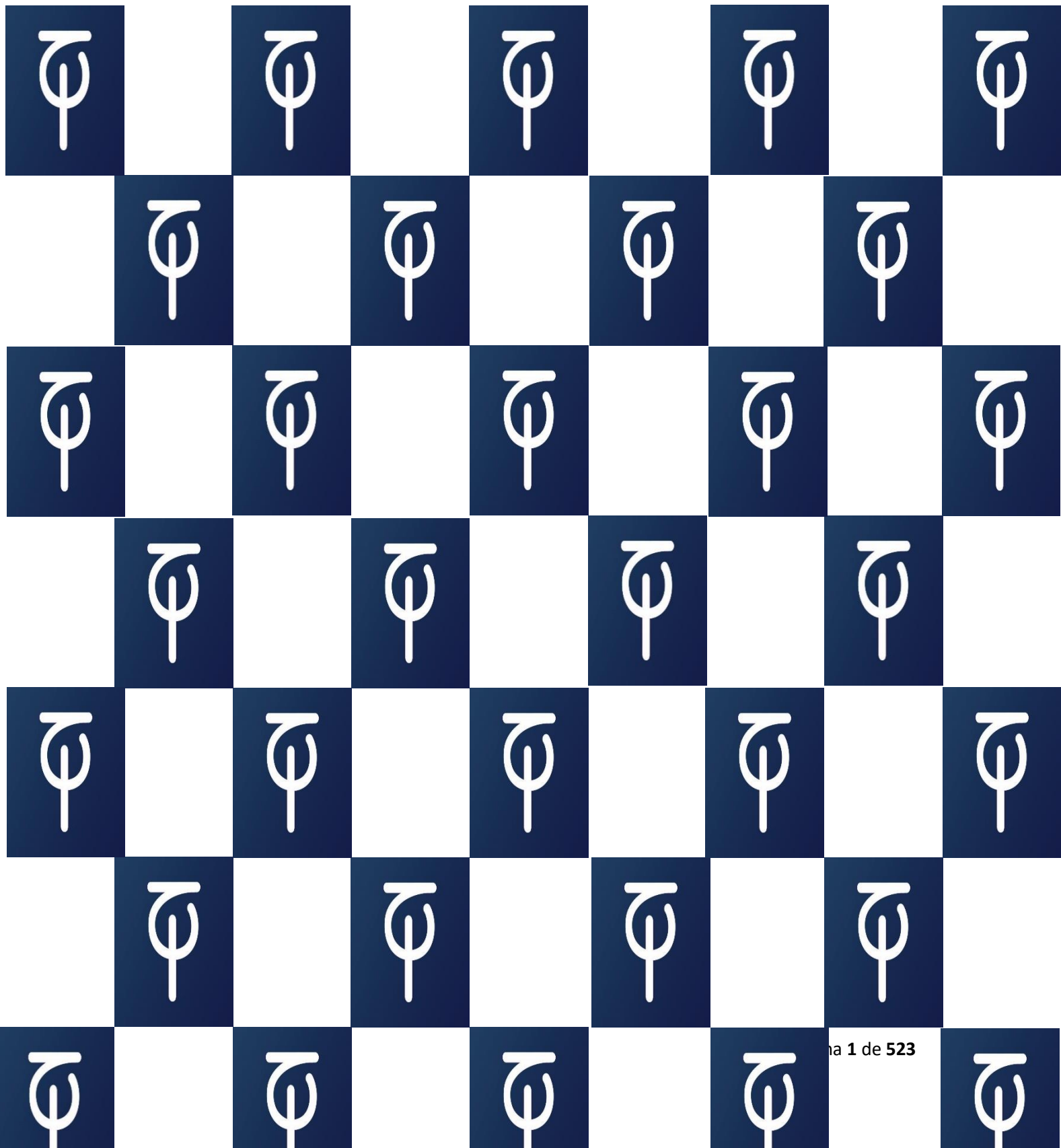


*ANAIS III Congresso de Psicologia Organizacional e  
do Trabalho do Centro Oeste Paulista  
Formação e Práticas Profissionais  
15 a 17 de maio de 2019*



Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho  
do Centro Oeste Paulista (3.: 2019: Bauru)

Anais [recurso eletrônico] / do 3. Congresso de  
Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro  
Oeste Paulista, Bauru, 15-17 maio 2019;  
organizado por Dinael Corrêa de Campos. - Bauru:  
UNESP/FC/Departamento de Psicologia, 2019 516 p.

Disponível em: <https://wwwp.fc.unesp.br/cpot/anais/>

ISBN 978-85-5444-015-2

1. Psicologia organizacional e do trabalho. 2.  
Comportamento humano no trabalho. I. Campos, Dinael  
Corrêa de. II. Título.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO” – UNESP



**III Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista: formação e práticas profissionais**

**Anais do Congresso**

**Dinael Corrêa de Campos (Organizador)**



**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**

**REALIZAÇÃO**



**APOIO**





#### **Comissão Organizadora**

Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos (Presidente)  
Prof. Dr. Edward Goulart Júnior  
Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo  
Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marianne Ramos Feijó  
INTERAGE – Empresa Júnior de Psicologia  
Gabriel Filipe Duarte Amaral

#### **Comissão Científica**

Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo (Coordenador)  
Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos  
Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso  
Prof. Dr. Edward Goulart Júnior  
Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó  
Profa. Dra. Thaís Zerbini – USP  
Profa. Dra. Marina Gregghi Sticca – USP

#### **Comissão de Divulgação e Site**

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso (Coordenador)  
Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos  
Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo  
Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó  
Demitrius Rogério Belai

#### **Comissão de Infraestrutura e Logística**

Prof. Dr. Edward Goulart Júnior (Coordenador)  
INTERAGE – Empresa Júnior de Psicologia

#### **Comissão de Apoio**

Profa. Dra. Marianne Ramos Feijó (Coordenadora)  
Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos  
Prof. Dr. Edward Goulart Júnior  
Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso  
Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo  
INTERAGE – Empresa Junior de Psicologia  
Equipe de Apoio da FundEB

#### **Organização dos Anais do Evento**

Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos





Prezado(a) leitor(a) dos Anais do III CPOT - Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro-Oeste Paulista, a sua consulta ao conjunto de textos, resultantes das apresentações de trabalhos nos eventos que organizamos, contribui sobremaneira para o alcance de nosso principal objetivo, como professores, pesquisadores e profissionais: manter viva a troca de saberes. Seja bem-vindo(a)! Esperamos que esteja conosco presencialmente em 2021. Um pouco de história.

Em 2013, participantes do 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, estabelecemos como meta 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 buscamos o estabelecimento de parcerias com instituições formadoras da cidade de Bauru e região, com 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 atuasse 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. Sugerimos ao leitor, que conheça também, os Anais do I e do II CPOT em <https://www.fc.unesp.br/cpot/anais/>

Na terceira edição do evento, foram mantidos os eixos acima mencionados, uma vez que os pressupostos básicos que balizaram os eventos de 2014 e de 2017, foram construídos a partir das necessidades, demandadas pelas mudanças e pela instabilidade presentes no mundo do trabalho que constituíam e constituem o mundo contemporâneo, exigindo que o profissional de Psicologia esteja 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.

Imbuídos da responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento dos campos da POT e da Orientação Profissional, convidamos para a leitura dos trabalhos apresentados durante o III CPOT-2019.

Agradecemos as instituições parceiras e aos apoiadores que contribuíram na realização do evento e aos participantes que, vindos 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. Dinael Corrêa de Campos***

Presidente da Comissão Organizadora III CPOT-2019



## SUMÁRIO

<b>PAINÉIS .....</b>	<b>15</b>
<b>Eixo 1: Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho .....</b>	<b>16</b>
01 A Intervenção da Psicologia do Trabalho e as Possibilidades de Atuação Junto aos Usuários do CRAS.....	17
02 A Percepção das Dimensões do <i>Burnout</i> em Enfermeiro e Professores.....	18
03 Adolescência, Mercado de Trabalho e Treino de Habilidades Sociais: Relato de Experiência.....	19
04 Análise Comparativa de Índices de <i>Burnout</i> e Suporte Laboral em Professores Universitários de Instituições de Ensino Públicas e Privadas.....	20
05 Ansiedade, <i>Burnout</i> e Evasão Universitária em Ingressantes: Medição e Intervenção.....	21
06 Atividades Geradoras de Conhecimento em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).....	22
07 Como Unir Criatividade e Organização? Uma Análise Piagetiana dos Modelos Caórdicos.....	23
08 Estresse Ocupacional em Estudantes de Administração.....	24
09 Estudo Comparativo de Estressores Ocupacionais na Equipe de Enfermagem no Setor Público e Privado e o Suporte Laboral.....	25
10 Experiência de Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho em uma Instituição Pública.....	26
11 Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida em Associação de Condomínios.....	27
12 Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida nas Organizações.....	28
13 Habilidades Sociais: A Assertividade como Promoção da Saúde Mental no Trabalho para Jovens.....	29
14 Indicadores de Saúde Mental e Evasão Universitária em Ingressantes de um Curso de Psicologia.....	30
15 Intervenções em Psicologia Organizacional: Relato de Estágio Supervisionado em uma Empresa Familiar.....	31
16 O Modelo Processual: Uma Proposta Humanista para a Psicologia do Trabalho.....	32
17 Pesquisa de Clima Organizacional em uma Empresa de Projetos Topográficos.....	33

18	Prática de Estágio em Empresas Familiares: Desafios para a Psicologia Organizacional e do Trabalho.....	34
19	Sistematização de Práticas Coercitivas no Contexto Organizacional Identificadas em Artigos Publicados e a Biblioteca Eletrônica <i>Scielo</i> .....	35
20	Suporte Laboral e Estressores Ocupacionais: Comparação Entre Diferentes Categorias Profissionais.....	36
21	Trabalho e Ambientes Virtuais On-Line: Um Estudo Exploratório.....	37
22	Trabalho, Cotidiano e Saúde do Trabalhador em Empreendimentos Solidários.....	38
23	Trilhas de Aprendizagem em uma Incubadora: Um Estudo de Caso.....	39
<b>Eixo 2: Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações.....</b>		<b>40</b>
25	Clima e Suporte Organizacional: Avaliação e Relação Entre as Temáticas .....	41
26	Definições e Características do Clima Organizacional: Uma Revisão Sistemática.....	42
27	Desigualdade de Gênero no Contexto Organizacional: Construções Ideológicas.....	43
28	Estilos de Lideranças d Sua Relação Com o Adoecimento Mental.....	44
29	O Contexto Laboral como Fator Agravante à Saúde Mental.....	45
30	Relacionamento Interpessoal no Ambiente Laboral: Relações de Poder .....	46
31	Relações Entre o Trabalho da Mulher e a Dinâmica Familiar.....	47
32	Teletrabalho e Impactos para a Saúde do Teletrabalhador: Uma Revisão Sistemática .....	48
<b>Eixo 3: Gestão de Pessoas .....</b>		<b>49</b>
33	Conciliação Trabalho e Família: Relato de Caso de uma Empresa Ambiental no Oeste Paulista.....	50
34	Empregabilidade e o Futuro das Instituições de Nível Superior: Uma Articulação Necessária.....	51
35	Mapeamento de Lideranças em uma Empresa de Projetos Topográficos.....	52
36	Rotatividade dos Profissionais Celetistas de um Hospital Universitário Federal.....	53
<b>Eixo 4: Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador .....</b>		<b>54</b>
37	A Percepção da Reintegração no Mercado de Trabalho: Um Estudo Empírico com Trabalhadores Afastados .....	55
38	Afastamento e Retorno ao Trabalho Entre Professores Readaptados da Rede Estadual .....	56

39	Análise do Processo de Adaptação de Trabalhadores de Uma Universidade Pública a Novos Cargos .....	57
40	Características do Trabalho Terceirizado e Impactos Para a Saúde de Agentes de Limpeza .....	58
41	Clínica do Trabalho com Trabalhadores Readaptados .....	59
42	Desemprego e Precariedade no Trabalho de Mulheres Dependentes de Substâncias .....	60
43	Diagnóstico de Estressores em Contextos de Estratégia Saúde da Família .....	61
44	Estressores Ocupacionais no Contexto da Enfermagem: Um Estudo Sobre a Relação Entre as Variáveis Individuais e Organizacionais.....	62
45	Estressores Ocupacionais no Contexto da Enfermagem: Análise da Literatura Nacional Entre 2008 e 2017.....	63
46	Fatores de Risco Psicossocial, Estresse e Saúde em Agentes de Limpeza Terceirizados .....	64
47	Motorista de Transporte de Cargas: Um Estudo Sobre Resiliência e Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho .....	65
48	Mulheres em Cargos de Liderança: Uma Resposta da Sobrecarga de Trabalho e dos Múltiplos Papeis Sociais.....	66
49	Produção Científica Brasileira a Respeito da Relação Entre Trabalho e Família .....	67
50	Síndrome de <i>Burnout</i> , Psicologia e Direito à Saúde.....	68
<b>Eixo 5: Orientação Profissional .....</b>		<b>69</b>
55	Avaliação dos Indicadores de Saúde Mental e Escolha Profissional Pré e Pós-Intervenção de Orientação Profissional com Estudantes de Escola Pública e Privada.....	70
56	Orientação Profissional com Grupo de Vestibulandos: Experiência de Estágio .....	71
57	Orientação Profissional com Vestibulando e a Influência da Família.....	72
58	Prática em Orientação Profissional Individual: Relato de Experiência de Estágio .....	73
59	Programas de Educação para a Carreira: Revisão Sistemática da Literatura Internacional .....	74
60	Relato de Experiência: Planejamento para Aposentadoria .....	75
61	Relato de Experiência: Transição de Carreira .....	76
62	Relato de Experiência: Processo de <i>Outplacement</i> .....	77
63	Um Estudo de Caso em Orientação Profissional: Enfoque na Avaliação de Interesses para Clarificação da Escolha .....	78

<b>COMUNICAÇÃO ORAL</b> .....	79
<b>Eixo 1: Formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho</b> .....	80
64 A Formação do Psicólogo em Avaliação Psicológica: Reflexões e Considerações .....	81
65 A Importância do Profissional de POT Sob a Visão de Graduandos e Egressos de Cursos de Bacharelado em Psicologia .....	92
66 Articulações entre Psicossociologia, Psicologia Social e o Sentido do Trabalho .....	101
67 Desenvolvimento e Validação Inicial da Escala de Avaliação do Líder Autêntico .....	115
68 Programa de Treinamento e Desenvolvimento em Prol da Inclusão Junto a Trabalhadores com Deficiência em uma Distribuidora de Grande Porte do Interior do Estado de São Paulo .....	128
69 Qualidade de Vida no Trabalho: A Implementação de um Código de Ética e Conduta .....	141
70 Relato de Experiência de Estágio Supervisionado no Centro de Triagem e Encaminhamento ao Migrante – Cetremi .....	149
<b>Eixo 2: Comportamento Humano no Trabalho e nas Organizações</b> .....	155
71 A Prática Profissional de Psicólogos em Ambiente Hospitalar e Seus Desafios .....	156
72 Comportamento do Assediado: Identificando Aspectos Frágeis .....	160
73 Contexto de Trabalho e Pesquisa de Clima Organizacional: Possibilidade de Convergências? .....	171
74 Cultura e Clima: Estudo de Caso em uma Loja de Departamentos .....	181
75 Definições e Características do Clima Organizacional: Uma Revisão Sistemática.....	190
76 Estilos de Liderança e o Impacto na Intenção de Rotatividade .....	200
77 Inclusão de Pessoas com Deficiência no Município de Catanduva: A visão de Indústrias Sucroalcooleiras e Órgãos de Capacitação .....	211
78 <i>Learning Organization</i> : Reconhecimento do Aprendizado e da Inovação com Foco em Resiliência .....	222
79 O Papel do Psicólogo em um Programa de Educação, Reabilitação Profissional e Inserção no Trabalho para Pessoas com Deficiência .....	230
80 Percepção e Sentimento sobre o Assédio Moral no Trabalho de Trabalhadores de uma Unidade Acadêmica de IES Pública .....	236
81 Práticas de Gestão de Pessoas Relacionadas à Responsabilidade Social das Organizações: O que se está Realizando na Atualidade .....	246
82 Proposta de Ação nos Processos Inclusivos de Pessoas com Deficiências ..	252
83 Relações entre o Trabalho da Mulher e a Dinâmica Familiar .....	257
84 Revisão Bibliográfica: Lideranças Transformacional e Transacional.....	269
85 Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho: Identidade e Saúde Mental .....	278

<b>Eixo 3: Gestão de Pessoas .....</b>	<b>284</b>
86 Dinâmica do Detetive: Uma Prática Inovadora para Seleção de Pessoal .....	285
87 Empregabilidade e o Futuro das Instituições de Nível Superior: Uma Articulação Necessária.....	291
88 Escala de Autoeficácia: Evidências de Validade no Ensino Superior à Distância .....	296
89 Gamificação: Estratégia para Treinamento e Aprendizagem em Organizações .....	311
90 Metodologias de Treinamento Utilizadas para Capacitar Pessoas com Deficiências .....	317
91 Motivação e Clima Organizacional – Correlações de Produtividade .....	332
92 Primeiros Passos em Educação Interprofissional: PET/Saúde - UNESP Bauru .....	340
93 Rotatividade Externa dos Profissionais de Saúde que Atuam No Contexto Hospitalar: Revisando a Literatura Nacional .....	345
<b>Eixo 4: Saúde e Qualidade de Vida do Trabalhador .....</b>	<b>357</b>
94 Características do Trabalho Terceirizado e Impactos para a Saúde de Agentes De Limpeza.....	358
95 Equilíbrio Trabalho-Família e o Suporte Oferecido pelas Organizações.....	368
96 Família: Um Equilíbrio Entre Papeis.....	379
97 Fatores de Risco Psicossocial, Estresse e Saúde em Agentes de Limpeza Terceirizados.....	392
98 Fatores de Riscos Psicossociais em Professores da Rede Pública – Um Rastreamento para Transtornos Mentais Menores .....	398
99 Hardiness e Personalidade em Colaboradores de Multinacional .....	402
100 Indústria Mineradora Brasileira, Precarização do Trabalho e Saúde do Trabalhador.....	413
101 Mindfulness como Estratégia de Redução de Estresse dos Trabalhadores nas Organizações.....	423
102 Qualidade de Vida: Caracterização de Funcionários com Deficiência numa Universidade Particular no Interior de SP.....	428
103 Volta ao Trabalho e Maternidade: Vínculo, Rede de Apoio e Planejamento de Vida .....	437
<b>Eixo 5: Orientação Profissional .....</b>	<b>442</b>
104 Esperança e Carreira na Orientação Profissional: Preparação para a Aposentadoria .....	443
105 Orientação Profissional - Um Encontro Entre o Coaching e a Avaliação Psicológica .....	448
106 Orientação Profissional na Educação Infantil: Relato de Experiência .....	455
107 Partida de Futebol: Técnica de Autoconhecimento em Orientação Profissional.....	463

108	Programas de Educação para a Carreira: Revisão sistemática da literatura internacional.....	470
<b>Mesa Redonda e Minicursos</b>		<b>480</b>
109	Mesa Redonda SBPOT: Os Caminhos da POT no Brasil no Atual Contexto Brasileiro.....	481
110	A Trajetória de uma Revista Específica em Psicologia Organizacional e do Trabalho: Melhorias do Processo Editorial e Desafio da Sustentabilidade Financeira - (RPOT - Revista Psicologia: Organizações e Trabalho) .....	482
111	GT/Pesquisas que Impactam em Nossa Sociedade .....	483
112	Projeto de Competências em POT/SBPOT.....	485
113	Psicologia Organizacional e do Trabalho: Novas Formas de Treinamento: Os Desafios Diante De Programas De Treinamento Voltados Para A Empregabilidade de Jovens e a Indústria 4.0.....	487
114	A Inserção do Psicólogo Organizacional e do Trabalho no Contexto da Inovação e da Indústria 4.0.....	491
115	Experiências de Formação em POT: História e os Desafios Diante do Ensino e Pesquisa no Departamento de Psicologia da USP.....	496
116	História e os Desafios Diante da Extensão no Departamento de Psicologia da USP: Estágios Profissionalizantes.....	498
117	Planejar, Implantar e Implementar um Treinamento nas Organizações.....	500
118	Técnicas Narrativas na Solução de Conflitos.....	508
119	Orientação Profissional para Grupos de Pessoas com Dependência Química	516

**PAINEIS**

**EIXO I: FORMAÇÃO EM PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**



## A INTERVENÇÃO DA PSICOLOGIA DO TRABALHO E AS POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO JUNTO AOS USUÁRIOS DO CRAS

CORRÊA, Larissa de Brito Simonetti, USC. la.simonetti@outlook.com  
RODRIGUES, Giovanna Julia Parra, USC. giovannajparra@gmail.com  
BERNANDO, Ana Paula Gomes, USC. anapaulagbernardo@gmail.com  
SOUZA, Ariane Vieira de, USC. souza\_ariane@hotmail.com  
ZANELATO, Luciana Silva, USC/UNESP. luciana.zanelato@usc.br

A Psicologia do Trabalho busca compreender o trabalho humano em seus amplos significados que impactam o sujeito não só em sua saúde, mas em sua subjetividade e relações. Com o objetivo de promover autonomia e resgate da autoria de vida dos usuários da Política da Assistência Social, foi desenvolvido, em parceria com Assistentes Sociais, via Programa de Promoção do Acesso ao Mundo do Trabalho (Acessuas Trabalho) ações para motivar, encaminhar e monitorar pessoas em situação de vulnerabilidade social para acesso a oportunidades de trabalho e emprego. As intervenções realizadas pelas estagiárias de Psicologia foram planejadas para convergir com as diretrizes do Acessuas Trabalho e contaram com suporte teórico e metodológico da Psicologia do Trabalho. Dessa forma, desenvolveu-se dez intervenções semanais com média de 15 participantes em dois Centros de Referência da Assistência Social (CRAS) na cidade de Bauru (SP). Inicialmente, o foco foi o estabelecimento de vínculo, promoção de autoestima, autoconhecimento e identificação de habilidades e preferências profissionais. Demais conteúdos abordaram planejamento pessoal, acesso a educação para jovens e adultos, comunicação assertiva, elaboração de currículo e, por fim, preparação para entrevistas de emprego. Além das temáticas discutidas, o programa contou com redes de apoio como Senai, Sebrae, CEJA e Procuradoria do Ministério do Trabalho. Durante os encontros foram usadas técnicas de escuta empática, aconselhamento, exercícios de dinâmica de grupo, *role play*, rodas de conversa e *feedbacks*. Semanalmente, medidas de eficiência foram definidas como forma de acompanhamento da evolução do grupo por meio de autoavaliação, realização das atividades propostas e participações efetivas no grupo. Os resultados parciais contam com usuários que retomaram os estudos, desenvolveram planejamento pessoal e profissional, elaboraram currículo e treinaram habilidades para entrevista de emprego, além de terem manifestado interesse em ingressar em programas de qualificação técnico-profissional. A partir das intervenções citadas, observou-se a importância da Psicologia nos CRAS e no desenvolvimento de programas sociais. Destaca-se que a discussão sobre o trabalho permeia conteúdo da Psicologia como autoconhecimento, motivação e treinamento de habilidades sociais, o que indica a necessidade de inserção dessas pautas nos processos de inclusão produtiva. Portanto, o encontro entre a Psicologia, Assistência Social e redes de apoio promovem desenvolvimento do sujeito de forma contextualizada e autônoma garantindo acesso aos direitos constitucionais, com vista à minimização das diferenças sociais e promoção de uma vida mais digna e igualitária.

