserido; (c) lembrar sobre a LEP (Lei de Execução Penal), que tem como finalidade recuperar o preso por meio do trabalho, estudo e regras básicas de cidadania. A segunda etapa ocorrerá em *um* encontro e tem como objetivo principal a questão da escolha profissional, passando desde sua importância para a vida do indivíduo até seus

valores, expectativas e anseios sobre este tema. A terceira etapa se dará em um encontro e tem como finalidade a discussão e aquisição de conhecimento acerca do tema trabalho. A quarta etapa, por fim, realizar-se-á em três encontros e têm como pontos centrais o autoconhecimento e a informação profissional. A intervenção em Orientação Profissional para este público, portanto, busca oferecer a essas pessoas marginalizadas um suporte que lhes fora negado, fazendo-os sempre desenvolver a capacidade de reflexão e de crítica, que farão com que a atuação do sujeito em sua realidade seja mais ativa.

Palavras-chave: Orientação profissional. Ex-presidiários.

Eixo Temático: 5. Prática em Orientação Profissional
Seção: a. Programas de OP

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL:
ATIVIDADES EM GRUPO FUNDAMENTADAS NA ESTRATÉGIA CLÍNICA DE
BOHOSLAVSKY

SILVA, Carolina Fetchir Ribeiro da, USC, carol.fetchir@gmail.com
LAGHI, Caio Costa, USC, caio.c.laghi@gmail.com

Resumo: A orientação profissional é um processo no qual o indivíduo é levado a buscar autoconhecimento, reunindo suas habilidades aptidões e interesses, além de analisar seu meio sociocultural, o mercado de trabalho e explorar a ampla gama de possibilidades de carreira. Sua finalidade é facilitar a elaboração da escolha profissional, sendo uma função do psicólogo. A proposta de intervenção grupal em orientação profissional foi desenvolvida ao longo do primeiro semestre de 2014, na disciplina de Metodologia de Intervenção em Orientação Vocacional, pelos alunos do 7º semestre de Psicologia da Universidade Sagrado Coração de Bauru. A formulação da proposta foi desenvolvida por meio de atividades semanais, realizadas em duplas e foi concluída ao final do semestre letivo com um trabalho metodológico. As atividades foram baseadas na Estratégia Clínica de Orientação Profissional desenvolvida por Bohoslavsky e tiveram como intuito a articulação entre teoria e prática, por parte dos discentes, bem como o desenvolvimento de novas atividades de orientação profissional grupal. As atividades foram planejadas e descritas detalhadamente, e cada uma delas exige diferentes materiais e tempo de execução. A proposta consiste em 10 encontros para adolescentes do ensino médio. Entre as atividades elaboradas pelos autores, três são destacadas, com as determinadas temáticas: questões que envolvem as influências (identificações) sobre a escolha da profissão; idealizações e suas influências sobre a escolha profissional; questões da identidade vinculadas às antíteses e os sentimentos gerados por elas. Portanto, são conteúdos emergentes no contexto da escolha profissional. Elas são constituídas por dinâmicas, questionário, entrevista com profissional e exercícios de reflexão em grupo. Conclui-se que a proposta de intervenção proporcionou aos alunos de psicologia a possibilidade de entender a orientação

profissional além da teoria, utilizando os conhecimentos adquiridos na disciplina de Metodologia de Intervenção em Orientação Profissional, exercendo-os criativamente na produção de dinâmicas e atividades grupais para auxiliar em questões indispensáveis à escolha profissional. Sendo assim, as três atividades escolhidas pelos autores para serem expostas, podem ser utilizadas como ferramentas no processo de orientação profissional grupal realizado por psicólogos, com o intuito de auxiliar os jovens nesse momento importante e frequentemente difícil de suas vidas.

Palavras-chave: Escolha profissional. Orientação profissional. Orientação vocacional.