**Palavras-chave:** PSICOLOGIA DO TRABALHO. INTERVENÇÃO. ACESSUAS.

## A PERCEPÇÃO DAS DIMENSÕES DO *BURNOUT* EM ENFERMEIRO E PROFESSORES

NAKAMURA, Júlia Borges, Unesp. jubonaka@gmail.com,  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hfcardoso@gmail.com

A Síndrome de *Burnout*, também conhecida como “Síndrome do esgotamento Profissional”, caracteriza-se como um processo fundamentado nas dimensões Exaustão emocional (EE), Despersonalização (DE) e Baixa realização profissional (BRP). Pode, para o trabalhador, ocasionar prejuízos como adoecimento e afastamento do trabalho, além de acarretar o aumento do índice de absenteísmo, rotatividade e baixa produtividade para a organização. Por ser mais comum a incidência de *burnout* em profissionais do ramo de prestação de serviços (como professores e enfermeiros), visto que sua rotina de trabalho se baseia no contato constante com as pessoas, o objetivo desta pesquisa foi o de avaliar os sintomas de *burnout* em uma amostra de trabalhadores da área da saúde e educação. Participaram do estudo profissionais do ramo de prestação de serviços, como enfermeiros (75), com média de idade de 35 anos. e professores (75), com idade média de 32 anos. Foram utilizados como instrumentos a Escala Brasileira de Burnout (EBB) e um questionário sociodemográfico cujos fatores de interesse foram gênero, idade, tempo de trabalho na instituição, estado civil. Como resultados, observou-se que não houve diferenças significativas entre os grupos em relação ao gênero, estado civil e tempo de atuação no cargo. A idade foi uma variável que apresentou correlações negativas e com significância estatísticas com todas as dimensões da EBB (despersonalização, frustração profissional e exaustão), sendo um dado inversamente proporcional, isto é, quanto menor a idade, maior a pontuação nas dimensões da EBB. No grupo dos enfermeiros, porém, a idade não se mostrou uma variável significativa. Torna-se importante refletir acerca de novos estudos com esses profissionais, uma vez que os mesmos estão em constante contato com pessoas, favorecendo o surgimento de sintomas relacionados ao *burnout*.

**Palavras-chave:** PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, SAÚDE DO TRABALHADOR. BURNOUT.

## **ADOLESCÊNCIA, MERCADO DE TRABALHO E TREINO DE HABILIDADES SOCIAIS: RELATO DE EXPERIÊNCIA**

COSTA, Tamires Giorgetti, USC/Unesp. tamiresgiorgetti@yahoo.com.br  
COIADO, Marina Ramos, USC/Unesp. marinarcoiado@gmail.com  
ZANELATO-SILVA, Luciana, USC/Unesp. luciana.zanelato@gmail.com

O presente estudo tem como objetivo apresentar as práticas de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho, tendo como foco a preparação para o mercado de trabalho e treino de habilidades sociais em adolescentes. O estágio ocorreu em uma instituição social localizada no interior paulista que busca capacitar jovens para a inserção no Programa Jovem Aprendiz. Os participantes foram aproximadamente 40 adolescentes do sexo masculino, na faixa etária entre 15 a 17 anos, sendo que muitos encontram-se em situação de vulnerabilidade social e econômica. Para tanto foram realizadas 13 intervenções, as quais ocorreram semanalmente, os encontros foram baseados no levantamento prévio das necessidades do grupo, por meio de um questionário elaborado pelas estagiárias fundamentado no Inventário de Habilidades Sociais para adolescentes, descrito por Dell Prette (2012). Durante as intervenções foram realizadas atividades expositivas, dinâmica de grupo e rodas de conversa. Ao final de cada intervenção aplicou-se um formulário contendo: avaliação do encontro, sugestões de melhorias e críticas, junto à autoavaliação do desempenho individual nas atividades propostas. A partir dos temas levantados, a intervenção foi integralmente planejada, com base em temáticas que se referem a habilidades sociais, simulação de entrevista de emprego, comunicação, relacionamento interpessoal, empatia, trabalho em equipe, debates sobre diversidade e interações sociais. Notou-se que as intervenções e recursos utilizados contribuíram para a ampliação de repertórios comportamentais vistos como pré-requisitos para a inserção no mercado de trabalho, como a prática e desenvolvimento da comunicação assertiva, empatia nas relações interpessoais, criatividade na resolução de problemas, como também ainda foi observada a dificuldade dos adolescentes na elaboração do projeto de vida e autodescrição das características pessoais. Contudo, constatou-se que instituições sociais que visam à capacitação profissional de adolescentes podem ser colocadas como um fator de proteção em casos de vulnerabilidade social. Assim, a prática de estágio possibilitou uma visão mais ampla do papel do psicólogo organizacional e do trabalho como mediador no processo de preparação de adolescentes para o mercado de trabalho, promovendo reflexões sobre autoconhecimento, projeto de vida e treinamento de habilidades sociais, fundamentais tanto para a inserção como a retenção dos adolescentes no âmbito laboral.

**Palavras-chave:** ADOLESCENTES. MERCADO DE TRABALHO. HABILIDADES SOCIAIS.

## ANÁLISE COMPARATIVA DE ÍNDICES DE BURNOUT E SUPORTE LABORAL EM PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS E PRIVADAS

PRATA, Isadora De Martino, Unesp. isadoradmprata@gmail.com  
OLIVEIRA, Carolina Carvalho de, Unesp. carololiveira2525@gmail.com  
VENDRAME João Vitor Gengo. Unesp, jvgenço@gmail.com  
FERREIRA, Vitória Oliveira, Unesp. ferreira.o.vit@gmail.com  
SILVA, Luisa Aliboni de Toledo e, Unesp. aliboniluisa@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br

Mais acentuadamente nos últimos anos, os professores têm sofrido um aumento de exigência e responsabilidades ocasionado pelo contexto histórico e social, levando a profissão a ser considerada uma das mais estressantes pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a segunda mais acometida por doenças ocupacionais no mundo. Esse cenário é indicativo de prejuízo na saúde mental desses profissionais, principalmente considerando que o trabalho é uma atividade na qual se investe grande tempo e esforço. Sendo assim, esse grupo de risco ao adoecimento no trabalho demanda atenção tanto em relação a incidência das doenças laborais quanto às condições de trabalho as quais ele se submete, que influenciam diretamente na ocorrência das patologias. Esta pesquisa visa investigar e comparar as condições do suporte laboral de uma instituição de ensino superior pública e outra privada do interior paulista, entendendo como suporte laboral a percepção dos professores acerca do ambiente do trabalho, das relações interpessoais e do amparo trabalhista que influenciam em sua saúde mental. Além disso, pretende-se comparar os graus de incidência de indicadores de *burnout* dos dois grupos (ou seja, professores de instituições de ensino superior, públicas e privadas), já que é uma síndrome recorrente em ambientes de trabalho estressantes que influencia diretamente na relação do indivíduo com sua atividade e pode causar o afastamento do trabalhador. O *burnout* é caracterizado pela presença de exaustão emocional (sentimento de falta de recursos emocionais), despersonalização (sentimentos negativos em relação às pessoas com as quais se trabalha) e baixa realização pessoal (avaliação negativa no trabalho). Para a coleta de dados, serão utilizados a Escala Brasileira de *Burnout*- EBB e a Escala de Suporte Laboral- ESUL em uma amostra de 25 professores de ensino superior pública e 25 de instituição privada, que serão posteriormente analisados estatisticamente. A comparação entre os dois grupos será feita para obtenção de um quadro geral de suporte laboral e *burnout* em professores universitários, considerando que há diferenças entre ambientes de trabalho das instituições públicas e privadas, que apresentam rotinas e problemas distintos. A partir do estudo, pretende-se favorecer futuras intervenções de caráter psicológico e das condições de trabalho dessas duas categorias.

**Palavras-chave:** SUPORTE LABORAL. BURNOUT. PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS.

## ANSIEDADE, BURNOUT E EVASÃO UNIVERSITÁRIA EM INGRESSANTES: MEDIÇÃO E INTERVENÇÃO

DIAS, Sabrine de Anne Santos, Unesp. sabrine.anne@unesp.br  
SANTOS, Igor Miguel Nascimento Zanata dos, Unesp. igorzanata@outlook.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br

O contexto universitário expõe o estudante a novos e complexos desafios em diversas áreas. O estudante ingressante enfrenta, assim, um processo de transição em quatro domínios: acadêmico, social, pessoal e profissional. Nesse período, esses podem desenvolver novas habilidades ou enfrentar problemas psicológicos. O objetivo do presente estudo é avaliar se, nesse período de transição, os ingressantes universitários apresentam ansiedade e *burnout*, além de se investigar possíveis motivos para deixar de frequentar o ensino superior (evasão universitária). A Síndrome de *Burnout* é uma complicação psicológica enfrentada por trabalhadores devido à exposição a estressores. Ela envolve três componentes: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional. Pesquisas já obtiveram resultados de *Burnout* em estudantes universitários. Além de que, o campo científico já aborda a ansiedade como um fator muito presente na universidade. Tanto a ansiedade quanto o *Burnout* podem ser negativos para a adaptação universitária, fato que influencia na permanência dos estudantes na universidade. A presente pesquisa irá avaliar esses três construtos em duas amostras de universitários ingressantes. De forma mais específica, será dividida em dois grupos, sendo primeiro composto por participantes de um grupo de apoio que visa promover acolhimento e estratégias de enfrentamento e o segundo composto por não participantes. Serão feitas duas coletas de dados (uma no primeiro mês de aula e outra no último mês do primeiro semestre de aula). Em cada coleta serão aplicados um questionário sociodemográfico, para coletar informações sobre os participantes; Escala de Ansiedade de Beck, para medir os indicadores de ansiedade; Escala Brasileira de *Burnout* (Versão Adjetivos) – EBB-Adj, para avaliar a sintomatologia de *Burnout*; Escala de Motivos de Evasão do Ensino Superior – M-ES, que avalia motivos com grande potencial para evasão universitária e, no primeiro grupo amostral, uma intervenção grupal, que visa promover adaptação e melhor acolhimento aos universitários ingressantes. Dos resultados parciais, a primeira coleta foi feita na segunda semana de aula dos participantes, porém os dados ainda não foram analisados. A respeito do grupo de apoio, duas sessões já foram feitas, sendo uma por semana, nas quais foram trabalhados temas como identidade e perfil pessoal, visando que os alunos se conheçam, e contexto da universidade, para que estes a conheçam melhor. A expectativa, baseada na revisão bibliográfica, é que o grupo influencie de forma positiva na carreira dos universitários e em sua adaptação a esse contexto.

**Palavras chave:** ANSIEDADE; *BURNOUT*; EVASÃO UNIVERSITÁRIA.

## **ATIVIDADES GERADORAS DE CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO (POT)**

SILVA, Luisa Aliboni de Toledo e, UNESP. aliboniluisa@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, UNESP. hfcardoso@gmail.com

Em consulta realizada em 2018 à base de dados e-MEC constatou-se a existência de 1641 cursos de Psicologia ativos no Brasil. Em 2009 existiam 396. Esse crescimento de mais de 300% em nove anos evidencia a dúvida: a formação desses profissionais está sendo provida com qualidade? Pesquisas que avaliam a qualidade da formação de profissionais em qualquer área se fazem sempre necessárias para que se tenha um olhar crítico sobre a construção dos futuros profissionais. Pretende-se, a partir deste estudo, fazer um recorte à formação em POT e investigar, a partir da percepção dos participantes, quais são as maiores fontes de conhecimento dentro da graduação e quais atividades extracurriculares são mais procuradas pelos alunos e quais destas atividades. Participaram do estudo 50 egressos formados em Psicologia nos últimos 5 anos em Universidades do Estado de São Paulo; que estiveram matriculados em disciplinas formais de estágio profissionalizante na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e/ou trabalham atualmente na área. O instrumento utilizado foi um questionário online estruturado pelos próprios pesquisadores com perguntas abertas e fechadas que buscava investigar a percepção destes egressos sobre sua formação em POT. Os dados foram analisados quantitativamente fazendo uso do *software* para análise de dados das ciências sociais SPSS 17.0. Os resultados apontam que as atividades extracurriculares mais procuradas pelos alunos foram cursos, palestras e congressos (66%), seguida de estágio não obrigatório (54%), projetos de extensão (34%), grupos de estudo (32%), empresa júnior (30%) e iniciação científica (24%). Quanto às maiores fontes de informação dentro da graduação os alunos relataram ser os professores (relatado por 68% da amostra), o estágio obrigatório (60%), as disciplinas (58%), os cursos, palestras e congressos (34%), o estágio não obrigatório (26%), os colegas de curso (22%), a empresa júnior (20%), projetos de extensão (10%), iniciação científica (4%) e, por fim, os grupos de estudo (4%). O presente estudo faz parte de um projeto de mestrado que está em andamento e por isso ainda não apresenta uma discussão bem fundamentada. Os resultados indicam que, os professores são a maior fonte de conhecimentos na área ao longo da graduação, assim como o estágio obrigatório e as disciplinas. Além disso, os cursos e palestras foram muito procurados pelos alunos para complementar os conhecimentos das disciplinas. É curioso perceber que 32% dos alunos procuraram grupos de estudo na graduação, porém apenas 4% dos alunos os indicam como maior fonte de informação. Além disso, 54% dos alunos fizeram parte de estágios não obrigatórios, mas apenas 26% indicaram os estágios como maior fonte de conhecimento.

**Palavras-chave:** FORMAÇÃO. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. ATIVIDADES

## COMO UNIR CRIATIVIDADE E ORGANIZAÇÃO? UMA ANÁLISE PIAGETIANA DOS MODELOS CAÓRDICOS

SILVA, Gustavo Amaral Vasconcelos, Unesp. gustavo.guvasconcelos@gmail.com.br  
RAIO, Cibele Bender, UENP CJ. cibele.raio@uenp.edu.br

No início da década de 1960, Dee Hock revolucionou o sistema de licenciamento de cartões de crédito ao criar a VISA. O colapso do modelo de cartões, somado ao tradicional modelo de negócio comando-controle, a que as grandes corporações estão sujeitas, levaram Hock a propor mudanças significativas nesta estrutura, com a implementação do que foi denominado “Modelo Caórdico”. O neologismo criado por ele constitui-se na fusão das palavras “Caos” e “Ordem”. Neste âmbito, o Norte-Americano trabalhou por uma organização descentralizada e autônoma. O “Modelo Caórdico” se expandiu para diferentes organizações, as quais o aprimoram incluindo os conceitos Chamos (Caos absoluto) e o Controle (Ordem absoluta) e o aplicam em diferentes situações, desde o universo corporativo ao cotidiano. Paralelamente a isto, Jean Piaget, em 60 anos de pesquisa na área do desenvolvimento da inteligência, propôs o modelo de Equilibração. Este modelo desenvolve-se em razão de uma tendência interna de melhorar permanentemente as condições de equilíbrio. Neste contexto, objetivo deste trabalho é avaliar as intersecções entre o modelo Caórdico e a Teoria Piagetiana da Equilibração. Desta forma, esta pesquisa revisa os livros escritos por Dee Hock e analisa o desdobramento de sua proposta em organizações. Além disso, trata da análise de artigos e livros sobre a teoria estrutural Piagetiana. Os resultados preliminares mostram que, em sua principal obra, o livro *O nascimento da era Caórdica*, Dee Hock fundamenta suas análises na busca pela mudança de paradigma que permeia o ambiente corporativo. Logo, defende que as estruturas hierárquicas empresariais são engessadas, ou seja, apresentam pouquíssima autonomia e liberdade de atuação. Hock credita isto sempre ao modelo organizacional que denomina “comando-controle”, de ordem excessiva. Assim, surge sua diferença em pensar a gestão de uma empresa e de pessoas. A clareza de princípios e propósitos, deixa a organização mais fluida, na verdade, Caórdica. Outro ponto constantemente ressaltado pelo gestor é a criatividade, fato que parece ser o grande elo com a teoria Piagetiana, o qual busca o presente trabalho. Para Piaget, propor a autonomia do indivíduo para que ele construa o conhecimento é a base do processo criativo, enquanto delimitar, restringir, ou direcionar o aprendizado são formas de limitar a criatividade. Além disso, o conceito piagetiano de acomodação identifica a organização das ideias. A continuidade da pesquisa pretende avaliar se poderíamos sobrepor os termos e assim aproveitar os avanços da relação de aprendizagem proposto por Piaget no universo corporativo.

**Palavras-chave:** DEE HOCK. EQUILIBRAÇÃO. PIAGET

## ESTRESSE OCUPACIONAL EM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

KAWASHIMA, Maria Madalena Lazari, FIJ. madakawashima@gmail.com  
SANTOS, Cíntia Valéria dos, FIJ. cintia.vd\_s@yahoo.com.br  
VIEGAS, Priscila, FIJ. priscilaviegas@hotmail.com

As diversas alterações nas formas de trabalho e nas exigências das organizações afetam diretamente a saúde do trabalhador, que se sente pressionado, desencadeando alguns transtornos mentais, entre eles o estresse. O objetivo desse trabalho de conclusão de curso foi investigar a existência do estresse ocupacional nos estudantes que exercem atividade remunerada do curso de Administração de uma faculdade do interior de São Paulo em 2018. O questionário estruturado aplicado pelos pesquisadores durante o período das aulas teve como base o trabalho do Instituto de Psicologia e Controle do Stress (IPCS) - centro especializado no estresse ocupacional da diretora e fundadora Dra. Marilda Emmanuel Novaes Lipp. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, submetida e aprovada pelo Comitê de Ética da faculdade. Os 119 estudantes participantes foram convidados à pesquisa e, em concordância, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e a análise dos dados foi desenvolvida através de técnicas estatísticas. Os resultados apurados apresentam que do total dos estudantes entrevistados, 94 trabalham, representando 78,99% da amostra. Desse percentual de estudantes trabalhadores, apenas 35,10% não apresentavam sinais de estresse, enquanto 64,90% apresentavam alguns sinais. Analisando a incidência em todos os anos do curso, a pesquisa apurou a tendência de estudantes identificados com estresse aumentar no decorrer dos anos do curso. Quanto à área de atuação, existe um maior percentual de estudantes com sintomas de estresse no setor do Comércio, seguido por Serviços e Indústria, respectivamente, sendo 96,72% de empresas privadas. Esta pesquisa identificou a existência do estresse relacionado ao trabalho nos estudantes trabalhadores do curso de Administração em todos os 4 anos, confirmando que há agentes estressores no ambiente de trabalho que podem interferir no bem-estar, na saúde física e mental do trabalhador. A maioria desses estudantes se encontram na fase da resistência, estão no quarto ano da formação, atuam na área do comércio e seu tempo de serviço varia de um a cinco anos. O combate aos agentes estressores constitui-se um desafio para o governo, empresas e sociedades como um todo e as pesquisas podem contribuir para a prevenção, controle do estresse e subsidiar ações na saúde do trabalhador.

**Palavras-chave:** ESTUDANTES. ESTRESSE. SAÚDE DO TRABALHADOR.



## **ESTUDO COMPARATIVO DE ESTRESSORES OCUPACIONAIS NA EQUIPE DE ENFERMAGEM NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO E O SUPORTE LABORAL**

OLIVEIRA, Carolina Carvalho de, Unesp. carololiveira2525@gmail.com

FERREIRA, Vitória Oliveira, Unesp. ferreira.o.vit@gmail.com

VENDRAME, João Vitor Gengo, Unesp. jvngengo@gmail.com

PRATA, Isadora de Martino, Unesp. isadoradmprata@gmail.com

SILVA, Luisa Aliboni de Toledo e, Unesp. aliboniluisa@gmail.com

CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) de 2012, 90% da população mundial vivencia o estresse de alguma maneira. Apesar de ser considerado uma forma de adaptação às diversas situações da vida, o estresse pode se tornar danoso a partir do momento em que evoca sentimentos de tensão, ansiedade, medo ou ameaça prolongados, e gera prejuízos na vida pessoal e profissional do indivíduo. Nesse sentido, a enfermagem é considerada uma das profissões mais estressantes, tanto pelo manejo com o mal-estar dos pacientes como pelo manejo com a equipe multiprofissional do ambiente de trabalho. Constantes pressões, ostensivas cargas de trabalho e falta de reconhecimento das suas atividades são alguns dos fatores estressantes comuns enfrentados por esses profissionais, podendo ocasionar algum tipo de adoecimento. Assim, o estresse ocupacional se caracteriza por reações físicas ou psicológicas relacionadas às atividades e situações do ambiente de trabalho. É subjetivo, ou seja, determinado pela percepção individual da ocorrência e pela resposta emitida. Uma forma de minimizar os estressores ocupacionais seria a partir do suporte laboral, relacionado ao quanto os membros de uma organização se sentem valorizados por ela, como forma de retribuição ao esforço do funcionário na realização de suas atividades. Quando a percepção do suporte organizacional não é positiva, pode acarretar um ambiente de trabalho vulnerável ao estresse, com insatisfação laboral, alta rotatividade, absenteísmo e doenças físicas e/ou psicológicas. Considerando que o excesso de estressores ocupacionais prejudica a vida profissional e pessoal do indivíduo e que um suporte laboral positivo tende a contribuir para uma maior satisfação e bem-estar no trabalho, a presente pesquisa busca mensurar os níveis de estressores ocupacionais e o suporte laboral percebidos e vivenciados por profissionais da equipe de enfermagem. Para tanto serão aplicadas a Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho – EVENT e da Escala de Suporte Laboral – ESUL. A pesquisa encontra-se em execução, sendo que os dados ainda serão coletados. Pretende-se, a partir desse estudo, que seja possível analisar os estressores ocupacionais presentes em funcionários da equipe de enfermagem e verificar como eles percebem o suporte laboral. A partir disso, a realização de comparações entre o setor público e o privado tem o objetivo de reflexão sobre as possíveis diferenças desses construtos em diferentes realidades, visto que os dois setores têm rotinas de trabalho diferentes, os funcionários podem apresentar preocupações diferentes e o tipo de suporte organizacional oferecido à equipe pode variar.

**Palavras chave:** ESTRESSE OCUPACIONAL. SUPORTE LABORAL. ENFERMEIROS.

## **EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

SILVA, Stéphanie Andrade, USP. steandrades@gmail.com  
BORGES, Elisa Silva. USP elisab30@yahoo.com.br  
STICCA, Marina Greggi, USP. marinagreggi@hotmail.com  
ZERBINI, Thaís, USP. thais.zerbini@gmail.com

Apresenta-se um relato de experiência de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), realizado em uma instituição pública, no interior do estado de São Paulo. O estágio teve como objetivo preparar nos aspectos teóricos e práticos relativos ao comportamento humano nas organizações e no trabalho, com foco em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Os processos de TD&E envolvem ações organizacionais que promovem a aprendizagem dos profissionais no que se refere ao desenvolvimento de competências, através de identificar e suprir lacunas no desempenho de funcionários, prepará-los para novas funções e adaptar o trabalho à introdução de novas tecnologias e de novos procedimentos. A instituição pública caracteriza-se como prestadora de serviços para a sociedade brasileira e, procurando preservar a integridade da qualidade do atendimento, vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e a otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral. Uma queixa importante do órgão é relativa às dificuldades de atendimento da grande quantidade de demanda da clientela, e uma medida de interesse do instituto é a implementação do teletrabalho. Dessa forma, aponta-se para a necessidade de capacitação sistemática dos servidores de forma a possibilitar que estes desenvolvam competências estratégicas, através da identificação de lacunas no desempenho, da preparação para as novas tarefas e da adaptação às novas tecnologias e aos novos procedimentos de trabalho. Assim, o relato aborda a construção de instrumentos de intervenção em TD&E, a realização de análise organizacional visando levantar informações gerais sobre necessidades de treinamento, o mapeamento de competências, a identificação de condições de trabalho e a elaboração de propostas de ações educacionais alinhadas às necessidades de treinamento identificadas. Além disso, aborda: a elaboração de uma proposta de implementação do teletrabalho, para realização de um projeto piloto; o desenvolvimento de um grupo de Educação para a Aposentadoria, buscando auxiliar a transição no que se refere à construção de novos projetos de vida, ao redimensionamento das imagens vinculadas à condição de aposentado e à reflexão sobre a relação identidade-trabalho; e a realização de um Treinamento de Habilidades Sociais, que procurou auxiliar os servidores nas diversas situações do trabalho para um melhor relacionamento com o público externo e entre os funcionários. Por fim, são trazidas considerações sobre as práticas de TD&E em uma instituição pública e as contribuições para o aprendizado da estagiária.

**Palavras-chave:** ESTÁGIO, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.

## GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA EM ASSOCIAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

KAWASHIMA, Maria Madalena Lazari, FIJ. madakawashima@gmail.com

MARTINHO, Gustavo José, FIJ. gustavo.geopsico@gmail.com

SANCHES, Regina Célia Aparecida, FIJ. regina\_csanches@hotmail.com

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com muitas definições, é um tema que ainda demanda maior discussão para se firmar como um conceito único. Sua abrangência envolve por si só variados fatores, meios e objetivos. Nesse projeto de estágio em POT, o conceito adotado de QVT refere-se à maior humanização do trabalho, ao aumento do bem-estar dos trabalhadores e à maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho. O treinamento e a qualificação dos colaboradores podem ser vistos como instrumentos de gestão de pessoas na busca do desenvolvimento organizacional e motivacional. O objetivo foi diagnosticar e intervir nos processos de saúde e qualidade de vida dos colaboradores das equipes de segurança e higienização de uma associação de condomínio de lojas localizado na região do centro-oeste paulista. A população foi de 38 colaboradores e colaboradoras do setor de higienização e segurança, divididos em 3 grupos aos sábados. Diferentes instrumentos foram utilizados, como metáforas e textos, para subsidiar as dinâmicas, rodas de conversas, atividades lúdicas, entre outras. A programação dos treinamentos foi elaborada conforme as necessidades relatadas através de entrevistas orais feitas com os gestores administrativos e colaboradores. Foram realizados 16 encontros e os temas propostos foram a percepção sobre qualidade de vida, autoconhecimento, lazer, ansiedade, depressão, autocuidado, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, identidade e educação financeira. Entretanto, houve mudança dos temas de acordo com demandas e conteúdo apresentados pelos colaboradores e pelas discussões em supervisão de estágio. Os temas ansiedade e depressão saíram da programação, dando mais ênfase ao autoconhecimento e autocuidado, incluindo também o tema comunicação. Como forma de reflexão sobre os resultados da intervenção, dois pontos foram positivos: o seguimento da proposta feita pela gestão da empresa e a observação empírica do comportamento motivado da maioria dos integrantes em participar semanalmente dos encontros. Também, os feedbacks eram verbais, feitos de forma espontânea, relatados com conteúdo positivos sobre os temas e caminhos seguidos nos encontros. Considera-se que o objetivo foi cumprido já que o colaborador, ao adquirir autodesenvolvimento, conseguiu perceber seu trabalho com maior responsabilidade e autonomia, desenvolveu novas habilidades, gerando benefícios coletivos e individuais. Não houve avaliação objetiva com uso de instrumentos, apenas relatos verbais positivos dos colaboradores, o que precisa ser trabalhado em futuras ações. Outro ponto foi considerar a importância da intervenção específica da Psicologia Organizacional e do Trabalho nos aspectos organizacionais das instituições comerciais, principalmente no desenvolvimento da qualidade de vida do trabalhador.

**Palavras-chave:** QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. GESTÃO DE PESSOAS. TREINAMENTO.

## GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

SANCHES, R. C. AP, FIJ. regina\_csanches@hotmail.com  
MARTINHO, G. J, FIJ. gustavo.geopsico@gmail.com  
KAWASHIMA, M. M. L, FIJ. profesora.madalenalazari@gmail.com

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema que tem ganhado maior visibilidade entre empresas e organizações, mas ainda demanda uma maior discussão para se firmar como um conceito único. Sua abrangência, envolve por si só variados fatores, meios e objetivos e percebe-se que, ao olhar para o colaborador o resultado reflete na própria empresa, ou seja, quando o gestor de uma organização, volta seu olhar para as necessidades dos colaboradores, os benefícios dessa atenção diferenciada, acaba refletindo na própria organização, pois observa-se que uma vez satisfeito com os benefícios que a empresa pode lhe oferecer, o funcionário se dedica cada vez mais para garantir seu lugar dentro da empresa, assim como desempenhar um papel com qualidade e satisfação. O que se entende é que os métodos rigorosos de trabalho, que por muito tempo percebia o funcionário apenas como número e produção, perdem sua força, pelo menos na grande maioria das empresas, e a colaboração ganha valor dentro do meio organizacional. O trabalho teve como objetivo diagnosticar e intervir nos processos de saúde e qualidade de vida dos colaboradores das equipes de segurança e higienização de um condomínio de lojas no interior do estado de São Paulo, as atividades foram construídas de acordo com a demanda inicial do campo de estágio, e posteriormente por demandas apresentadas pela equipe participante deste, contando com vinte e quatro encontros realizados no período de um ano letivo, os métodos utilizados para aplicação das atividades foram: metáforas, dinâmicas de grupo, roda de conversa, palestra, material impresso e multimídia. A demanda solicitada mostra-se coerente com a bibliografia, pois ao ter as necessidades satisfeitas, cria-se a possibilidade de aumentar o comprometimento do colaborador em outras áreas dentro e fora do trabalho, gerando benefícios tanto para organização como para o trabalhador, o ganho desse processo, é que o colaborador ao adquirir o auto desenvolvimento, pode perceber sua função ou trabalho com maior responsabilidade e autonomia, gerando benefícios coletivos e individuais, e mesmo que o colaborador mude de empresa, essas habilidades adquiridas podem permanecer. Sobre os ganhos e resultados da intervenção, dois pontos foram positivos, primeiro o seguimento da proposta feita pela gestão e a observação empírica do comportamento motivado da maioria dos integrantes em participar semanalmente dos encontros e os feedbacks verbais, que eram feitos de forma espontânea, relatados com conteúdo positivo sobre os temas e caminhos seguidos nos encontros.

**Palavras-chave:** ESTÁGIO ORGANIZACIONAL. QUALIDADE DE VIDA. MOTIVAÇÃO.

## **HABILIDADES SOCIAIS: A ASSERTIVIDADE COMO PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO PARA JOVENS**

GODEGHESI, Aline Domiciano, USC. alinedomiciano@live.com  
TOZZE, Karina Ferraz, Unesp. karinatozze@hotmail.com  
ZANELATO, Luciana Silva, USC/Unesp. luciana.zanelato@gmail.com

Em relação ao contexto organizacional, as intervenções usando estratégias em habilidades sociais, favorecem as interações sociais satisfatórias, resolução de problemas interpessoais, de cooperação e de desempenhos nas atividades profissionais, como também a adequação dos comportamentos considerados habilidosos socialmente, porém a ausência ou insuficiência podem resultar em problemas comportamentais e emocionais, prejudicando assim a saúde mental do ser humano. O presente estudo tem como objetivo relatar a experiência de Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), desenvolvido em uma empresa do interior paulista, a qual é referência em solda e usinagem do setor sucroalcooleiro, cuja atuação da estagiária se deu a partir da elaboração de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento com foco em Habilidades Sociais. Participaram da intervenção jovens entre 18 a 20 anos, vinculados pelo programa Jovem Aprendiz. Primeiramente foi realizado um mapeamento de necessidade junto aos gestores e posteriormente com os jovens a fim de definir as ações e temáticas necessárias, tendo como foco desenvolver habilidades sociais voltadas para o ambiente laboral. Na sequência foram planejadas e desenvolvidas nove intervenções com duração de 50 minutos cada encontro, abordando assuntos como identificação e expressão de sentimentos, autocontrole, autoconhecimento, habilidades sociais e saúde mental no trabalho. Para tanto, utilizou-se de recursos instrucionais como rodas de conversa, debates, exercícios de dinâmica de grupo, roleplay e vídeos de curta metragem. Durante as intervenções notou-se a criação de um espaço de diálogo de escuta empática, o que facilitou o aprendizado dos conteúdos expostos; percebeu-se também que a temática habilidades sociais com ênfase na comunicação assertiva foi de grande relevância para os participantes, uma vez que a maioria mencionou dificuldade nesse requisito, sendo essa uma habilidade fundamental no ambiente de trabalho; e após a avaliação do programa por meio de um questionário de satisfação, os participantes mencionaram que houve aprimoramento da assertividade, expressão de sentimentos, empatia e discriminação das causas das próprias dificuldades interpessoais. Conclui-se que, um repertório comportamental mais elaborado em habilidades sociais tende a contribuir para um melhor desempenho e prevenção de transtornos mentais, bem como aumento de qualidade de vida no trabalho, auxiliando na retenção ou efetivação dos jovens aprendizes no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** HABILIDADES SOCIAIS. SAÚDE MENTAL. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

## INDICADORES DE SAÚDE MENTAL E EVASÃO UNIVERSITÁRIA EM INGRESSANTES DE UM CURSO DE PSICOLOGIA

DOS SANTOS, Igor Miguel Nascimento Zanata, Unesp. igorzanata@outlook.com  
DIAS, Sabine de Anne dos Santos, Unesp. sabrinedeanne\_@outlook.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br

No mundo globalizado, a questão da saúde mental vem se tornando cada vez mais analisada em diversos contextos. Um desses contextos é a universidade, em que as diferentes mudanças de tal ambiente podem vir a trazer complicações à qualidade de vida dos indivíduos. O ingresso em um curso superior pode ser percebido como algo positivo, almejado, porém também pode ter como consequências diversos fatores que podem levar ao adocimento desse universitário, por exemplo o aumento de sintomas de ansiedade e até mesmo à desistência do curso superior. Um construto que passou a ser investigado com o público discente foi o *burnout*, esse caracterizado pela exaustão emocional (o indivíduo está frequentemente cansado, sem energias para executar e concluir tarefa rotineiras relacionado ao estudo), pela despersonalização (distanciamento afetivo com os demais colegas de sala e professores) e pela baixa realização (descontentamento com sua atuação enquanto estudante, bem como com o curso). Tendo em vista que a investigação de indicadores de saúde é algo importante visando o bem-estar desse público, a presente pesquisa busca mensurar os níveis de ansiedade, *burnout* e motivos para a evasão universitária em discentes do primeiro ano de um curso de Psicologia de uma universidade pública localizada no interior do estado de São Paulo. O projeto de pesquisa encontra-se em execução, sendo que os dados foram coletados em uma amostra de 70 universitários, porém ainda não analisados. Foram utilizados para a coleta dos dados um questionário sociodemográfico, a Escala de Ansiedade de Beck – BAI, a Escala Brasileira de *Burnout* (Versão Adjetivos) – EBB-Adj e a Escala de Motivos de Evasão do Ensino Superior - M-ES. Espera-se que por meio deste estudo seja possível refletir acerca dos fatores que podem levar os estudantes à evasão universitária, bem como verificar possíveis estratégias que possam favorecer à adaptação e bem-estar desses discentes ao contexto universitário.

**Palavras-chave:** EVASÃO UNIVERSITÁRIA; ANSIEDADE; *BURNOUT*; UNIVERSITÁRIO.

## **INTERVENÇÕES EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: RELATO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

SILVA, Cynthia Raquel de Souza, UNIP. raquel.cyy@gmail.com  
LONGHI, Lindhisley, UNIP. lindy.contato@yahoo.com.br  
BARTNIK, Fabiana Marques Pereira, UNIP. fabiana.bartnik@docente.unip.br

O presente artigo tem como objetivo expor o relato de experiência em estágio supervisionado obrigatório na disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho da UNIP, em uma fábrica do segmento alimentício, com 30 funcionários e gestão familiar que não possui RH estruturado, localizada em Campinas/SP. O estágio deve propiciar aos universitários do último ano do curso de Psicologia a vivência no ambiente organizacional, de modo a permitir a aplicação teórica à prática no que se refere aos processos de Gestão de Pessoas. O estágio foi realizado com duas etapas: Diagnóstico e Intervenção. Inicialmente foi realizado um diagnóstico das demandas da empresa, através de observação, levantamento de dados, entrevistas com equipe e proprietários e após a análise desses dados, e definidas as necessidades juntamente com a orientadora de estágio, foi sugerida à empresa, uma proposta de intervenção. Uma das principais questões do diagnóstico esteve relacionada às dificuldades da gestão dessa empresa familiar que data do próprio ambiente familiar que dificultam a implantação de uma gestão estratégica. Observou-se que prevalece na empresa a informalidade e uma lógica individualista: cada um dos três donos e irmãos, faz o que acha certo. Foram realizadas três prioridades de intervenção para o semestre de estágio, relacionadas aos processos de Gestão de Pessoas: Políticas de cargos e salários: descrição de todos os cargos baseado em competências; Ações de qualidade de vida no trabalho: reuniões com a equipe, dinâmicas de grupo para fortalecimento do vínculo e discussão das necessidades de QVT e; desenvolvimento de liderança: treinamento comportamental com a liderança de fábrica. As consequências do trabalho na fábrica mostram-se interessantes, revelando de forma clara a contribuição do trabalho voltado para o Desenvolvimento Humano nas Organizações como à compreensão e possibilidade de reflexão sobre as demandas lá encontradas e o aproveitamento da capacidade intelectual dos próprios colaboradores em resolvê-las. Foi nítido que eles carecem de uma estrutura de Gestão de Pessoas permanente que dê suporte estratégico para que possam despertar o potencial da equipe para alcançar os objetivos esperados. O estágio se mostrou fundamental para a integração entre ensino, pesquisa e prática. Observou-se que a prática do estágio supervisionado trouxe uma nova perspectiva sobre a atuação do Psicólogo na Psicologia Organizacional e do Trabalho para os estagiários, de maneira a pensar as diversas oportunidades em empresas de pequeno porte e familiar, sobretudo para a criação de ações para o desenvolvimento de processos e das pessoas.

**Palavras-Chave:** ESTÁGIO SUPERVISIONADO; EMPRESA FAMILIAR; PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## O MODELO PROCESSUAL: UMA PROPOSTA HUMANISTA PARA A PSICOLOGIA DO TRABALHO

MESSIAS, João Carlos Caselli, PUC. profjoaomessias@gmail.com

Os fatores humanos relacionados ao trabalho têm sido amplamente discutidos no meio científico a partir de múltiplos enfoques, métodos e áreas de conhecimento. No caso da Psicologia, especificamente, podem-se reconhecer três escolas principais, a saber: Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), Psicologia Social do Trabalho (PST) e Psicologia da Saúde Ocupacional (PSO), cujos interesses, referenciais epistemológicos e teóricos também se mostram bastante variados. Não é frequente, contudo, que a abordagem psicológica subjacente à compreensão de determinados fenômenos seja apresentada claramente, o que dificulta a identificação do lugar conceitual a partir do qual se trabalha. Assim, tal posicionamento se mostra oportuno. A Abordagem Experiencial (ou Filosofia do Implícito) desenvolvida por Eugene Gendlin, está situada entre as existenciais-humanistas, e é concebida a partir de um paradigma que destaca o processo humano de criação de sentido. Este modelo que tem prioritariamente sido adotado na área clínica, fundamenta a Psicoterapia Orientada pela Focalização, o método homônimo, e é também aplicado em muitas outras áreas do conhecimento. No Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUC Campinas, o grupo de pesquisa “Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial” tem desenvolvido seus projetos a partir desse arcabouço teórico. **Objetivo:** Apresentar uma proposta de compreensão da Psicologia do Trabalho a partir do Modelo Processual que sustenta a Abordagem Experiencial. **Método:** Pesquisa qualitativa teórica na modalidade Análise Documental. **Resultados:** O trabalho encontra-se em fase de elaboração. Contudo, exemplos de elementos parciais significativos podem ser apontados, derivados da aproximação do Modelo Processual com: 1) a teoria de Justificação de Sistema no contexto da análise da subjetividade de caminhoneiros, 2) a proposta de Life Design e 3) a compreensão de Sentido do Trabalho. **Conclusão:** O Modelo Processual se mostra promissor para o objetivo almejado devido à sua natureza flexível e possibilidade de ressignificação conceitual a partir do cruzamento (crossings) com sistemas teóricos compatíveis.

**Palavras-chave:** ABORDAGEM EXPERIENCIAL; TEORIA; FENOMENOLOGIA



## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE PROJETOS TOPOGRÁFICOS**

LIMA, Nathália de Fátima Advíncula, Unesp. nathalia.advincula@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br

As mudanças no mercado de trabalho têm exigido dos profissionais da área de Gestão de Pessoas uma grande adaptação. Para esta adequação os profissionais necessitam de diagnósticos que sirvam de subsídios para ações estratégicas na área. Uma das ferramentas utilizadas para este trabalho foi a pesquisa de clima, que é capaz de mensurar o ambiente psicológico e social da organização. Por meio desse procedimento é possível se verificar indicadores que possam ser considerados adequados e inadequados no contexto de trabalho. O estudo apresentado foi realizado em uma empresa de engenharia topográfica com o objetivo de mapear e retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos empregados, através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. O instrumento utilizado foi a Escala de Clima Organizacional – ECO, de autoria de Mirlene Maria Matias Siqueira, a qual avalia a percepção do trabalhador sob diversos aspectos do clima organizacional (Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/pressão; Coesão entre colegas) a partir de uma análise qualitativa dos resultados. Os resultados foram interpretados levando-se em consideração a pontuação média em cada dimensão avaliada pelo instrumento. Dos principais resultados, após a análise dos dados foi possível verificar que o apoio da chefia se difere nos setores da organização, no quesito recompensa houve uma demonstração de grande insatisfação dos empregados. No tópico sobre conforto físico a empresa foi bem avaliada, contudo na pressão para exercer suas funções os empregados demonstraram se sentir pressionados no trabalho. No item de relacionamento, a maioria dos empregados relatou possuir uma boa relação com os colegas de trabalho. Os resultados apontados pela pesquisa serviram de subsídio para empresa realizar o seu planejamento estratégico e atuar de forma mais efetiva no mercado. Alguns tópicos percebidos na análise da pesquisa, como apoio da chefia (que não foi considerado equitativo), recompensas e pressão no trabalho foram apontadas como pontos a serem melhorados na organização.