Eixo temático: 5. Práticas em Orientação Profissional

Seção: a. Programas de OP

A INFLUÊNCIA DA CONSTRUÇÃO DE PAPÉIS SOCIAIS DE GÊNERO NA ESCOLHA PROFISSIONAL

LIMA, Flaviane Izidro Alves de, Unesp, flavianeizidro@hotmail.com

VOIGT, Ana Elisa Gambarti Teixeira, Unesp, anaelisagambarti@hotmail.com

FEIJO, Marianne Ramos, Unesp, mariannefeijo@fc.unesp.br

Resumo: A educação sexista não se encontra presente somente nas escolas, mas permeia a transmissão de conhecimentos e toda a trama de relações sociais dos indivíduos. A educação sexista contribui para a (re)produção de lugares sociais diferentes para homens e mulheres a partir da atribuição de papéis sociais de gênero, levando a construção de diferentes formas de comportamentos, interesses e escolhas. Com o objetivo de investigar como a educação formal e informal que os indivíduos recebem, que é sexista, influencia os interesses e escolhas profissionais, realizou-se uma revisão bibliográfica, buscando, nos principais bancos de dados de Psicologia, estudos publicados a partir do ano de 2009. Utilizou-se o cruzamento das palavras-chave gênero e escolha profissional e gênero e interesses profissionais para a busca de artigos, que foram selecionados em duas etapas. A primeira etapa consistiu em identificar quais artigos entendiam gênero como construção social, ou seja, não equivalente ao sexo biológico. E, a segunda etapa consistiu na seleção dos artigos, dentre os que entendiam gênero como construção social, que falavam da influência da educação na construção dos papéis sociais de gênero. Selecionou-se o total de 56 artigos no final do processo de levantamento dos estudos publicados que corroboraram, por sua vez, a importância da reflexão e discussão das questões de gênero no tocante aos interesses e escolhas profissionais para o desvelamento das discriminações e diferenciações entre homens e mulheres no âmbito social contemporâneo. Considera-se, por fim, que a pesquisa pode contribuir para a compreensão acerca dos processos de construção de papéis e expectativas de gênero e do processo de atribuição de características e atributos femininos e masculinos. Orientadores profissionais podem enriquecer seus programas se refletirem sobre como tais atributos são socializados e apropriados pelos indivíduos

durante o ciclo vital e relacionados a diversas profissões, originando crenças sobre a existência de profissões femininas e profissões masculinas, culminando em determinados interesses e escolhas profissionais em detrimento de outras.

Palavras-chave: Gênero. Escolha profissional. Orientação profissional.

Eixo Temático: 5. Práticas em Orientação Profissional

Seção: b. Preparação para Aposentadoria.

PLANEJAMENTO DE INTERVENÇÃO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA E SOBRE O PROCESSO DE APOSENTADORIA

FERRAZ, Jefferson Luiz, Unesp, jferraz_psico@hotmail.com

LIMA, Flaviane Izidro Alves de, Unesp, flavianeizidro@hotmail.com

Resumo: O processo de aposentadoria pode resultar em uma grande diversidade de mudanças na vida cotidiana das pessoas, tais como horários, renda e relações sociais. Com isso, mostra-se a importância do seu preparo e planejamento, de modo que a vivência desse processo pelos trabalhadores possa ser facilitada tanto por meio da reflexão desse fenômeno, que é multideterminado, quanto pelo desvelamento de mitos e preconceitos acerca do envelhecimento, pela reorganização de projetos de vida, bem como pela construção de estratégias de enfrentamento das novas situações oferecidas por essa etapa da vida. Considera-se como objetivo promover reflexões acerca do momento da aposentadoria por meio de atividades em grupo com o escopo de fornecer ferramentas para o seu enfrentamento como uma etapa da vida social, colaborando para a prevenção de adoecimentos relacionados à aposentadoria sem planejamento. Têm-se como público alvo oito trabalhadores em processo de aposentadoria de uma organização pública em Bauru que serão desenvolvidos com eles três módulos denominados respectivamente por “Trabalho; Qualidade de Vida e Rede Social”. Cada módulo se constituirá com subtemas referentes ao tema principal, tais como, trajetória de vida pessoal e profissional, conceito de trabalho, mudanças na vida financeira e previdenciária; saúde, envelhecimento e padrões culturais de estética, ação versus descanso versus ócio; mudanças na vida doméstica, familiar e social em função da aposentadoria, identidade pessoal e construção e reconstrução contínua de projetos. Busca-se com este planejamento abordar, refletir, problematizar e ampliar o grau de consciência acerca do processo de aposentadoria, visto ser notável o surgimento de sofrimentos e adoecimentos como, por exemplo, a depressão, nos indivíduos que se encontram nessa etapa da vida, o que torna importante a socialização do conhecimento científico sistematizado até o momento acerca da teia complexa de fatores (como

determinantes econômico-sociais e condições materiais de vida) relacionados à aposentadoria de indivíduos que se encontram inseridos em uma sociedade organizada pelo modo de produção capitalista. Acredita-se que o desenvolvimento de um trabalho de reflexão sobre concepções e representações sobre trabalho, envelhecimento e aposentadoria pode criar condições facilitadoras para uma continuidade de existência humana qualitativamente saudável, após o desligamento do trabalho, com autoconhecimento e clareza acerca das determinações aos quais os indivíduos de maneira geral encontram-se submetidos.

Palavras-chave: Orientação profissional. Planejamento da aposentadoria. Trabalho.

Eixo temático: 5. Práticas em Orientação Profissional**Seção:** b. Preparação para AposentadoriaPREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”: CONSTRUINDO O PROGRAMA

AYUB, Sandra R. Chalela, Fatec, sandrachalela@gmail.com

BARBOSA, Márcia R. Baitello, Unesp, baitello@fclar.unesp.br

MAEDA, Carolina da Silva, Unesp, carolina@marilia.unesp.br

NEVES, Simone M. A. Pompei, Unesp, simonepneves@bauru.unesp.br

RIBEIRO, Maira Dal Corso, Unesp, maira@reitoria.unesp.br

VARGE, Caroline Martins, Unesp, carolmvarge@fmb.unesp.br

Resumo: Em 2013, a Unesp completou 37 anos de existência. Com uma previsão de aposentadoria de 32,53% de servidores técnico-administrativos e 31,71% de docentes, até o ano de 2019 e considerando que as mudanças advindas deste período – como perda do papel profissional, ruptura dos laços estabelecidos com a instituição e necessidade de administrar o tempo, fazem parte de um processo e requerem adaptação por parte do indivíduo –, identificou-se a necessidade de elaborar um Programa de Preparação para Aposentadoria, a fim de auxiliar o servidor a estabelecer novos pontos de referencia e reestruturar sua identidade pessoal. Nesse contexto, verificou-se a necessidade de construir um Programa de Preparação para Aposentadoria com o objetivo de orientar os servidores da Unesp que se encontram no estágio com possibilidades de se aposentar. Para subsidiar o projeto, realizou-se um primeiro encontro, de forma regionalizada, em 10 unidades da Unesp, com servidores técnico-administrativos e docentes com previsão para se aposentarem no período entre 2013 e 2018, abordando o tema de sensibilização “Aspectos Psicossociais da Aposentadoria e Qualidade de Vida”. Nesse encontro, aplicou-se o questionário para diagnóstico do perfil do grupo, levantamento das necessidades e retroalimentação para as políticas do programa. Os resultados apresentados embasaram a elaboração do Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) da Unesp, como objetivo de oferecer alternativas de orientação que possibilitem as pessoas próximas a este estágio, reflexões e entendimentos do processo de desligamento da instituição, favorecendo o planejamento dessa nova etapa da vida e a opção por atitudes autônomas e conscientes a serem tomadas diante das alterações relacionadas

aos aspectos físico, econômico, social e familiar. O PPA da Unesp foi implementado a partir do mês de agosto de 2013, sendo desenvolvido em parceria entre Coordenadoria de Recursos Humanos e Áreas de Recursos Humanos das Unidades. A partir das necessidades apontadas no diagnóstico, o programa prevê uma sequência de temas baseados nas seguintes abordagens: Emocional, Cidadania, Desenvolvimento e Construção do Plano de Futuro. Os temas desenvolvidos são: Aspectos psicossociais da aposentadoria e qualidade de vida; Rede Social e apoio; Longevidade e sexualidade; Responsabilidade social, cultura, lazer e arte – UNATI; Empreendedorismo, trabalho e qualidade de vida; Saúde econômica e financeira; Legislação e aposentadoria na Unesp; Atividade física e longevidade.

Palavras-chave: Aposentadoria. Desenvolvimento. Orientação.