**Palavras-chave:** CLIMA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE PESSOAS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

## **PRÁTICA DE ESTÁGIO EM EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS PARA A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

BARTNIK, Fabiana Marques Pereira, UNIP. fabiana.bartnik@docente.unip.br

Considera-se o estágio como uma experiência indispensável para uma formação integral do aluno, a fim de promover a integração de saberes à prática. O estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) oportuniza a aplicação de conhecimentos de métodos e práticas para atuação do psicólogo dentro de uma organização. Na Universidade Paulista, Campus Campinas/SP o estágio curricular obrigatório em Psicologia Organizacional e do Trabalho está estruturado dentro do eixo de formação acadêmica dos alunos de 9º e 10º a partir das disciplinas de Diagnóstico e Planejamento nas Organizações e Intervenção Psicológica e Desenvolvimento Humano nas Organizações. Dentre os convênios firmados com organizações, tem se percebido entre os anos de 2013 a 2018, houve uma grande demanda de abertura de campos de estágios em empresas familiares, que não possui o RH estruturado, o que remete ao ponto, sob uma análise mercadológica que essas empresas tem buscado uma profissionalização dos seus processos e a valorização dos seus recursos humanos, habilitando ao estagiário à possibilidade de articular seu conhecimento teórico à prática e a contribuição para o crescimento destas. A empresa familiar está inserida num ambiente de negócio único. A maior parte da riqueza da família está investida na empresa com a perspectiva de longo-prazo e, na maioria delas, seus membros detêm posições chaves na gestão. O processo organizacional nessas empresas envolve questões centrais, como a disputa de interesses relacionados à família, à propriedade, ao controle e gestão, às relações de trabalho, às relações coletivas, às relações de interesses. Em sua maioria são caracterizadas pela figura do proprietário dirigente, essa característica influencia todos os seus aspectos: a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e a performance. As possibilidades de atuação do estagiário, vem de encontro a essas demandas, de forma que têm se construído com a organização os processos norteadores de gestão de pessoas, como pesquisa de clima, elaboração de políticas de recrutamento e seleção, melhoria da comunicação, criação de normas internas, aplicação de treinamentos comportamentais e desenvolvimento de lideranças. No total nesses últimos cinco anos, foram desenvolvidos projetos de estágio em 19 empresas familiares de diversos segmentos, dando credibilidade aos estagiários na condução de projetos profissionais e não há dúvidas da probabilidade das ações realizadas servirem como um norteador na auto análise organizacional e de como essa oportunidade possibilitou aos discentes a ampliação dos seus conhecimentos, desenvolvendo competências para somar a seus saberes na carreira profissional.

**Palavras-Chave:** PRÁTICAS DE ESTÁGIO; PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO; FORMAÇÃO DE PSICÓLOGOS

## **SISTEMATIZAÇÃO DE PRÁTICAS COERCITIVAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICADAS EM ARTIGOS PUBLICADOS NA BIBLIOTECA ELETRÔNICA SCIELO**

CIRINO, Flávia Cristina Busato, PUCPR. flaviabusato@hotmail.com  
CARVALHO, Gislayne de Souza, PUCPR. gislayne.carvalho@pucpr.br

O resultado das organizações depende das relações comportamentais que os trabalhadores estabelecem com o ambiente organizacional, as quais podem aumentar ou diminuir a probabilidade de serem apresentadas novamente a depender dos estímulos antecedentes e consequentes que constituíram essas relações no passado. Nesse sentido, entende-se que todos os comportamentos são permeados por algum tipo de controle, seja esse do tipo coercitivo (quando há consequências punitivas, reforçadoras negativas ou ainda, a falta de consequências reforçadoras positivas) ou não (quando reforçadores positivos estão presentes). Sabendo-se que as organizações tem papel social fundamental na sociedade, já que visam atender suas demandas, que a satisfação no trabalho é relevante para a constituição do indivíduo e o quanto a naturalização de práticas coercitivas presentes na sociedade podem impactar as relações comportamentais no trabalho, parece relevante pesquisas que identifiquem tais práticas no contexto organizacional. O objetivo desse trabalho foi sistematizar práticas coercitivas presentes no contexto organizacional a partir da seleção e leitura, na íntegra, de artigos publicados na biblioteca eletrônica *SciELO* entre 2008 à 2018. Foram analisados dados básicos e específicos das fontes de informação consultadas, bem como identificadas práticas coercitivas presentes no contexto organizacional e a natureza dessas práticas. Do universo de 62 artigos identificados, 16 artigos foram selecionados como fonte de informação a partir de critérios de inclusão e exclusão, sendo que desses, 10 referiam-se ao setor público, um ao setor privado e cinco estudos faziam menção a ambos os setores. Assim, houve a classificação das práticas coercitivas identificadas nos artigos em três principais categorias: I) Interpessoal; II) Organizacional; III) Estrutural, as quais também foram subdivididas em subcategorias a fim de maior precisão quanto aos envolvidos nas mesmas e suas possíveis especificidades. Considera-se que há carência em pesquisas quanto as estratégias de prevenção e intervenção que possam minimizar a apresentação dessas práticas coercitivas no contexto organizacional sendo necessário, portanto, pesquisas futuras que investiguem alternativas práticas para lidarem com tais problemáticas.

**Palavras-chave:** COERÇÃO. ORGANIZAÇÃO. TRABALHO.

## SUPORTE LABORAL E ESTRESSORES OCUPACIONAIS: COMPARAÇÃO ENTRE DIFERENTES CATEGORIAS PROFISSIONAIS

VENDRAME, João Vitor Gengo, Unesp. jvgenko@gmail.com  
PRATA, Isadora De Martino, Unesp. isadoradmprata@gmail.com  
OLIVEIRA, Carolina Carvalho de, Unesp. carololiveira2525@gmail.com  
FERREIRA, Vitória Oliveira, Unesp. ferreira.o.vit@gmail.com  
SILVA, Luisa Aliboni de Toledo e, Unesp. aliboniluisa@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br

Com a complexificação das relações de produção no mercado de trabalho cada vez mais competitivo, formas de aumentar a produtividade têm sido a causa de muitas transformações. Foram implementadas novas rotinas de serviço como horário flexível, *homeoffice*, áreas recreativas no ambiente de trabalho e uma mudança na estrutura burocrática. Além disso, o aumento da preocupação com a saúde dos trabalhadores, o clima empresarial e o suporte laboral, demonstra uma mudança de paradigma em relação ao trabalho tradicional. Uma categoria profissional dita como tradicional é a enfermagem, já que possui horários fixos e plantões com dedicação exclusiva. Nesta área, é exigido do profissional constante atenção ao serviço, já que lida com situações de urgência e emergência, que requerem rapidez nas ações. No cotidiano da enfermagem, o profissional entra em contato com diversas situações, o que proporciona um trabalho sem uma rotina definida, já que em cada dia há uma nova demanda. Porém, há uma constante incerteza acerca do resultado final de suas ações, já que, mesmo que um enfermeiro execute seu trabalho de forma exemplar, o problema do paciente pode não ser resolvido ou não apresentar melhora. A área de tecnologia da informação (TI) possui uma rotina diferente da enfermagem, pois está inserida no novo paradigma do trabalho. Entretanto, há constante cobrança pela aprendizagem de novas tecnologias, pela criação de soluções inovadoras e pelo autogerenciamento dos horários de trabalho. Em ambos os casos, enfermagem e TI, a percepção de suporte laboral (ou seja, o quanto o trabalhador se sente acolhido pela organização) pode ser um diferencial, pois quanto maior sua percepção, menor tende a ser a percepção de estressores no ambiente de trabalho. Percebe-se, portanto, que é de extrema importância para a saúde laboral dos trabalhadores uma menor exposição aos estressores ocupacionais que podem acarretar doenças futuras. Assim, essa pesquisa tem como objetivo investigar esses dois aspectos (estressores ocupacionais e suporte organizacional) nas categorias profissionais da enfermagem e de TI na área de programação. Serão utilizados para a coleta de dados a Escala de Suporte Laboral (ESUL) e a Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT) em uma amostra de 50 profissionais, 25 em cada categoria de trabalho. A partir desse levantamento serão analisadas as possíveis demandas de cada área e como elas se divergem ou se assemelham, subsidiando assim, possíveis intervenções futuras.

**Palavras-chave:** SUPORTE ORGANIZACIONAL. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. ESTRESSORES OCUPACIONAIS.

## **TRABALHO E AMBIENTES VIRTUAIS ON-LINE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

MELO, Júlia Sant'Anna Ferreira de, UNESP. julia.melo@unesp.br  
CASTRO, Matheus Fernandes de, UNESP. mf.castro@unesp.br

O Estágio de “Pesquisa e Intervenção em Trabalho e Ambientes Virtuais On-line: aspectos teóricos e metodológicos” é composto por alunos do período de ênfase do curso de psicologia da UNESP/Assis com o objetivo de identificar, compreender e explicar o ambiente de trabalho atual, fruto da revolução tecnológica e informacional que transformou o mundo após os anos 70, no século passado. O estudo de referenciais teóricos que englobam as questões de um sujeito constituído pelo trabalho, em suas diferentes formas - como o que ocorreu no período de transição da inserção do ambiente virtual on-line e as mudanças ocasionadas por essas transformações -, são essenciais para a compreensão de uma sociedade que se desenvolve economicamente e culturalmente a partir de um ambiente imaterial. Os frutos desse aglomerado de dados e informações, reunidos pelo grupo de estágio, estão sendo compilados, pois a fase inicial de levantamento bibliográfico ainda não foi encerrada. Além disso, julga-se necessário o contato com as pessoas que trabalham com o ambiente virtual on-line, para que se possa compreender suas vivências e suas práticas dentro desse novo modelo organizacional. Esse contato acontecerá de acordo com os princípios do método Netnográfico, que permite a convivência necessária, para o nosso campo, através de dispositivos eletrônicos conectados à internet. Dessa forma, acreditamos que será possível apresentar, em uma publicação final, uma contribuição para a compreensão do cotidiano dos trabalhadores dos ambientes virtuais on-line. Esse resultado deverá ser construído através da reflexão do grupo de estagiários e do supervisor, comparando o conteúdo trazido pelos trabalhadores com os referenciais teóricos que estão sendo pesquisados. O intuito da reflexão coletiva, no ambiente de estágio, é a possibilidade de explorar debates sobre esta experiência e construir um material que possa ser publicado e que contribua para futuros estudos e intervenções. Como conclusão do estágio de pesquisa, gostaríamos que nossos esforços se tornassem um disparador para a reflexão sobre os meios de trabalho digitais e conectados à internet e seus impactos para a vida cotidiana.

**Palavras-chave:** PSICOLOGIA AMBIENTAL. TRABALHO. AMBIENTES VIRTUAIS ON-LINE.

## **TRABALHO, COTIDIANO E SAÚDE DO TRABALHADOR EM EMPREENDEMENTOS SOLIDÁRIOS**

CASTRO, Matheus Fernandes de, UNESP. mf.castro@unesp.br

Este trabalho relacionou três temas da Psicologia Social e do Trabalho: Saúde do Trabalhador, Economia Solidária e Cotidiano. Essa relação se deu a partir de autores que trazem estes temas como pontos centrais em suas obras. Nosso objetivo foi o de descrever as ações ordinárias que se conectam a saúde dos trabalhadores das cooperativas de empreendimentos solidários de quatro cidades da região de Assis (SP), a partir de suas compreensões acerca de sua própria saúde, das relações que estabelecem entre si, dos sentidos atribuídos ao trabalho cooperado e solidário, além dos cuidados adotados, individualmente e coletivamente, em suas rotinas laborais. Para isso, nos inspiramos no método Etnográfico e na Pesquisa-Ação buscando compreender a realidade estudada e também poder contribuir com suas possíveis transformações. Nesse sentido, mantivemos uma convivência prolongada, que se estabeleceu desde a metade de 2011 até o fim do ano de 2016, por meio de grupos de conversa, reuniões, promoções de eventos culturais, campanha de vacinação, entre outros. Essas atividades faziam parte de nossos esforços de pesquisa como docente e pesquisador da Unesp e do projeto de extensão que coordenamos: “Promoção de saúde do trabalhador em empreendimentos de economia solidária”, financiado pela PROEX com bolsas e recurso financeiro. Além dos relatos verbais, a fotografia foi utilizada como instrumento disparador das discussões: os cooperados fotografavam o cotidiano de trabalho, suas ações, situações, locais ou o que julgavam ser relevante para ser discutido no grupo. Dentre os resultados obtidos pudemos destacar muitos assuntos sobre saúde do trabalhador que apareciam com certa frequência em nossos encontros: contusões; cortes; problemas posturais; picadas e mordidas de animais; quedas que causaram fraturas; baixa adesão aos EPI’s; ausência de exames admissionais; relacionamento pessoal; limpeza e organização do local de trabalho; identificação com o trabalho; imprudência entre outros. Como considerações finais, podemos dizer que acreditamos que a importância deste trabalho se deu em fomentar reflexões e disparar ações, que contribuíram para o enfrentamento e o planejamento de questões que tangenciam a saúde dos trabalhadores cooperados, dentro de empreendimentos populares de Economia Solidária.

**Palavras-chave:** COTIDIANO. ECOSOL. SAÚDE DO TRABALHADOR

## **TRILHAS DE APRENDIZAGEM EM UMA INCUBADORA: UM ESTUDO DE CASO**

STICCA, Marina Greggi, USP. marinagreggi@hotmail.com

MARTINI, Marina, USP. marina.rmartini@gmail.com

ESTEVAM, Carolina, USP. carolinastvm@gmail.com

As incubadoras de startups, tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento do negócio do empreendedor, bem como em suas competências profissionais. Um dos recursos utilizados para isso são as trilhas de aprendizagem. O presente trabalho teve como objetivo relatar experiência da implementação de um novo formato de trilhas de aprendizagem em uma incubadora localizada em Ribeirão Preto, por estagiárias de Gestão de Pessoas. As trilhas visam atender 61 empresas incubadas para facilitar a aprendizagem dos empreendedores e garantir maior desempenho dos mesmos. O novo formato foi elaborado por duas estagiárias de Gestão de Pessoas e um estagiário da área de Negócios. O novo formato acontece em 4 encontros, sendo um por semana com duração de 1 a 2 horas. O primeiro encontro tem como objetivo aproximar os empreendedores com a temática abordada, para tanto, um empreendedor mais experiente é convidado a compartilhar suas vivências com os demais. O segundo e o terceiro encontro possuem o formato de workshop, com o objetivo de aplicar o conhecimento de acordo com o contexto de cada empresa. Além disso, esses encontros permitem que os empreendedores ofereçam e recebam feedbacks uns dos outros em relação ao material produzido. Por fim, o quarto encontro ocorre em uma cervejaria, possibilitando um ambiente informal de aprendizagem e o encerramento do ciclo. O novo formato foi estruturado visando adequar as estratégias de aprendizagem e possibilitar a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho. A avaliação da efetividade será feita a partir de um instrumento elaborado com base nas competências empreendedoras mapeadas. Essa experiência permitiu que as estagiárias desenvolvessem competências profissionais da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho aplicadas no contexto de inovação das startups.

**Palavras-chave:** PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. APRENDIZAGEM. ESTÁGIO.

## EIXO 2: COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES



## CLIMA E SUPORTE ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO E RELAÇÃO ENTRE AS TEMÁTICAS

DIAS, Jhenifer Prescilla, Unesp. jheni19@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br  
FORLINI, Júlia Basile, Unesp. juliabasile.f@gmail.com

É cada vez mais comum o discurso de que as organizações visam proporcionar melhores condições de trabalho a seus funcionários, o que pode ser entendido como uma busca crescente pelo oferecimento de suporte e melhorias quanto à percepção de adequado clima de trabalho. No que diz respeito ao clima organizacional o mesmo se refere às formas como os trabalhadores percebem o contexto onde trabalham. Tais percepções podem ser influenciadas por fatores externos e internos à organização, não se restringindo a variáveis como motivação ou satisfação do funcionário, mas considera-se, também, o clima como eventos, práticas e processos da organização, ou seja, são contempladas diversas dimensões do ambiente. O suporte organizacional está relacionado às expectativas e crenças que os funcionários possuem sobre a retribuição e o reconhecimento que a organização lhe atribui. Diz respeito ao quanto os funcionários sentem-se valorizados, ou seja, têm a sensação de que a organização de trabalho promove ações relacionadas ao bem-estar dos mesmos. Nesse sentido, a presente pesquisa investigou a percepção de clima e suporte organizacionais em uma amostra de 300 trabalhadores, analisou-se também possíveis diferenças de médias de respostas em relação a variáveis sociodemográficas com base nas pontuações obtidas pelos trabalhadores nos instrumentos aplicados: Escala de Clima Organizacional (CLIMOR) e à Escala de Suporte Laboral (ESUL), bem como verificou-se as correlações entre as temáticas clima e suporte organizacionais. Dos resultados, os participantes apresentaram pontuações classificadas com Média-Baixa, Média-Alta e Alta (ESUL) e Média-Baixa (CLIMOR), houve diferenças significativas em relação a variável tipo de organização. No que se refere às análises de correlações entre as pontuações dos instrumentos aplicados, conforme esperado e corroborando com a literatura, os construtos foram associados de forma positiva, com significância estatística, indicando que quanto melhor for o clima organizacional percebido pelos trabalhadores, também maior tende a ser o apoio constatado pelos mesmos. Assim, é importante que a área de gestão de pessoas das organizações promova investigações acerca dos construtos clima organizacional e suporte laboral de forma periódica, uma vez que, se percebidos de forma adequada, haverá grande probabilidade de estarem associados à qualidade de vida no trabalho, tornando esse ambiente mais saudável e agradável para as atividades laborais.

**Palavras-chave:** CLIMA ORGANIZACIONAL. SUPORTE ORGANIZACIONAL. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.

## DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

CAVALHEIRO, Francisco Roberto Sanchez. USP. franciscocavalheiro@usp.br  
STICCA, Marina Gregghi. USP. marinagregghi@ffclrp.usp.br

O clima organizacional tem sido reconhecido como um importante aspecto do contexto organizacional, uma vez que está vinculado a atitudes individuais (satisfação, comprometimento e intenções de rotatividade), comportamentos (absenteísmo, comportamentos de cidadania organizacional, entre outros) e desempenho no trabalho. De forma geral, diz respeito ao conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores de uma mesma organização sobre diferentes aspectos do ambiente em que atuam, tais como, políticas, práticas e procedimentos. Contudo, não há uma definição unificada sobre o construto, o que traz problemas à sua investigação, pois impede a comparação dos estudos realizados, fazendo com que cada pesquisador estude eventos de naturezas diferentes utilizando a mesma denominação; dificulta a definição de variáveis preditoras e consequentes; e contribui para a imprecisão do conceito em relação a outros, como a cultura organizacional. Com base nisso, o objetivo deste artigo foi analisar as diversas definições de clima organizacional utilizadas em estudos recentes, a fim de identificar as características deste construto. Trata-se de uma revisão sistemática de literatura sobre o conceito, que foi realizada por meio de buscas de artigos publicados nos últimos três anos nas bases de dados PubMed (MedLine), PsycINFO, Web of Science, SciELO, PePSIC e BVS. Foram definidos no protocolo de revisão os seguintes critérios de inclusão: (i) artigos científicos (ii) publicados nos anos de 2017 até abril de 2019 – data em que foram realizadas as buscas. Como critérios de exclusão, foram eliminados artigos que (i) não estavam disponíveis *online*, (ii) não apresentaram uma definição sobre clima organizacional ou que (iii) somente conceituaram climas específicos/focais. Foram encontrados 1.932 estudos, sendo que 167 se enquadraram nos critérios de inclusão, dos quais 63 apareceram duplicados e 24 atenderam aos critérios de exclusão, restando 80 artigos, que constituíram o *corpus* de análise deste estudo. As definições foram sistematizadas e analisadas por meio da análise de conteúdo. Verificou-se que o clima organizacional é composto das seguintes características: (a) percepções compartilhadas; (b) aspectos organizacionais e do trabalho; (c) comportamentos esperados e recompensados; (d) influência no comportamento; (e) fruto da experiência; (f) multidimensional/ multifatorial; (g) permanência relativa. A revisão realizada possibilitou uma melhor definição dos elementos constitutivos do clima organizacional, o que pode auxiliar no estudo do construto, principalmente na discrepância entre sua definição e operacionalização de medidas.

**Palavras-chaves:** CLIMA ORGANIZACIONAL. CARACTERÍSTICAS. REVISÃO SISTEMÁTICA.

## **DESIGUALDADE DE GÊNERO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: CONSTRUÇÕES IDEOLÓGICAS**

PEREIRA, Thamyres Ribeiro, Libera Limes. thamyres-ribeiro@hotmail.com  
FARIA, Maria Elisa de Lacerda. UCDB. melisalacerda@gmail.com  
TUTYA, Sylvio Takayoshi Barbosa. UCDB. sylviotutya@hotmail.com.br  
BALABUCH, Lidia Carolina Rodrigues. UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com

Se tomarmos como base o fator histórico-cultural do gênero feminino, podemos entender a situação da mulher no ambiente organizacional, e alguns dos fatos que caracterizam e que interferem nos seus direitos nos dias de hoje. Sendo assim fazendo um retorno sobre a visão histórico-cultural da figura feminina: a mulher se torna então parte de um grupo de “vulnerabilidade” onde sua identidade, interesse e seus direitos são feridos e invisíveis aos olhos da sociedade e do poder público. O problema da discriminação de gênero no trabalho vem se manifestando, sobretudo nas grandes empresas, em geral, as mulheres recebem salários inferiores aos dos homens, mesmo que exerçam uma mesma função, sofrem diferenças em termos de ascensão na carreira, e são expostas a sobrecarga de trabalho. Isso tudo alinhando aos múltiplos papéis sociais desenvolvidos por elas, pode conduzir ao estresse emocional, portanto é relevante considerar o surgimento de doenças físicas em decorrência de fatores emocionais, maioria das vezes, resultado das condições desiguais de trabalho que não matam nem mutilam, mas lhes tornam penoso o cotidiano. A busca pelo espaço da mulher perante a sociedade vem sendo a razão de grandes lutas nos mais variados períodos, pois a mulher sempre foi um apoio coadjuvante para o crescimento da sociedade, para tanto, para alcançar os fins almejados, é preciso atentar-se a concepção contemporânea de direitos humanos, afirmando a necessidade de especificação do sujeito de direito, contemplando o direito a igualdade. Nesse contexto, pode-se inferir que apesar de longos anos de lutas pelos direitos da mulher, ainda nos dias de hoje as relações nem sempre se dão de forma equilibrada entre homens e mulheres, mostrando que as diferenciações estão presentes, e com frequência em diversos ambientes de trabalho, onde por muitas vezes os papéis estereotipados e exercidos por ambos deságuam em violência e preconceito. Apesar da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, verifica-se que elas ainda ocupam relativamente poucas posições de alta gestão nas organizações, tanto no Brasil como no mundo. Portanto, buscou-se também analisar as construções ideológicas e o papel desempenhado pela cultura organizacional, como reprodutora de valores da cultura da sociedade e, ainda, as relações de poder como legitimadoras de processos de exclusão ou inclusão perversa, manifestando-se no contexto organizacional.

**Palavras Chave:** GÊNERO. ORGANIZAÇÃO. CONSTRUÇÕES IDEOLÓGICAS.

## **ESTILOS DE LIDERANÇAS E SUA RELAÇÃO COM O ADOECIMENTO MENTAL**

ALMEIDA, Vitória, FPM. vitoriapsico30@gmail.com  
BONVICINI, Constance, FPM. constancebonvicini@yahoo.com.br

O presente trabalho retrata as funções de um líder, discutindo sobre a forma como ele coordena uma organização através do estilo que adota para gerir pessoas. Sobretudo enfatiza os valores e objetivos que deseja alcançar com seu estilo de gestão, alinhando-os com a cultura organizacional, de forma a enriquecê-la com os resultados almejados pela equipe. É de grande relevância que os líderes das empresas possuam entendimento de como exercer a autoridade frente a seus funcionários e de como ser um líder bem-sucedido. Parte-se do pressuposto que o trabalho do líder pode induzir a todos a agirem de maneira produtiva e positiva nos processos da empresa, conseqüentemente valorizando e proporcionando benefícios a saúde mental do colaborador. O objetivo desse estudo é levantar conhecimentos sobre os estilos de lideranças apontados na literatura dando ênfase a sua influência na saúde mental do sujeito no ambiente organizacional. Foi realizado um estudo de revisão conceitual com busca realizada na literatura acadêmica, mediante a leitura de artigos obtidos em diferentes bases de dados científicos, com produção relacionadas a temática proposta. Neste estudo foram citados 4 tipos de lideranças e cada uma delas têm relações diferentes com o impacto na saúde mental do trabalhador, sendo positivas ou negativas. Conforme obras citadas no estudo, os estilos considerados positivos e mais saudáveis, tanto para o líder como para o colaborador foram o estilo situacional, o estilo transformacional e o estilo carismático. O tipo negativo apontado é o estilo de liderança transacional. Entre os estilos positivos destaca-se aqui o líder Situacional e o Transformacional, sendo que o primeiro relaciona-se com a saúde mental positivamente, sendo interessante para a organização, porque o seu modo de liderar abre espaço para que o liderado aja de forma ativa; o gestor saberá conduzir, motivar, reconhecer os esforços do seu funcionário, dessa forma agregando para o sucesso da empresa. Já o líder Transformacional é um estilo positivo, sendo atraente para a empresa, porque há uma relação com a motivação, confiança e comprometimento entre gestor e funcionário, os colaboradores mostram importância e interesse pessoal pelo bem da empresa. A partir desse estudo evidenciou-se que os estilos de liderança podem se relacionar diretamente com o bem-estar dos colaboradores podendo agregar benefício ou malefício à saúde mental nos liderados.

**Palavras-chave:** LIDERANÇA. ADOECIMENTO MENTAL. GESTÃO DE PESSOAS.

## O CONTEXTO LABORAL COMO FATOR AGRAVANTE À SAÚDE MENTAL

BALABUCH, Lidia Carolina Rodrigues, UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com

FARIA, Maria Elisa de Lacerda, UCDB. melisalacerda@gmail.com

TUTYA, Sylvio Takayoshi Barbosa, UCDB. sylviotutya@hotmail.com

PEREIRA, Thamyres Ribeiro, UCDB. thamyres-riibeiro@hotmail.com

A maior parte do tempo de nossas vidas é passada no ambiente laboral. O mundo do trabalho tem se apresentado instável, inseguro, competitivo, exigindo cada vez mais dos indivíduos habilidades emocionais e mentais e cognitivas, compatíveis com altas exigências de mercado, bem como a exigência das organizações sobre os trabalhadores. Os mesmos são cobrados e se cobram, exigindo de si mesmos, principalmente quando se trata de um ambiente corporativo que permeia produtividade, metas e objetivos, transformando assim, por exemplo, o estresse em um problema comum. Este cenário traz como consequência o aumento da incidência das doenças ocupacionais. No Brasil, doenças psicológicas tem sido uma das maiores causas de afastamento no trabalho e cabe neste cenário identificar quais as contribuições do ambiente laboral para o agravamento destas condições. Por meio de uma revisão de literatura não sistemática, este estudo tem como objetivo identificar de que forma o contexto laboral contribui para o sofrimento e o adoecimento dos trabalhadores. Os custos dos afastamentos e aposentadorias por depressão e estresse vêm aumentando entre os trabalhadores, e os custos indiretos desses estados emocionais resultam em possíveis acidentes. A literatura internacional e nacional referente a saúde mental da população mundial frente aos riscos psicossociais no trabalho, aponta que os mesmos podem afetar os trabalhadores e causar prejuízos na sua vida social, familiar e laboral, levando tais profissionais a adoecerem e a se afastarem de seus serviços que, a priori, deveria ser promotor de saúde. A questão é que apesar desse episódio ser comum, muitas empresas ainda as enfrentam se referindo as mesmas com termos reducionistas como “frescura” ou mesmo “loucura”, há ainda aquelas que restringem tais quadros a “doenças comuns”. A saúde mental tem assim, uma nova demanda nos dias atuais, sendo esta a de trazer à discussão para o ambiente laboral no intuito de se falar sobre as doenças ocupacionais como se fala de qualquer outra doença como enxaqueca, diabetes, dentre outras; e encarar o problema como normalidade. Levando em consideração também a preocupação do trabalhador com fatores externos como problemas de saúde na família, necessidade dos filhos ou morte de relativos, entendendo que tais questões podem diminuir o desempenho do funcionário, comprometendo também o ambiente que o cerca. Se os transtornos psíquicos relacionados ao trabalho ocorrem devido a falta dessa posição por falta das organizações, faz-se pertinente questionar qual o grau de responsabilidade das mesmas em seus processos de trabalho como fator agravante à saúde psíquica. Propõe-se a continuação dos estudos acerca do nexo entre o trabalho e a saúde mental, permitindo possíveis intervenções nos processos e sistemas de trabalho, bem como pensar novas possibilidades de manejo das situações de adoecimento e transtornos mentais relacionados ao trabalho, diminuindo os agravos à saúde mental.

**Palavras-chave:** CONTEXTO LABORAL. SAÚDE MENTAL. TRABALHO.

## **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE LABORAL: RELAÇÕES DE PODER**

TUTYA, Sylvio Takayoshi Barbosa, UCDB. sylviotutya@hotmail.com  
BALABUCH, Lidia Carolina Rodrigues, UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com  
FARIA, Maria Elisa de Lacerda, UCDB. melisalacerda@gmail.com  
PEREIRA, Thamyres Ribeiro, Libera Limes, thamyres-riibeiro@hotmail.com

A todo momento o indivíduo convive e se relaciona com outras pessoas em diferentes lugares, formam grupos por afinidades e aproximações como família, escola, igreja e trabalho. Essencialmente os seres humanos são sociais, instintivamente motivados por uma necessidade de se relacionar. É nessa interação que são descobertas suas próprias capacidades e as exercitam. A importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de uma forma coletiva. Suas necessidades se originam no ser complexo que somos e que, necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas. Alguns estudiosos defendem a ideia de que pertencemos a uma sociedade com alto desenvolvimento tecnológico que proporciona aproximações, mas também desenvolve um baixo contato interpessoal. Por meio de uma revisão de literatura não sistemática este estudo visa avaliar de que forma as relações interpessoais se desenvolvem também como relações de poder em decorrência dos processos de interação, no trabalho, bem como interações e sentimentos, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, entre outros. A forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Se ocorrer um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências, ou seja, são as pessoas e o convívio entre as mesmas que criam o ambiente. As empresas sofrem transformações de forma complexa e com ritmo acelerado e, portanto, buscam novas competências profissionais em habilidades interpessoais e estão também interessadas nas influências que o relacionamento interpessoal, dentro do foco do trabalho, interfere também no desempenho da organização. Características de uma sociedade que se organiza e funciona com base em marcas culturais peculiares como sentimento de vazio existencial, impulsividade, busca constante por novas e excitantes experiências e demandas narcísicas, que resultam em uma compulsiva busca por reconhecimento a partir do outro. O mundo do trabalho permeia esses processos relacionais, não só pelo fato das pessoas passarem a maior parte do tempo no trabalho, mas também pelas novas configurações deste, de promover o trabalho em equipe e integralidade entre os trabalhadores, apesar da hierarquia. Entretanto, estudos apontam que tais mudanças trazem consigo demandas prejudiciais à saúde mental dos mesmos. Pois ao mesmo tempo em que elas oferecem oportunidades sedutoras de flexibilidade, a promessa de ascensão profissional como premiação do esforço individual, o trabalho em home office, as demandas de transformação ininterrupta e a “oportunidade” de aprimoramento, sempre pautadas no desempenho do trabalhador, com base em suas competências e habilidades pessoais, essas novas configurações também são fortemente marcadas pela ansiedade e pelo medo da perda do emprego. As pessoas, então, passam a trabalhar praticamente em tempo integral e suas vidas se organizam em torno disso, configurando assim também as relações interpessoais em si.

**Palavras-chave:** AMBIENTE LABORAL. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL. RELAÇÕES DE PODER.

## **RELAÇÕES ENTRE O TRABALHO DA MULHER E A DINÂMICA FAMILIAR**

SIQUEIRA, Daline de Cássia dos Santos, FATEC. dalinesiqueira@hotmail.com  
VERGANI, Ingrid dos Santos, FATEC. ingrid\_3495@hotmail.com

**Resumo:** Com o passar dos anos, a mulher passou a ter maior valorização e atuação na sociedade. O objetivo do trabalho consiste em analisar como as mulheres da cidade de Catanduva, trabalhadoras, donas de casa e mães, conseguem conciliar o trabalho e a dinâmica familiar, quais os papéis ela deixa de desempenhar por conta dessa nova jornada que lhe é atribuída, se o trabalho lhes trazem satisfação e seus sentimentos quanto ao fato de estarem trabalhando. O método utilizado para a elaboração do trabalho foi pesquisa descritiva com pesquisa de campo, aplicando um questionário com base no livro “Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar”. Os resultados mostraram que dentre as 136 mulheres entrevistadas, a maioria possui faixa etária de 31-40 anos e são casadas. Foi possível analisar que a maioria das entrevistadas possui o nível médio completo de escolaridade e as mesmas atuam no comércio local. Cada vez mais as mulheres optam por menos filhos, no qual as mulheres com maior escolaridade apresentam em torno de 2 filhos. As mulheres afirmam que não querem ter mais filhos pela falta de tempo e questões financeiras. Para a maioria, trabalhar fora não melhora e nem piora o relacionamento conjugal, mesmo que a grande parte das entrevistadas sejam casadas e trabalhe de 5h a 8h por dia. Com isso, essas mulheres precisam da ajuda do companheiro para realização das tarefas domésticas, no qual metade das entrevistadas responderam que ambos realizam esta função. Porém, quando a mulher realiza sozinha as atividades domésticas, elas se sentem prejudicadas principalmente em desempenhar o papel de amiga, filha e o papel de dona de casa. As entrevistadas mostraram se sentir muito satisfeitas ou satisfeitas na execução do seu trabalho, onde afirmam que se sentem valorizadas na execução do mesmo. Afirmam ainda que acreditam que as mulheres tem conseguido melhores oportunidades de emprego e que não se sentem menos valorizadas do que um homem no ambiente em que trabalha. Os resultados mostraram que ainda é longo o caminho a ser percorrido, mas que as mulheres realmente se tornaram reconhecidas e autossuficientes.

**Palavras-chave:** MULHER. FAMÍLIA. TRABALHO.

## **TELETRABALHO E IMPACTOS PARA A SAÚDE DO TELETRABALHADOR: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

MISHIMA-SANTOS, Viviane, USP. vivianemishima@usp.br  
RENIER, Fabrício Aparecido, USP. fabricio.renier@hotmail.com  
STICCA, Marina Gregghi, USP. marinagregghi@ffclrp.usp.br

Verifica-se nas últimas décadas o surgimento de novas formas de organização das atividades laborais e de atuação dos indivíduos, transformando relações de trabalho entre trabalhadores e organizações. O teletrabalho é um tipo de trabalho flexível e que pode ser definido como modalidade de trabalho à distância, inclusive em casa, utilizando computadores e telefone. O objetivo desta revisão sistemática foi avaliar e sistematizar os dados publicados em periódicos internacionais e nacionais sobre impactos do teletrabalho para a saúde dos teletrabalhadores. Foram selecionados 2 estudos brasileiros e 15 internacionais, entre 1999 e 2017, nas bases Pepsic, Scielo, Redalyc e APA. Utilizou-se as palavras-chave: teletrabalho, telework, telecommuting, saúde, well-being e bem-estar. Os dados foram agrupados nas categorias temáticas: saúde, qualidade de vida no trabalho, satisfação e bem-estar. Verificou-se baixo número de publicações que abrangem saúde e teletrabalho, se comparada aos vários aspectos abordados em estudos sobre o tema. O maior número de publicações foi do tipo estudo de caso (41,18%), pesquisas qualitativas (52,95%) e estudos de caráter empírico (82,36%). Na categoria temática “saúde”, os resultados apontam que teletrabalhadores que veem mais sentido no trabalho possuem menor sofrimento psíquico (depressão), e que os recursos organizacionais e laborais (apoio da supervisão, flexibilidade, apropriação do trabalho) impactam positivamente a saúde. A categoria “qualidade de vida no trabalho” aponta que níveis mais baixos de estresse indicam melhora na qualidade de vida, sendo atribuído à redução de deslocamento, ambiente favorável à concentração, maior controle sobre trabalho e gerenciamento do tempo, resultando num melhor equilíbrio trabalho-família e aumento da produtividade. Dentre os aspectos negativos verificou-se a falta do trabalho em equipe, problemas com ergonomia, segurança e bem-estar relacionados a não integração social. A “satisfação” no trabalho percebida pelos teletrabalhadores está relacionada à maior autonomia, liberdade, flexibilidade de horários, redução de deslocamentos e maior tempo para dedicação familiar, ao estabelecimento de metas e feedback. Como aspectos negativos foram identificados, o isolamento e a falta de contato social. Como preditores significativos do “bem-estar”, afetivo e físico os resultados apontam a autonomia da tarefa, tomada de decisão, contato com colegas, suporte do supervisor à família, enfrentamento focado no problema pelo teletrabalhador e apoio emocional da família. Nesta revisão verificou-se a existência de poucas publicações sobre saúde do teletrabalhador no contexto brasileiro e os estudos encontrados são exploratórios, apontando a necessidade de mais estudos com delineamentos robustos, a fim de identificar fatores organizacionais que impactam na saúde do teletrabalhador.

**Palavras-chaves:** TELETRABALHO. SAÚDE. REVISÃO SISTEMÁTICA.



## EIXO 3: GESTÃO DE PESSOAS

## CONCILIAÇÃO TRABALHO E FAMÍLIA: RELATO DE CASO DE UMA EMPRESA AMBIENTAL NO OESTE PAULISTA

SILVA, Gustavo Amaral Vasconcelos, Unesp. gustavo.guvasconcelos@gmail.com.br  
RAIO, Cibele Bender, UENP CJ. cibeledraio@uenp.edu.br

Atualmente, a participação da mulher no mercado de trabalho gera um conflito em relação à conciliação com a vida familiar. Além disso, cada vez mais, a figura do pai deixa de ser apenas de provedor financeiro para ter uma atuação participativa na formação e convivência com os filhos. Desta forma, inicia-se um movimento do mercado de trabalho para permitir a agregação entre trabalho e família. O presente resumo apresenta o relato das práticas de conciliação trabalho/família adotadas por uma empresa de consultoria ambiental e reflorestamento, em Paraguaçu Paulista-SP. A empresa proporciona um ambiente familiar em parte de sua estrutura física com quarto equipado, sofá e cozinha, além de horta e animal de estimação. Os colaboradores têm a liberdade de levar os seus familiares para o trabalho para que possam unir vida profissional e vida pessoal. Por exemplo, uma das sócias da empresa, lactante, trabalha ao lado de sua mãe e de sua filha, há cinco meses, desde que voltou de licença maternidade, para que possa continuar a amamentar a criança em livre demanda, mesmo após a introdução alimentar. De modo semelhante, o sócio da empresa leva seu filho de três anos, todas as tardes, para que a criança brinque na horta ou tenha acesso à internet, desde o momento que sai da escola até o final do expediente. Ainda, em caso de demandas familiares, os colaboradores têm a oportunidade de trabalhar desde suas casas, no modelo *home-office*, para atender às suas necessidades particulares. Na maior parte do tempo, as práticas descritas têm se demonstrado eficientes, pois os colaboradores cumprem suas metas dentro dos prazos estipulados. Apesar disso, é preciso ressaltar que o modelo deve estar sempre em aprimoramento. Pois, em algumas situações, os colaboradores extrapolam a possibilidade de autonomia e acabam falhando com os seus compromissos presenciais. O modelo adotado pela empresa é uma solução que evita o presenteísmo no ambiente de trabalho. Ou seja, evita a condição da presença física do trabalhador, mas que está emocionalmente desconectado da função que realiza. Desta forma, a inovação no posicionamento da empresa está no posicionamento em que deixa de tratar o colaborador como “recurso” e passa a considerá-lo na condição de “indivíduo”.

**Palavras-chave:** BEM-ESTAR. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO. SAÚDE DO TRABALHADOR.

## **EMPREGABILIDADE E O FUTURO DAS INSTITUIÇÕES DE NÍVEL SUPERIOR: UMA ARTICULAÇÃO NECESSÁRIA**

SOUZA, Andresa Cristina Brascero, USP. andcris.souza@gmail.com

ZERBINI, Thaís, USP. thais.zerbini@gmail.com

**Resumo:** O conceito de empregabilidade é recente e gera muita discussão no mundo acadêmico, empresarial e em políticas públicas, seu surgimento em meados da década de noventa, refletia a crise mundial do mercado de trabalho – diminuição do número de empregos formais e aumento dos níveis de desemprego e de trabalho informal, portanto, buscou-se alavancar o crescimento econômico aumentando o investimento na qualidade e produtividade por meio de ações educacionais. O objetivo deste estudo é realizar um levantamento bibliográfico, a fim de buscar evidências da importância das instituições de ensino superior na formação das competências, habilidades e atitudes do aluno que propiciem maior empregabilidade. O mercado de trabalho tem se preocupado em como absorver as inovações tecnológicas e sua relação com os trabalhadores, buscando profissionais que apresentem competências técnicas e competências socioemocionais, para isso, as IES precisam adequar seus projetos pedagógicos e curriculares, a fim de proporcionar a formação em aspectos que privilegiem o ser humano em sua totalidade focando em aspectos sociais, culturais e emocionais na preparação do estudante para o mercado de trabalho. A questão da empregabilidade é uma preocupação constante no debates sobre o futuro das IES, o Conselho Europeu tem proposto ações que promovam maior competitividade entre os seus cidadãos, propondo um sistema de avaliação que promova a garantia de qualidade dos cursos de nível superior e programas de desenvolvimento chamados de educação por toda vida que propiciem aprendizagem no local de trabalho, por meio de parcerias entre o serviço educativo e as organizações. A Europa possuía em 2017 a taxa de desemprego de 7,6%, nos EUA era de 4%, enquanto que no Brasil foi de 12,7%, os jovens são os mais atingidos pela falta de oportunidades e por isso a necessidade de investimento na qualidade dos cursos superiores., cursar o nível superior aumenta em 1,5% a chance de emprego, porém estudos mostram que o mercado não consegue absorver todos os trabalhadores e aumenta tanto a competitividade quanto a exigência de qualificação, e mesmo os cargos de menor complexidade aumentaram a exigência da escolaridade. Entende-se, portanto, a necessidade de articulação das IES na preparação crítica e reflexiva dos indivíduos para o mercado de trabalho para o desenvolvimento das habilidades para empregabilidade.

**Palavras-Chave:** EMPREGABILIDADE. ENSINO SUPERIOR. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.

## **MAPEAMENTO DE LIDERANÇAS EM UMA EMPRESA DE PROJETOS TOPOGRÁFICOS**

LIMA, Nathália de Fátima Advíncula, Unesp. nathalia.advincula@gmail.com

CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente. A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna (gap) de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). O presente trabalho realizou um mapeamento das competências atuais em nove líderes indicados pela diretoria da empresa, além de mensurar a lacuna nos perfis profissionais para o alcance do nível das competências esperadas pela empresa. Antes da realização do mapeamento foi realizado um diagnóstico organizacional, com a participação da diretoria para eleger as competências que seriam mapeadas, que culminou no consenso das competências de: comunicação, gestão de pessoas, liderança, orientação para resultados relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão estratégica. Todas as competências foram avaliadas em um ranking 0 a 3 para aplicação das competências, sendo 0 – executa tarefas de pequena ou média complexidade sob supervisão, 1 – Possui conhecimento, mas ainda necessita de supervisão, 2 – Possui o conhecimento, age de forma autônoma, mas ainda necessita de orientação e 3 – Possui conhecimento e é referência, age de forma autônoma com base no conhecimento e experiências. Para o mapeamento foram utilizados como ferramentas testes psicológicos (G36, D2, Palográfico e Quati) e entrevistas por competências, que é uma entrevista baseada na premissa de que o comportamento passado do indivíduo pode nos dar dicas sobre seu comportamento futuro, são coletados exemplos de situações vividas pelo funcionário, procurando saber o que ele fez, sentiu e pensou e quais os resultados da ação em determinada situação. Ao final do mapeamento os resultados foram mensurados quantitativamente e qualitativamente e apresentados por gráficos radiais aos gestores, bem como um relatório do perfil profissional de cada funcionário. Com este material a gestão da empresa pôde tomar decisões estratégicas referentes a promoções, adequações de cargos e planos individuais de desenvolvimento da equipe.

**Palavras-chave:** MAPEAMENTO, LIDERANÇA, COMPETÊNCIAS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

## ROTATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS CELETISTAS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL

MOREIRA, Hilcéia Stefane Rosa, UFMG. hilceiastefane@gmail.com

BORGES, Livia de Oliveira, UFMG. liviadeoliveira@gmail.com

Os hospitais universitários federais (HUF's) enfrentavam uma crise há mais de uma década e, para manter seu funcionamento, utilizavam parte de sua verba de custeio para o pagamento de pessoal terceirizado, visto que o governo federal não realizava concursos públicos para a reposição de pessoal há anos. Para resolver a crise e promover a reestruturação desses hospitais, o governo federal criou, através da Lei Federal no 12.550, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). A empresa atualmente gerencia 80% dos HUF's, dentre os quais o Hospital das Clínicas da UFMG (HC-UFMG). Com a adesão à essa gestão, muitos profissionais do hospital contratados com vínculo precário foram desligados e, novos profissionais foram admitidos por meio de concurso público da Ebserh, com vínculo celetista. Entretanto, alguns desses profissionais recém-admitidos têm se desligado voluntariamente do hospital. **Objetivos:** Analisar a ocorrência de desligamentos voluntários dos celetistas após o início da gestão Ebserh, e descrevê-los quanto ao ano de ocorrência, formação profissionais, e demais características. **Método:** Realizou-se uma consulta aos registros da Divisão de Gestão de Pessoas do hospital e, foram analisados e sintetizados os dados referentes ao desligamento voluntário dos celetistas. **Resultados:** No período analisado, entre janeiro de 2015 e dezembro de 2018, ocorreram 187 desligamentos, em sua maioria voluntários, de profissionais celetistas no hospital, e desses, 65,2% eram mulheres. Os principais setores de lotação desses profissionais eram: as unidades de urgência e emergência, de terapia intensiva (adulta e pediátrica), de cirurgia e anestesia, e a clínica médica. Quanto à formação, eram principalmente médicos (n = 96) e profissionais de enfermagem (31 enfermeiros; 22 técnicos em enfermagem). No ano de 2016 ocorreu o maior número de desligamentos (n = 51). **Discussão:** Apesar da proposta de reestruturação física e tecnológica dos HUF's, e admissão de profissionais com vínculos menos precários, a rotatividade continua ocorrendo, o que indica que o vínculo contratual não é o único indicador de prejuízo à realização do trabalho desses profissionais, principalmente os médicos e profissionais de enfermagem que atuam em setores críticos do hospital. **Considerações:** A rotatividade gera custos financeiros e imateriais, além de prejudicar a qualidade da assistência e a formação de novos profissionais praticada nesses hospitais. Portanto, é necessário acompanhar esse indicador e realizar novos estudos para analisar as razões e impactos dos desligamentos descritos.

**Palavras-chave:** ROTATIVIDADE. HOSPITAL UNIVERSITÁRIO. EBSEH.

## EIXO 4: SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

## **A PERCEPÇÃO DA REINTEGRAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO EMPÍRICO COM TRABALHADORES AFASTADOS**

Pedro Henrique da Silva  
Henrique Guilherme Scatolin

Este trabalho visa estudar percepções de como seria o retorno do trabalhador para a sua vida laboral, quais as dificuldades, pontos positivos e negativos que podem rodear esse tema a partir de um afastamento por acidentes de trabalho. As empresas têm uma presença importante na reinserção dos colaboradores que estão em processo de afastamentos por acidentes de trabalho, tendo em vista conseguir colaborar de forma íntegra, ética e pontual respeitando também a subjetividade do trabalhador. Os trabalhadores que serão entrevistados são pessoas que estão afastados do trabalho laboral, as perguntas serão semiestruturadas. O local para realização das perguntas será na clínica de psicologia da FHO – UNIARARAS, pois os mesmos têm atendimento na clínica de fisioterapia na mesma instituição, para facilitar o acesso dos trabalhadores. **Objetivo Primário:** Analisar quais percepções que os trabalhadores enfrentam na reinserção laboral, após um afastamento de trabalho. **Objetivo Secundário:** Descrever as percepções e sentimentos dos trabalhadores após o retorno do afastamento.

**Palavras-chaves:** REABILITAÇÃO DE TRABALHADORES; ACIDENTE DE TRABALHO; REINTEGRAÇÃO DO TRABALHADOR.

## AFASTAMENTO E RETORNO AO TRABALHO ENTRE PROFESSORES READAPTADOS DA REDE ESTADUAL

OLIVEIRA, Higor das Chagas Luna de, Unesp. higorchagasl@gmail.com  
SCHMIDT, Maria Luiza Gava, Unesp. mlschmidt@uol.com.br

**Introdução:** A readaptação profissional visa acolher o trabalhador no retorno ao trabalho após afastamento por acidente ou adoecimento. Diversos fatores de risco podem influenciar nesse processo como o tempo de afastamento, aspectos relacionados ao trabalho, legislação trabalhista e previdenciária. **Objetivos:** O Objetivo Geral dessa pesquisa, visa identificar a percepção do afastamento por doença, retorno ao trabalho e o processo de readaptação entre professores da rede estadual de ensino. Os objetivos específicos são: (1) Compreender as variáveis acerca dos aspectos positivos/negativos vivenciados pelos participantes no período de afastamento do trabalho; (2) Verificar aspectos da organização, condições e relações socioprofissionais que interferem no processo de readaptação profissional; (3) Apresentar proposições para eficácia do processo de readaptação profissional na categoria profissional estudada. **Método:** São sujeitos deste estudo vinte professores de escolas estaduais de ensino médio/fundamental jurisdicionadas a uma Diretoria de Ensino, localizada num município no interior do estado de São Paulo que foram afastados do trabalho por algum motivo de doença, nos últimos dez anos. A coleta de dados está sendo realizada com três instrumentos: (1) Questionário sociodemográfico, de hábitos/ estilo de vida, trabalho e saúde (2) Entrevista Individual semiestruturada com levantamento qualitativo das percepções, sentimentos e representações relativas ao processo de afastamento e readaptação. (3) A EACT (Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho) validada por Ferreira e Mendes (2008). A análise dos resultados está embasada na Psicodinâmica do Trabalho. **Resultados Parciais:** Até o momento participaram do estudo quatro professores. Os resultados parciais revelam que o período de afastamento dos quatro foi de três a oito anos com tempo de readaptação de um a seis anos. A percepção sobre o afastamento denota sofrimento psíquico relacionado a hostilização, preconceito e descrença dos colegas de trabalho sobre o adoecimento mental, somada aos sentimentos de improdutividade, inutilidade, medo e isolamento social. Nestas quatro entrevistas o principal aspecto positivo apontado no processo de readaptação é o fato de terem sido readaptados em atividades administrativas sem contato direto com alunos e estarem alocados num contexto de trabalho com condições, organização e relações socioprofissionais satisfatórias e produtoras de prazer no trabalho. Como aspecto negativo identificamos a angústia relacionada a perícia médica e medo de serem transferidos para atuar em sala de aula, sobretudo, porque o adoecimento ocorreu após conflito de relacionamento com alunos. **Considerações Finais:** Com os resultados desta pesquisa pretendemos contribuir para prevenção de riscos psicossociais à que os professores estão expostos nas relações laborais.

**Palavras-chave:** AFASTAMENTO DO TRABALHO, READAPTAÇÃO  
PROFISSIONAL, PSICODINÂMICA DO TRABALHO



## **ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE TRABALHADORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA A NOVOS CARGOS**

MISHIMA-SANTOS, Viviane, USP. vivianemishima@usp.br  
DAMASCENO, Tamy Yuki, USP. tamy.yukid@gmail.com  
STICCA, Marina Greggi, USP. marinagreggi@ffclrp.usp.br

Uma das consequências da terceirização é a realocação de parte dos trabalhadores para outros setores das organizações, com alteração de funções e cargos, exigindo um processo de adaptação. O objetivo deste estudo foi analisar o processo de adaptação de trabalhadores de uma universidade pública a novos cargos, após processo de terceirização, buscando identificar o impacto da realocação e alteração de função na saúde dos servidores. Participaram do estudo 22 trabalhadores realocados que tiveram a função alterada. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas individuais que foram gravadas e analisadas por meio da análise temática; aplicação de questionário sociodemográfico e do instrumento Índice de capacidade para o trabalho (ICT) antes e após a mudança de função, para avaliar a percepção do trabalhador quanto à execução das suas atividades em relação às suas capacidades físicas e mentais. Os resultados mostraram que o processo de adaptação a novos cargos e funções gerou impactos positivos como: satisfação e melhora da saúde com as novas atividades e negativos como: descontentamento e perda de sentido do trabalho, implicando desmotivação. Verificou-se com o ICT, que 8 trabalhadores apresentaram capacidade do trabalho considerada “boa” (36,4%), 8 trabalhadores obtiveram capacidade “moderada” (36,4%), enquanto 6 apresentaram resultado “ótimo” (27,3%). Cabe ressaltar que nenhum dos participantes obteve resultado considerado “ruim”. A comparação com o ICT aplicado antes do processo de mudança de função permitiu constatar que houve 11 casos (50%) de aumento de pontuação, significando melhora na percepção do trabalhador quanto a sua capacidade de trabalho. Estes trabalhadores relataram satisfação com as novas funções devido à mudança de exigência física para a intelectual, estímulo ao aprendizado e crescimento profissional, convívio com colegas e fácil comunicação com a chefia. Verificou-se redução da percepção de carga física, que foi visto como positivo. Entretanto, 9 funcionários apresentaram diminuição do ICT, evidenciando percepção negativa quanto suas capacidades laborais pós mudança de função e, por fim, em 2 casos o resultado se manteve. Os resultados permitiram identificar a necessidade de intervenções como: possibilidade de alteração de função e tarefa, análise ergonômica do trabalho e a necessidade de treinamentos com estes trabalhadores, visando melhor adaptação aos novos cargos. Para os trabalhadores que relataram diminuição da capacidade de trabalho sugeriu-se realização de análise ergonômica do novo posto, a fim de identificar sobrecargas e propor alterações nas tarefas realizadas. Os trabalhadores que relataram insatisfação com a nova função foram encaminhados à assistência social, para verificação de novas possibilidades de realocação profissional.

**Palavras-chaves:** ADAPTAÇÃO. MUDANÇA DE CARGO.

## **CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO TERCEIRIZADO E IMPACTOS PARA A SAÚDE DE AGENTES DE LIMPEZA**

MANDARINI, Marina Bernardo  
STICCA, Marina Greghi - Universidade de São Paulo

O número de empresas e trabalhadores terceirizados têm aumentado significativamente no Brasil. Estudos tem apontado que a prática da terceirização pode gerar impactos nas condições de trabalho e na saúde dos trabalhadores terceirizados. O objetivo do presente estudo foi identificar características específicas do trabalho terceirizado que podem afetar a saúde de agentes de limpeza terceirizados. Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório, com utilização do método qualitativo. Os dados foram coletados individualmente e os aspectos éticos envolvidos foram respeitados. Foi realizada uma entrevista semiestruturada e aplicado um questionário de dados sociodemográficos. Os dados foram analisados por meio da análise temática. Os dados foram agrupados nos seguintes temas: Organização do trabalho e conteúdo das tarefas, Relações sociais e liderança, Exigências no trabalho e interface família-indivíduo. Entre as especificidades do trabalho terceirizado, verificou-se a presença de dupla hierarquia e a influência do contrato de trabalho entre a universidade e a empresa terceirizada na rotina e saúde dos agentes de limpeza. O fato de os agentes de limpeza responderem a duas figuras hierárquicas aumenta a complexidade das relações interpessoais e, conseqüentemente, gera maior exigência emocional por parte das agentes. O contrato de trabalho da empresa terceirizada com o cliente parece exercer grande influência na rotina de trabalho das agentes de limpeza. A partir do contrato são definidos os serviços a serem realizados e a verba disponível para tal, sendo que o número de funcionários contratados e a disponibilidade dos materiais e produtos de limpeza depende exclusivamente da verba indicada no contrato. A definição dos serviços a serem executados e sua frequência reduzem a possibilidade das agentes de modificar o próprio trabalho, e a alteração frequente dessa definição dificulta que eles acompanhem as alterações realizadas no contrato, o que gera sobrecarga de trabalho. Desta forma, o contrato de trabalho terceirizado parece ser uma das principais características do trabalho terceirizado que reflete a flexibilidade deste tipo de arranjo, mas que causa sobrecarga de trabalho e insegurança no agente de limpeza. Tais resultados corroboram dados de estudos anteriores que apontam insegurança no trabalho, aumento do ritmo de trabalho e a necessidade de adaptação constante de trabalhadores terceirizados às mudanças no contexto de trabalho como fatores que afetam a saúde dos trabalhadores. Mais estudos são necessários em outras empresas terceirizadas, a fim de sistematizar a existência de relações entre as características do trabalho terceirizado e a saúde dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** TERCEIRIZAÇÃO; SAÚDE; AGENTES DE LIMPEZA.

## CLÍNICA DO TRABALHO COM TRABALHADORES READAPTADOS

SCHMIDT, Maria Luiza Gava, Unesp. mlschmidt@uol.com.br

SANTOS, Flávia Rocha, Unesp. flavia.r15@outlook.com

BATISTA, Gabriela, Unesp. gabrielabatista1906@gmail.com

GISLOTI, Alessandra, Unesp. alessandra.gisloti@gmail.com

**Introdução:** Em situações nas quais o trabalhador após o afastamento por acidente ou doença perde algumas de suas capacidades para retornar ao trabalho original, ele é readaptado, passando a desempenhar tarefas anteriores ao afastamento com algumas restrições ou necessita mudar de função. **Objetivos:** Essa atividade visou o desenvolvimento de um espaço grupal de escuta para trabalhadores que se afastaram do trabalho por acidentes ou adoecimento e retornaram as atividades laborais após serem readaptados. **Método:** As atividades foram realizadas no ano de 2018 em uma das salas de atendimento do Centro de Pesquisa e Psicologia Aplicada - UNESP, Campus de Assis - SP. O contato com os sujeitos foi realizado mediante divulgação da atividade às empresas pública e de iniciativa privada. Os participantes no total de doze, possuíam vínculos com instituição pública, atuantes como professores na rede estadual de ensino. Foram realizadas seis sessões grupais com duração de duas horas cada uma. Os encontros aconteceram mensalmente sendo três no primeiro semestre e três no segundo. A análise dos discursos das sessões foi embasada na técnica da escuta clínica, tomando como referência a Psicodinâmica do Trabalho descrita por Cristophe Dejours. **Resultados:** Nas sessões, foi possível identificar e entender os aspectos da dinâmica enfrentada pelos participantes em seus contextos laborais, afim de contribuir com a promoção e construção de uma escuta sensível visando dar voz às queixas suplantadas relativas ao retorno ao trabalho. Os discursos dos participantes no decorrer das sessões, evidenciaram que o processo de readaptação profissional pode ser fonte de prazer ou sofrimento, estes sentimentos emergem das pressões sentidas pelos sujeitos, tanto no mundo externo (o ambiente em que vivem e as relações que estabelecem, sobretudo, no que concerne as relações interpessoais no trabalho) ou no mundo interno (a contradição entre seus desejos e sentimentos e o que lhe é exigido na realidade), ou seja, a luta constante da subjetividade para retornar ao equilíbrio de suas rotinas laborais com as limitações e sequelas decorrentes do acidente ou adoecimento. O espaço de grupo auxiliou na composição de uma dinâmica saudável dos participantes com suas relações laborais, ajudando os a ressignificar o sofrimento vivido nestes contextos. **Considerações Finais:** O grupo criado na proposta da Clínica do Trabalho na vertente dejouriana, revelou ser promissor para diminuir nos participantes a sensação de desamparo e solidão e abriu espaço para acolhimento de suas fragilidades.

**Palavras-chave:** READAPTAÇÃO PROFISSIONAL, PSICODINÂMICA DO TRABALHO, CLÍNICA DO TRABALHO.

## **DESEMPREGO E PRECARIIDADE NO TRABALHO DE MULHERES DEPENDENTES DE SUBSTÂNCIAS**

SCIENSA, Elen Fernanda, UNESP. elensciensa@gmail.com  
FEIJÓ, Marianne Ramos, UNESP. marianne.r.feijo@unesp.br

A alta prevalência de desemprego entre as mulheres dependentes de substâncias psicoativas (SPA) é uma questão social relevante, que demanda ações e políticas públicas específicas, inclusive porque os meios alternativos utilizados para a obtenção de renda são, muitas vezes, precários e insalubres. A prostituição e a realização de trabalhos informais em más condições e remuneração, conhecidos como “bicos”, não exigem habilidades intelectuais, mas podem ser o que resta fazer na condição de vida e de saúde em que se encontram. Pesquisa com mulheres em tratamento para a dependência de SPA, que apresentam baixa escolaridade, elevado índice de infecção por doenças sexualmente transmissíveis (DSTs) e histórico de gravidez não planejada, mostrou que a precariedade no trabalho agrava a vulnerabilidade dessa população. O objetivo da pesquisa foi investigar relatos de mulheres dependentes de substâncias sobre precariedade no trabalho e o estigma construído em torno do desemprego. Trata-se de uma pesquisa de Iniciação Científica financiada pelo CNPq, de cunho qualitativo, iniciada em 2018, e os dados foram obtidos em entrevistas semiestruturadas com 15 mulheres dependentes de SPA, que aceitaram participar da pesquisa e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido. As entrevistas ocorreram em uma instituição para tratamento de dependência de substâncias, localizada na cidade de Bauru-SP, e os relatos foram gravados para análise de conteúdo. Verificou-se que o uso de substâncias, somado a baixa escolaridade e outros aspectos vulneráveis dessa população, são fatores de desproteção que dificultam o acesso das mulheres a trabalhos formais e em boas condições. Além disso, devido à dependência, a busca por uma fonte de renda para o uso da substância é, na maioria das vezes, insalubre e resulta em agravamento do quadro clínico, de suas condições sociais e da complexidade do tratamento da doença, desencadeando e internalizando preconceitos. Diante disso, conclui-se que a promoção de cuidados e tratamentos especializados para as mulheres dependentes de SPA é fundamental, mas insuficiente. Políticas mais amplas, de acesso aos direitos precisam ser aplicadas. O apoio da família e da comunidade também é essencial, para que a reinserção social dessas mulheres seja efetiva e a busca por trabalhos realizados em condições salubres e com remuneração adequada seja possível. O resgate da autonomia, das relações sociais e do estudo, tão desejados por muitas mulheres que dependem de SPA, depende de políticas públicas que incluam acesso ao trabalho, ao tratamento com qualidade e conseqüentemente da manutenção da qualidade de vida.

**Palavras-chave:** DESEMPREGO. SUBSTÂNCIAS PSICOATIVAS. MULHERES.

## DIAGNÓSTICO DE ESTRESSORES EM CONTEXTOS DE ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

SCHMIDT, Maria Luiza Gava, Unesp. mlschmidt@uol.com.br  
ARAÚJO, Isamara, Unesp. isaraujo.14@outlook.com  
MORAES, Thais Souza de, Unesp. thaismoraes94@gmail.com  
OLIVEIRA, Higor das Chagas Luna de, Unesp. higorchagasl@gmail.com  
OLIVEIRA, Maysa dos Santos, Unesp. maysa.oliveira95@outlook.com  
RODRIGUES, Débora Andrade, Unesp. debora.r.andrade@gmail.com  
SANTOS, Giovana Benite, Unesp. giovanabenite.ds@gmail.com

**Introdução:** Os estudos na área da saúde no trabalho reconhecem a importância de diagnosticar como os próprios trabalhadores avaliam o contexto de trabalho onde estão inseridos, pois isto, se constitui numa abordagem promissora para intervenções visando à adoção de mudanças que auxiliem na redução de riscos psicossociais e promoção do bem-estar no trabalho. **Objetivo:** Diagnosticar aspectos das condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho de Estratégias da Saúde da Família (ESF) sob a ótica dos próprios trabalhadores. **Método:** O diagnóstico foi realizado em seis Estratégias de Saúde da Família (ESF), de um Município localizado no interior do estado de São Paulo. Para coleta de dados foi utilizada a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) validada por Ferreira e Mendes (2008). Esta escala é composta por trinta e um enunciados e possibilita a análise de três dimensões: Organização do Trabalho (OT) - Condições de Trabalho (CT) e Relações Socioprofissionais do Trabalho (RS). O tratamento dos dados foi realizado mediante estatística descritiva (frequência dos enunciados e média bruta das três dimensões). Participaram como respondentes trabalhadores das seis EST atuantes em diferentes funções. **Resultados:** Os resultados das médias brutas e das frequências dos enunciados das três dimensões variaram entre as seis EST, as oscilações apontaram que de acordo com os padrões estabelecidos no instrumento EACT, houve resultados de médias brutas entre 2,3 e 3,69, indicando resultado moderado, crítico, que revelam que o contexto de trabalho favorece moderadamente o adoecimento do profissional. Também foram identificadas médias abaixo de 2,29 = resultado positivo, satisfatório, o que demonstra que o contexto de trabalho favorece a saúde do profissional. **Discussão:** Nos seis contextos de trabalho estudados não houve resultados de média bruta de 3,7 ou acima desse indicador. Desse modo, os dados concluem que não há resultado negativo, nestes contextos de trabalho que possam interferir de forma grave no adoecimento dos trabalhadores. **Considerações Finais:** Os dados do diagnóstico foram apresentados a Coordenação geral das Unidades da ESF, também estão programadas oficinas interventivas para a discussão e criação relativa à solução de problemas elencados. Nessas oficinas, serão discutidos com os trabalhadores os respectivos resultados e proposições para melhoria dos aspectos das dimensões que eles considerem como estressores laborais.

**Palavras-chave:** CONTEXTO DE TRABALHO; ESTRESSORES LABORAIS, ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

## **ESTRESSORES OCUPACIONAIS NO CONTEXTO DA ENFERMAGEM: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS**

DIAS, Jhenifer Prescilla, Unesp. jheni19@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hugo.cardoso@unesp.br

O estresse ocupacional tem sido um fator de grande preocupação mundial, pois é considerado um dos riscos mais sérios que afetam o bem-estar psicossocial do indivíduo. Em geral, a inabilidade em lidar com eventos estressores no trabalho (sendo que esses podem tanto de ordem individual como organizacional) tende a promover o estresse ocupacional. A enfermagem é apontada inúmeras vezes na literatura como a área da saúde de maior fonte de estresse. O presente estudo teve como objetivo geral avaliar os estressores ocupacionais e as variáveis associadas em uma amostra de 452 trabalhadores da enfermagem no contexto hospitalar. Também foram investigadas variáveis individuais e organizacionais relacionadas aos estressores ocupacionais, como sintomatologia depressiva, ansiedade, suporte laboral, vulnerabilidade ao estresse e *burnout*. Para a coleta de dados foram utilizados: Ficha de Dados Sociodemográficos, Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT), Escala Baptista de Depressão (EBADEP-A), Escala Cognitiva de Ansiedade (ECOGA), Escala de Suporte Laboral (ESUL) e a Escala Brasileira de *Burnout* (EBB). A análise de dados foi realizada de modo descritiva e inferencial. Dos resultados, na EBADEP-A constatou-se pontuação médica classificada como sintomatologia depressiva mínima. Na ESUL (F1 – Interação) houve alta percepção de suporte organizacional, em termos de interações humanas, entre os profissionais avaliados e seus pares, bem como com superiores. Quanto à vulnerabilidade ao estresse ocupacional, apresentaram classificação média-inferior nas duas primeiras dimensões da EVENT (F1 - Clima e Funcionamento Organizacional) e EVENT (F2 - Pressão no Trabalho). Já na terceira dimensão, EVENT (F3 - Infraestrutura e Rotina), o percentil sugeriu estressores ocupacionais de grau médio. Dos dados inferenciais pode-se constatar diferenças de médias de respostas entre grupos em relação à variável sexo (nos instrumentos EBADEP-A e em todas as dimensões da ECOGA), idade (em duas dimensões da EVENT – Fator 2 - Pressão no Trabalho e Fator 3 - Infraestrutura e Rotina, em três dimensões da ECOGA – Fator 1 - Cognições Cat/Incomp, Fator 3 - Vulnerabilidade Pessoal/Evituação e Fator 4 - Preocupação Autocriticismo, e em duas dimensões da ESUL – Fator 1 – Interação e Fator 2 – Benefícios), tempo de formação do profissional avaliado (um fator da EVENT – Fator 3 - Infraestrutura e Rotina, um fator da ECOGA – Fator 1 - Cognições Cat/Incomp, e nas duas dimensões da ESUL – Fator 1 – Interação e Fator 2 – Benefícios). Quanto às correlações, os estressores ocupacionais apresentaram associações positivas com sintomas de depressão, ansiedade e *burnout*, muitas com significância estatística, e negativas com suporte laboral.

**Palavras-chave:** ESTRESSORES OCUPACIONAIS. SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR. ENFERMAGEM.

## **ESTRESSORES OCUPACIONAIS NO CONTEXTO DA ENFERMAGEM: ANÁLISE DA LITERATURA NACIONAL ENTRE 2008 E 2017**

DIAS, Jhenifer Prescilla, Unesp, jheni19@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp, hugo.cardoso@unesp.br

A área da enfermagem é constantemente apontada na literatura como uma categoria laboral afetada por diversas situações que podem ser percebidas como estressoras. A inabilidade em lidar com eventos estressores no trabalho (sendo que esses podem tanto de ordem individual como organizacional), tende a promover o estresse ocupacional. A enfermagem é apontada inúmeras vezes na literatura como a área da saúde de maior fonte de estresse. Neste contexto, o presente estudo analisou a literatura nacional acerca de estressores ocupacionais na área da enfermagem nas bases de dados eletrônicas PePSIC e SciELO, entre 2008 e 2017. As palavras-chave utilizadas foram: “Estresse” e “Enfermagem”; “Estressores” e “Enfermagem”; “Estressores ocupacionais” e “Enfermagem”; “Estresse Ocupacional” e “Enfermagem”; “Estresse Organizacional” e “Enfermagem”; “Estresse no trabalho” e “Enfermagem” e “Estressores no trabalho” e “Enfermagem”. Entretanto, apenas nos conjuntos “Estresse” e “Enfermagem” e “Estressores” e “Enfermagem” foram localizados artigos publicados. Com base nos critérios de inclusão, 42 artigos foram analisados. Dos resultados, a maioria dos artigos investigou os estressores fazendo uso de amostras pequenas, com prevalência do gênero feminino, principalmente em adultos jovens e adultos, de trabalhadores de hospitais gerais. A maioria dos artigos foi escrita em português e tiveram como primeiros autores, profissionais da área enfermagem e psicologia. As maiores frequências foram de publicações entre 2013 e 2016, nos periódicos Revista Latino-Americana de Enfermagem e Revista da Escola de Enfermagem da USP. Também se analisou os construtos associados os estressores nas pesquisas e observou-se que qualidade de vida no trabalho, estratégias de enfrentamento, *burnout* e significado do trabalho foram os mais frequentes. No que se refere aos instrumentos utilizados para investigar os estressores ocupacionais, destacou-se com maiores frequências, a *Job Stress Scale*, o *Effort-Reward Imbalance* e a Escala Bianchi de Stress. Por fim, com base nos resultados da análise da literatura, torna-se pertinente promover discussões sobre a saúde mental em profissionais da área da enfermagem, bem como a implementação de programas que visem amenizar os estressores ocupacionais em prol do bem-estar e saúde ocupacional destes.

**Palavras-chave:** ANÁLISE DA LITERATURA. ESTRESSORES OCUPACIONAIS. ENFERMAGEM.

## FATORES DE RISCO PSICOSSOCIAL, ESTRESSE E SAÚDE EM AGENTES DE LIMPEZA TERCEIRIZADOS

MANDARINI, Marina Bernardo  
STICCA, Marina Greggi. Universidade de São Paulo

A terceirização é uma forma flexível de emprego que tem sido largamente utilizada no contexto internacional e nacional. Segundo dados da literatura, a terceirização é responsável por gerar impactos negativos para os trabalhadores, principalmente em relação à sua saúde, e o estresse tem sido citado como o impacto mais recorrente. O estresse contribui para a manifestação de problemas físicos e psicológicos, para o empobrecimento da saúde e para o aumento do absenteísmo e diminuição da produtividade nas organizações, e pode ser causado por fatores do contexto de trabalho, chamados fatores de risco psicossocial. Sendo assim, o objetivo do presente estudo foi identificar os fatores de risco psicossocial que podem interferir no estresse e na saúde de agentes de limpeza terceirizados. Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório, com utilização do método misto. Os dados foram coletados individualmente com 20 agentes de limpeza terceirizados de uma universidade pública brasileira, e os aspectos éticos envolvidos foram respeitados. Foi realizada uma entrevista, aplicado o Questionário Psicossocial de Copenhague (COPSOQ II) e um questionário de dados sociodemográficos. Foram realizadas análises estatísticas descritivas e de correlação e os dados qualitativos foram analisados por meio da análise temática. Os resultados de ambas as análises foram integrados e sintetizados. Os fatores de risco psicossocial identificados foram agrupados nos seguintes temas: Organização do trabalho e conteúdo das tarefas, Relações sociais e liderança, Exigências no trabalho e Interface família-indivíduo. As dimensões que apresentaram um coeficiente de correlação com intensidade alta ( $0,7 < r < 1$ ) e moderada ( $0,4 < r < 0,7$ ) em relação à variável estresse foram o conflito de papéis ( $r = 0,741$ ; significância = 0) e as exigências emocionais ( $r = 0,555$ ; significância = 0,011). Pode-se assumir que existe um relacionamento forte entre o conflito de papéis e o estresse, e um relacionamento moderado entre as exigências emocionais e o estresse no trabalho, de modo que quanto maiores são as exigências emocionais e o conflito de papéis, maior é o índice de estresse. Questões referentes à dupla hierarquia e ao contrato de trabalho entre a empresa contratante e a terceirizada parecem contribuir para o surgimento de algumas particularidades no que diz respeito à origem e exposição dos fatores de risco psicossocial. Tais resultados indicam a relevância das particularidades do trabalho terceirizado para a exposição dos trabalhadores aos fatores de risco psicossocial. Mais estudos são necessários a fim de verificar e sistematizar a existência de relações entre as variáveis estudadas, e estruturar e testar programas de intervenção para a redução do estresse no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** TERCEIRIZAÇÃO; ESTRESSE; FATORES PSICOSSOCIAIS.



## **MOTORISTA DE TRANSPORTE DE CARGAS: UM ESTUDO SOBRE RESILIÊNCIA E VULNERABILIDADE AO ESTRESSE NO TRABALHO**

SILVA, Carolina Prado, USC. cpsrecrutamento@outlook.com  
ZANELATO-SILVA, Luciana, USC / UNESP. luciana.zanelato@gmail.com

Estudos sobre motoristas de transporte de cargas têm apontando vários estressores ocupacionais como monotonia e percurso longo das viagens, assaltos, poucos recursos para a própria higiene pessoal, descanso inadequado, consumo de substâncias psicoativas e alimentos de má qualidade em beiras de estradas, distanciamento familiar e social. Tais variáveis podem impactar negativamente na saúde do trabalhador, e que muitas vezes, necessitam adaptar-se de forma contínua a condições laborais adversas. O presente estudo objetivou descrever e analisar possíveis relações entre indicadores de resiliência e vulnerabilidade ao estresse no trabalho. Participaram do estudo 13 motoristas no total de 23, todos do sexo masculino e pertencentes a uma empresa de pequeno porte no ramo de transporte de cargas localizada no interior paulista. Para o levantamento dos dados, foram aplicados: questionário sociodemográfico, Escala dos Pilares de Resiliência (EPR) e Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT). Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa e quantitativa, sendo organizados descritivamente em tabelas. Os resultados apontaram a presença dos indicadores de resiliência dentro da média ou acima, nos itens: Aceitação Positiva, Bom Humor, Controle Emocional, Sociabilidade e Valores Positivos; abaixo da média apontaram os fatores Autoconfiança, Autoeficácia, Orientação Positiva e Reflexão; sendo os indicadores Empatia e Independência os resultados se aproximaram, ou seja, equilibrou-se o número de participantes que estão abaixo ou acima da média. Quanto aos resultados da Escala de Vulnerabilidade do estresse no trabalho se apresentaram baixos nos três fatores de análises: 1) Clima e funcionamento organizacional; 2) Pressão no trabalho; 3) Infraestrutura e rotina. Levanta-se como hipótese que também merece maior investigação o fato dos motoristas de transporte de carga estar a muitos anos na profissão e gostarem do que faz, e ainda adaptados com a rotina de trabalho, sendo estes, alguns fatores que podem contribuir para baixos níveis de vulnerabilidade ao estresse no trabalho e presença de indicadores de resiliência. Para tanto, recomenda-se novos estudos sobre a temática, buscando investigar as condições de trabalho da referida empresa, bem como identificar fatores de risco e de proteção presentes na profissão em estudo, que favorecem ou não, o desenvolvimento da resiliência. Vale ressaltar ainda que, a resiliência pode ser desenvolvida e aprendida, dessa forma, torna-se importante às empresas investirem em políticas e programas de gestão de pessoas que promovam melhorias constantes na saúde e qualidade de vida dos motoristas e aprimoramento de comportamentos resilientes frente ao contexto de trabalho adverso.

**Palavras-chave:** MOTORISTA DE TRANSPORTE DE CARGA. ESTRESSE. RESILIÊNCIA.

## **MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: UMA RESPOSTA DA SOBRECARGA DE TRABALHO E DOS MÚLTIPLOS PAPEIS SOCIAIS**

FARIA, Maria Elisa de Lacerda, UCDB. melisalacerda@gmail.com  
PEREIRA, Thamyres Ribeiro, Libera Limes. thamyresriibeiro218@gmail.com  
TUTYA, Sylvio Takayoshi Barbosa, UCDB. sylviotutya@hotmail.com.br  
BALABUCH, Lidia Carolina Rodrigues, UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com

A representatividade da mulher em cargos de liderança vem aumentando ao longo dos anos, e com isso sua participação nas organizações de trabalho sofreu modificações significativas. Com o objetivo de discutir a visibilidade da mulher como líder assim como os desafios profissionais enfrentados por elas este trabalho aborda a liderança feminina e os riscos psicossociais no trabalho ocasionados pelos múltiplos papéis assumidos pela maioria das mulheres. A sobrecarga de trabalho, alinhada aos múltiplos papéis sociais desenvolvidos pelas mulheres, pode conduzir ao estresse emocional, e conseqüentemente a outras doenças debilitantes, considerando-se que sua inserção no mercado de trabalho não a desvinculou dos papéis sociais anteriormente a ela impostos como as tarefas domésticas e da educação dos filhos, resultando num acúmulo de atribuições e muitas vezes levando à uma sobrecarga psíquica, mental. Em função da postura e ritmo de trabalho muitas mulheres que se encontram inseridas no ambiente laboral sofrem com sintomas e doenças mentais sejam elas crônicas ou agudas como angústia, depressão, insônia, medo de perder o emprego, aumento da tensão pré-menstrual, sensação de incapacidade, entre outros. É relevante também considerar aquelas doenças físicas que podem ter sido ou não ocasionadas por algo emocional anterior não diagnosticado. Os riscos psicossociais no trabalho vivenciados por mulheres que ocupam cargos de liderança causam, na maioria das vezes, condições de trabalho que não matam nem mutilam, mas lhes tornam penoso o cotidiano. Nesse contexto, o discurso organizacional, na maior parte das vezes, de acolhimento do trabalhador se apresenta inconsistente na execução cotidiana do trabalho, cercado de intenso ritmo de produção e sobrecarga. Para tanto, buscou-se por meio de uma revisão de bibliografia, caracterizar o perfil sociodemográfico de mulheres em cargo de liderança, avaliando os riscos psicossociais e a presença de doenças crônicas ou agudas, ressaltando a necessidade de se adotar novos formatos de atuação nas organizações por parte da gestão, formatos estes que devem estar a serviço do indivíduo a fim de impedir o potencial risco de redução da dignidade humana, garantindo a todos o direito a buscar o progresso material e seu desenvolvimento psíquico com liberdade, dignidade, segurança e igualdade de oportunidades. A psicologia da Saúde Ocupacional se posiciona de maneira a construir espaços com o objetivo de trabalhar preventivamente, com diagnósticos e intervenções que minimizam o sofrimento e o adoecimento mental.

**Palavras-chave:** MULHERES. RISCOS PSICOSSOCIAIS. PAPÉIS SOCIAIS.

## PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA A RESPEITO DA RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA

LESSA, Renata Thurler, PUC. rthurlerlessa@gmail.com  
MESSIAS, João Carlos, PUC. profjoaomessias@gmail.com  
ROSSINI, Ana Paula Pagan, PUC. anappagan@yahoo.com.br  
ROCHA, Mônica de Oliveira, PUC. monicarocha1608@gmail.com  
MARTHO, Rosana Garcia, PUC. rosanamartho@hotmail.com

**Introdução:** A Organização Internacional do Trabalho (OIT) ressalta a importância dos estudos das relações entre o trabalho e vida pessoal. Caracterizadas como esferas básicas e essenciais da vida humana, são indissociáveis e diretamente relacionadas entre si. Nesse contexto, a Psicologia investiga e conceitua essa realidade como relação trabalho-família, e apresenta os modelos teóricos de segmentação, compensação, enriquecimento-conflito e *spillover*. O entendimento bidirecional dos modelos (sentido trabalho-família e família trabalho) permite determinar a qualidade da relação, sendo prejudicial ou benéfica. As duas principais relações investigadas em produções científicas internacionais são: (a) as comparações entre a intensidade das influências entre um âmbito e outro, e (b) as diferenças específicas entre a maneira como cada gênero lida tal influência. **Objetivo:** Apresentar os artigos sobre a relação trabalho-família produzidos em nível nacional a partir de 2014. **Método:** Revisão de Literatura. **Resultados:** Sobre relação trabalho-família foram encontrados 17 artigos, publicados em 15 revistas diferentes, sendo 9 na área da Psicologia. Observa-se o emprego de palavras-chave diversificadas correspondendo a 46 termos distintos, com destaque para “trabalho”, “família” e “conflito trabalho-família”, além do uso de “modelos de conflito”, “enriquecimento”, “conciliação”, e sinônimos para “relação” tais como “interface” e “interação”. Também aparecem em destaque: “gênero” e “empreendedorismo feminino”. Nesse sentido, tem-se que 85% da autoria da produção é do sexo feminino, prioritariamente de três autoras da Psicologia: Manoela Ziebell de Oliveira, Mary Sandra Carlotto e Sheila Gonçalves Câmara. Os artigos encontrados objetivaram, por meio de entrevistas, aplicação e validações de questionários e revisões de literatura, investigar os aspectos relacionais da o conflito trabalho-família com as variáveis: sucesso de carreira, estresse no trabalho, entrenchamento organizacional, comprometimento e satisfação com a vida, família e relacionamento. Os resultados corroboram a literatura já existente e, portanto, apontam para os aspectos de família interferindo no trabalho e na satisfação no relacionamento amoroso. Também indicaram que a interferência da família no trabalho tem poder preditivo sobre o entrenchamento, enquanto a interferência do trabalho na família prediz de forma significativa o comprometimento organizacional. **Considerações Finais:** De maneira geral, as tendências das produções apontam para as relações entre trabalho e família focando nos aspectos de conflito. Assim, mostra-se essencial discutir aspectos positivos das interferências entre as esferas e também outros aspectos relacionados à Psicologia Organizacional, como motivação, comprometimento e redução do absenteísmo.

**Palavras-chave:** RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA. PESQUISA. REVISÃO DE

LITERATURA.

## SÍNDROME DE *BURNOUT*, PSICOLOGIA E DIREITO À SAÚDE

REIS, Karina Pregnolo, UNESP e UNISANTA. kpr.adv2010@gmail.com

A Síndrome de *Burnout* foi considerada doença resultante de estresse crônico e relacionado ao meio ambiente laboral. Como consequência, fora classificada pela CID-11 como “problemas relacionados ao emprego e ao desemprego”, não sendo tratada no capítulo de “transtornos mentais, comportamentais e de neurodesenvolvimento”. Assim, necessária se torna a análise do tema sob o prisma da Organização Mundial da Saúde (OMS) e à luz das pesquisas científicas realizadas historicamente. Deste modo, objetivava-se alcançar o conceito para a referida síndrome, de modo que se possam discutir as extensões de seu enquadramento como doença do trabalho, à luz da Psicologia e do Direito à Saúde. Para tanto, pautou-se a pesquisa no uso dos métodos de abordagem sistêmico e hermenêutico, no método de coleta bibliográfico e documental, bem como no método procedimental de análise qualitativa com emprego de análise do discurso. Como resultados, encontrara-se a descrição da Síndrome de *Burnout* no ano de 1953, a partir do estudo do caso conhecido como *Miss Jones*, a respeito da desilusão enfrentada por uma enfermeira psiquiátrica em seu trabalho. Obtivera-se também que tal Síndrome implica em danos causados à saúde, decorrentes das condições laborais inadequadas, pelas excessivas pressões físicas e psicológicas suportadas pelo trabalhador hodierno, provenientes da sobrecarga de produção, em decorrência da intensificação do mercado e do desejo de lucros cada vez maiores pelas empresas. Por consequência, tem-se o surgimento da patologia como fenômeno psicossocial, em razão de sofrimentos e desgastes advindos do ambiente de trabalho. Caracteriza-se pela falta de energia, pelo aumento da distância mental para com o serviço desenvolvido, o negativismo do indivíduo com relação ao trabalho e a redução da eficiência profissional. Disto se originam três dimensões da Síndrome: exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional. Pode-se inferir, por conseguinte, que o trabalhador acometido pela Síndrome de *Burnout* possui menos interesse em práticas inovadoras, apresenta desgaste físico e psicológico quando lhe são exigidos criatividade e comprometimento com o trabalho, além de experimentar a sensação de contrariar os próprios valores para obter êxito na carreira. Ademais, existem outros diversos sintomas, como depressão, desesperança, solidão, irritabilidade, impaciência, raiva, tensão, diminuição da empatia, cefaleias, náuseas, tensão muscular, dor lombar ou cervical e distúrbios do sono. Finalmente, importa dizer que o estudo da Síndrome de *Burnout* se traduz em relevante temática que permite a intersecção entre a Psicologia e o Direito à Saúde, de modo a se conseguir uma complementaridade, sem o esgotamento do assunto.

**Palavras-chave:** A SÍNDROME DE *BURNOUT*. PATOLOGIA LABORAL. PSICOLOGIA E DIREITO À SAÚDE.

## **EIXO 5: ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL**

## **AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE SAÚDE MENTAL E ESCOLHA PROFISSIONAL PRÉ E PÓS-INTERVENÇÃO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL COM ESTUDANTES DE ESCOLA PÚBLICA E PRIVADA**

CAMPOS, Luciana Soares Alves de, Unesp. lupsico.ls@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp, hugo.cardoso@unesp.

Ao longo de seu desenvolvimento a orientação profissional tem ocupado um importante destaque no auxílio da passagem da adolescência para o mundo adulto. A adolescência é um período de mudanças biopsicossociais, em que os estudantes de ensino médio geralmente se deparam com certa cobrança (social, familiar, escolar etc) para realizarem a escolha de um curso e/ou entrada no mercado de trabalho, podendo aumentar o nível de ansiedade e interferir na saúde mental deste público. O objetivo do presente estudo é identificar e comparar os indicadores de saúde mental pré e pós-intervenção em orientação profissional entre estudantes do 3º ano do ensino médio de uma escola pública e uma privada. Após a realização dos procedimentos éticos de pesquisa, será realizado o convite às instituições e posteriormente ao público-alvo e solicitada autorização dos responsáveis. A amostra será composta por 60 estudantes do 3º ano do ensino médio, sendo 30 de escola particular e a outra metade de escola pública, subdivididos em 15 que participarão da intervenção e 15 do grupo controle (que não participarão da intervenção). Para a coleta de dados serão utilizados 6 instrumentos (um questionário sociodemográfico, Inventário Beck de Ansiedade, a Escala Brasileira de Burnout versão adjetivo estudantes, a Escala de Percepção de Suporte Social – Versão adolescente, o Inventário de percepção do Suporte Familiar e a Escala de Autoeficácia para a Escolha Profissional). A intervenção contará com 10 encontros divididos em quatro objetivos, autoconhecimento, conhecimento dos fatores interferentes para a escolha, conhecimento sobre as profissões e delimitação da escolha. Para os resultados, serão calculadas e comparadas as médias pré e pós-intervenção dos instrumentos, além disso, serão verificadas as correlações entre os instrumentos aplicados. Atualmente o projeto encontra-se em apreciação ética pelo Comitê de Ética em Pesquisa e após seu aceite, duas escolas (uma pública e outra privada) serão contatadas. Após a autorização da diretoria e do contato com professores os alunos serão convidados a participarem da pesquisa, sendo que uma parte poderá participar da intervenção em orientação profissional. Como resultados, espera-se que os alunos que tenha, participado da intervenção em orientação profissional apresentem redução de indicadores de ansiedade e *burnout* (indicadores de saúde mental) no segundo momento da coleta (ou seja, espera-se que o processo interventivo promova redução de indicadores em termos de ansiedade e *burnout*, aumentando a autoeficácia e percepção de suporte social, tanto no contexto público, como privado).

**Palavras-chave:** ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL; ESTUDANTES DE ENSINO MÉDIO; *BURNOUT*.

## **ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL COM GRUPO DE VESTIBULANDOS: EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO**

MIRANDA, Camila Alves, UNESP. camilamiranda.psico@gmail.com  
GRAVALOS, Nathalia Macedo, UNESP. nathaliagravalos@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, UNESP. hfcardoso@gmail.com

A orientação profissional (OP) é um processo psicológico que implica em uma escolha que envolve tanto autoconhecimento quanto a compreensão da realidade de mercado em que determinado sujeito está inserido. Um projeto de OP pode ser desenvolvido com diversos públicos e diferentes faixas etárias, não havendo restrições, uma vez que se trabalha desde a estruturação de um projeto de vida até reflexões sobre uma escolha profissional, esteja ela atrelada a um replanejamento de carreira ou ao início de uma vida profissional. A OP focada no atendimento de jovens vestibulandos, visando o momento de escolha profissional, é de suma importância já que tal decisão não é uma ação espontânea, tendo em vista que a mesma pode ser influenciada por diversos fatores tanto de cunho pessoal quanto do contexto externo que cerca a seleção do caminho profissional. Desta maneira, a OP deve esclarecer todos os tipos de influências, com o intuito de amenizar os impactos de uma possível configuração de mudanças difíceis para muitos destes jovens. Por esse motivo, um trabalho de OP está sendo realizado com um grupo, inicialmente, de 13 adolescentes entre 16 e 18 anos de idade, que cursam o terceiro ano do Ensino Médio em uma determinada escola técnica de uma cidade do interior paulista. O processo é conduzido por duas estagiárias de OP, supervisionadas pelo docente responsável pelo estágio. Ao longo do processo, são realizadas discussões sobre escolhas (pessoais e profissionais), diversas buscas e divulgações de informações profissionais, bem como a aplicação de técnicas de planejamento de vida e autoconhecimento. Até o momento, percebe-se que os estudantes, ao deterem uma maior compreensão sobre suas histórias de vida, foram capazes de identificar os fatores que influenciam o processo de escolha de cada um. Em vista disso, é possível afirmar que a OP proporciona assistência ao indivíduo no que diz respeito a obtenção de uma visão mais crítica sobre o mundo do trabalho e a tomada de decisão, tendo em conta que ao elucidar os fatores atrelados à escolha, torna-se viável refletir sobre um projeto de vida adequado as necessidades individuais.

**Palavras-chave:** ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL. PROJETO DE VIDA. VESTIBULANDOS.

## **ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL COM VESTIBULANDO E A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA**

MIRANDA, Camila Alves, UNESP. camilamiranda.psico@gmail.com

CARDOSO, Hugo Ferrari, UNESP. hfcardoso@gmail.com

A orientação profissional (OP) é um processo psicológico capaz de auxiliar o indivíduo no que tange a formulação de um projeto de vida, considerando aspectos profissionais e pessoais. Durante os anos, apesar da OP ter expandido seu campo de atuação consideravelmente, passando a atender diferentes públicos, com idades distintas e em diversos contextos, os estudantes de Ensino Médio ainda configuram um público significativo. Para tal público, a OP apresenta uma considerável assistência no momento de tomada de decisões referente ao futuro profissional particular dos indivíduos; período esse muito complexo, ao julgar a transição entre a adolescência e a vida adulta, bem como a enorme diversidade existente no mercado de trabalho, o que faz com que a escolha profissional tome uma dimensão cada vez mais complexa na vida dos jovens. Posto isso, o presente estudo discutirá o caso de OP que está sendo realizado com um jovem de 17 anos de idade, estudante do terceiro ano do Ensino Médio de uma escola técnica de uma cidade do interior paulista, que tem a intenção de prestar vestibular entre os anos de 2019 e 2020, apresentando como queixa o difícil momento de escolha profissional. O processo é conduzido por uma estagiária de OP e supervisionado semanalmente pelo docente responsável pelo estágio. No decorrer do procedimento, foram aplicadas técnicas projetivas e de autoconhecimento, além de ter proporcionado a exposição do orientando a discussões sobre escolhas e informações profissionais, também instigando-o a buscá-las. Até o momento, constatou-se uma grande influência da família nos processos decisórios do estudante e um marcante engajamento do mesmo para pensar em um planejamento de vida para si, buscando refletir sobre sua história e os contextos em que se encontra. Por conseguinte, pode-se afirmar que a OP demonstra auxiliar o indivíduo na tomada de decisão, ao passo que constata, com o mesmo ativo no processo, as variáveis ali atuantes.

**Palavras-chave:** ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL. VESTIBULANDO. FAMÍLIA.



## **PRÁTICA EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL INDIVIDUAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO**

OLIVEIRA, Isabella Carvalho, UNESP. isabella\_carvalho1@hotmail.com

CARDOSO, Hugo Ferrari, UNESP. hugo.cardoso@unesp.br

A orientação profissional (OP) é um campo de atuação que pode ocorrer em diversos contextos, sendo o mais tradicional o atendimento individual com alunos do ensino médio que, em geral, estão em dúvida quanto a uma escolha profissional ou curso superior. Sobre a adolescência, essa fase é marcada por questionamentos, dúvidas e ansiedades, devido ao fato de acreditarem que os mesmos precisam realizar uma escolha definitiva, para o resto da vida. Além disso, a disputa por uma vaga em um curso superior, geralmente concorrido, e a pressão familiar para uma escolha profissional podem contribuir para que seja um período ainda mais estressante. O presente trabalho diz respeito a um atendimento individual que está em andamento em um serviço-escola em Psicologia de uma universidade estadual localizada no interior do estado de São Paulo, sob forma de prática de estágio em OP. O atendimento está sendo realizado com um aluno de um colégio técnico que chegou com a dúvida em relação a diversos cursos superiores, sendo os mais destacados nos primeiros encontros cursos relacionados à engenharias ou fisioterapia. O trabalho está sendo desenvolvido por meio de atividades que proporcionem autoconhecimento e trabalhem a questão da informação profissional. Um instrumento já aplicado nos encontros foi o Avaliação dos Interesses Profissionais (AIP), que possibilitou, além da avaliação dos campos de interesse profissionais, também uma forma de se trabalhar a questão das atividades exercidas por determinados profissionais, o que fez com que o jovem orientando percebesse o quão o mesmo não apresentava grande conhecimento em relação às áreas que havia apresentado interesse (ou seja, as profissões elencadas pelo orientando nos primeiros atendimentos). Isso o levou, e com intermédio da estagiária, a pesquisar mais a respeito das áreas, gerando inclusive uma reflexão acerca da influência da escola no interesse em determinadas áreas, no caso dele, na engenharia. Além disso, foram trabalhadas também as questões familiares, mas que nesse caso em específico não parecem ser uma questão de grande influência para a escolha. O processo de OP ainda está em andamento, porém já é possível constatar que o caso caminha no sentido de propiciar para o orientando a reflexão dos determinantes da escolha e das consequências desta, bem como das possibilidades existentes, de forma que ele possa fazer um planejamento de vida e de carreira de forma consciente.

**Palavras-chave:** ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL. ENSINO MÉDIO. VESTIBULAR.

## **PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA A CARREIRA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA INTERNACIONAL**

BARBOSA, Dayane, FFCLRP-USP. dayane.barbosa@usp.br  
MELO-SILVA, Lucy Leal, FFCLRP-USP. lucileal@ffclrp.usp.br

As intervenções em Educação para Carreira objetivam atribuir sentidos aos estudos e ao trabalho. Dado que existem diversas modalidades de intervenção, com diferentes abordagens teóricas, objetivos e procedimentos, é importante conhecer algumas das alternativas descritas na literatura, a fim de fundamentar a prática profissional e a escolha por abordagens adequadas às demandas para intervenção em diferentes níveis da educação básica brasileira. Assim, o objetivo deste estudo é caracterizar programas de Educação para a Carreira testados empiricamente e publicadas nos últimos 20 anos (2000-2019) no âmbito internacional, considerando que estas são desenvolvidas predominantemente no exterior. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura internacional com as palavras-chave “career education” (somente no título) e “program” (no resumo, palavra chave e título) nas bases de dados Psycnet, Scopus e periódicos CAPES no período informado. Dentre os 476 artigos localizados, sete foram analisados, considerando os critérios de elegibilidade: periódicos revisados por pares, artigos publicados no período de 2000-2019, disponíveis nos idiomas português, inglês e espanhol, com acesso completo ao texto e que abordam a discussão de programas (ou intervenções) de Educação para a Carreira. As informações foram organizadas em seis categorias: modelos teóricos, público-alvo, instrumentos, estrutura e procedimentos, avaliação da intervenção e resultados dos programas. A análise dos artigos mostrou um predomínio do modelo referencial sócio-cognitivo de carreira, destinado a adolescentes, predominantemente do ensino fundamental II. Os resultados dessas intervenções foram avaliados de forma quantitativa ou por métodos mistos, por meio da aplicação de instrumentos variados, e predominantemente com medidas pré e pós-intervenção. Com relação a estrutura das sessões, foi observado uma grande variedade nas formas de intervenção, que eram desenvolvidas por módulos breves à processos com meses de duração. Quanto aos resultados dos programas, houve em todos os estudos efeitos positivos nos participantes. Por meio dos achados do presente estudo, considera-se fundamental conhecer a ampla gama de características dos programas de Educação para Carreira, os quais desde que bem estruturados e condizentes com os objetivos e público-alvo, podem ser importantes não apenas como uma forma de atribuir sentidos aos estudos e ao trabalho, mas também para o desenvolvimento integral dos estudantes. Isso permite refletir acerca da implementação de programas em instituições de ensino como uma possibilidade de favorecer maior engajamento acadêmico dos alunos e, sobretudo, o desenvolvimento da carreira ao longo da vida, como estímulo à construção do futuro como resposta aos inúmeros desafios para a vida no século XXI.

**Palavras-chave:** EDUCAÇÃO PARA CARREIRA, PROGRAMAS, CARREIRA.

## **RELATO DE EXPERIÊNCIA: PLANEJAMENTO PARA APOSENTADORIA**

KAWASHIMA, Maria Madalena Lazari, FIJ. madakawashima@gmail.com

Para entender o processo da aposentadoria é importante considerar o papel central do trabalho na vida humana, seja na sua condição de meio de satisfação das necessidades econômicas e na sua natureza ontológica. Nas sociedades humanas o trabalho ou sua falta, acaba por refletir nas relações sociais, principalmente na relação do indivíduo com o seu meio. Este trabalho apresenta um relato de experiência de um processo de orientação psicológica para a aposentadoria de duas colaboradoras de uma empresa pública. A empresa apresentou um incentivo financeiro para as colaboradoras aderirem ao programa de demissão voluntária (PDV) e sugeriu a orientação psicológica, para o planejamento da aposentadoria. Para a elaboração desse processo foi realizada uma pesquisa bibliográfica que buscou evidenciar, segundo diversos autores, o papel da aposentadoria na trajetória profissional, suas etapas e processos. O objetivo desse projeto foi refletir sobre aposentadoria, investigando os sentimentos e as possíveis adversidades advindas dessa escolha, minimizando as dúvidas e planejando projetos futuros, a partir da realidade biopsicossocial e motivações das participantes. Os atendimentos individuais foram realizados semanalmente em uma sala de atendimento particular, com média de 12 encontros com cada uma das colaboradoras, duração de 50 minutos. Foram utilizadas exposições dialogadas e dinâmicas para reflexões, materiais como textos, jornais, testes psicológicos e outros recursos. Os temas abordados nos encontros foram o autoconhecimento e autorrealização; escolhas e valores; vida familiar; vida social; qualidade de vida; administração do tempo; vida financeira e projetos de vida. A última sessão foi o resgate do trabalho desenvolvido e a reflexão sobre a tomada de decisão realizada. As modificações estruturais e de gestão da empresa contribuíram para a adesão das colaboradoras ao PDV. No caso da colaboradora A, as reflexões levaram à desistência da adesão ao PDV, devido as questões financeiras e familiares. Não se sentia segura quanto as reduções financeiras após a aposentadoria, visto que nesse processo há eliminação de alguns benefícios. As transições ocorridas na empresa, contribuíram muito para a decisão da colaboradora B, visto que essa já não se sentia confortável na função de trabalho desempenhada, sentia-se desmotivada. O esquema familiar, também apresentou um peso grande na decisão de aderir ao PDV e por fim, optar pela aposentadoria. Constatou-se, a importância do desenvolvimento de projetos de aposentadoria e da intervenção do profissional da Psicologia para apoiar os colaboradores nesse processo, em função das dúvidas e incertezas nesse período de mudanças que exigem reestruturação afetiva, familiar e social.

**Palavras-chave:** APOSENTADORIA. PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA. ORIENTAÇÃO PSICOLÓGICA.

## **RELATO DE EXPERIÊNCIA: TRANSIÇÃO DE CARREIRA**

MEDEIROS, Helena Vicente, Corporate RH. helenna.medeiros.hm@gmail.com  
NUNES, Natália Scatena França, Corporate RH. natalia\_scatena92@hotmail.com  
MARTINS, Isabela Rigo Caldeira, USP. isacaldeira92@usp.br

Diante de toda uma construção da trajetória profissional o indivíduo inserido no mercado de trabalho encontra barreiras inesperadas em seu caminho. Desde o início de sua inserção no mercado de trabalho, o profissional vai em busca de uma autorealização a fim de alcançar seus objetivos pessoais e profissionais e em alguns momentos pode se deparar exercendo funções com as quais não se identifica. Neste contexto o profissional se depara com a complexidade em reestabelecer o vínculo com os seus objetivos reconhecendo suas reais habilidades e competências para então estar habilitado para desenvolver um processo de transição de carreira. Frente a toda complexidade das exigências do mercado de trabalho o profissional tem alternativas para passar pelo processo de transição de carreira. O Outplacement, além de ser um programa de consultoria de carreira, é um auxílio ao profissional a fim de desenvolver estratégias para traçar um plano de ação proporcionando uma visão mais ampla sobre o mercado de trabalho bem como sobre suas experiências profissionais dando assim, um suporte na estratégia de marketing e no autoconhecimento a medida que as oportunidades vão acontecendo. O presente trabalho teve como objetivo expor o processo de recolocação profissional Outplacement alcançado com uma mulher de 44 anos, residente de Ribeirão Preto - SP. A profissional ocupava a posição comercial há um mês como Executiva de Negócios em uma revista, entretanto desejava retornar ao mercado financeiro, o qual dedicou grande parte da sua carreira. Para isso, foi desenvolvido um trabalho realizado por uma psicóloga, por meio de uma Consultoria de Carreira denominada Corporate RH em Ribeirão Preto. A cliente participou de 25 reuniões, sendo uma vez por semana com uma hora de duração entre os meses de outubro de 2018 a março de 2019. Nestas reuniões foram desenvolvidas atividades relacionadas com autoconhecimento pessoal e profissional, atualização sobre o mercado de trabalho os quais traziam em seu contexto um conteúdo voltado à carreira da cliente e a sua recolocação profissional. Os resultados obtidos estavam relacionados ao fato da cliente estar há pelo menos 8 anos fora do mercado financeiro e sentir dificuldades em retornar ao mercado por não ter uma carteira de clientes ativa e atualizada nesse ramo. De acordo com essa conclusão o trabalho foi desenvolvido a fim de confeccionar um currículo apropriado com todas as competências da cliente, orientação sobre como estabelecer um networking adequado e com conteúdo, preparação da profissional para o mercado de trabalho, realização de simulações de entrevista, além de aplicação e devolutivas de testes psicológicos, os quais resultaram em um enorme envolvimento da cliente com o trabalho proposto e um resultado de recolocação no mercado financeiro como Gerente de Relacionamento em uma grande financeira brasileira com agência em Ribeirão Preto- SP. Portanto, entende-se que o objetivo do trabalho foi cumprido, a cliente foi recolocada no ramo em que desejava.

**Palavras-chave:** TRANSIÇÃO DE CARREIRA. OUTPLACEMENT. CONSULTORIA DE RH

## **RELATO DE EXPERIÊNCIA: PROCESSO DE OUTPLACEMENT**

MARTINS, Isabela Rigo Caldeira, USP e Corporate RH. isacaldeira92@usp.br  
NUNES, Natália Scatena França, Corporate RH. natalia\_scatena92@hotmail.com  
MEDEIROS, Helena Vicente, Corporate RH. helenna.medeiros.hm@gmail.com

A crescente complexidade do mercado de trabalho impõe novos desafios aos trabalhadores e embora passar pela experiência de transição de carreira tenha se tornado comum e isso possa levar os profissionais a novos horizontes, esses benefícios de um número infinito de possíveis configurações de trabalho são contrariados pelo aumento da pressão depositada nos trabalhadores, os quais buscam então, incessantemente, o crescimento profissional e novos desafios. Em meio a esse turbilhão, busca-se auxílio para passar pelas transições de carreira, onde encaixa-se o processo de outplacement que tem por objetivo estudar junto com o profissional a solução para sua carreira, levando em conta o que o mercado oferece, a experiência e os objetivos da pessoa. O outplacement além de auxiliar na estratégia de marketing do executivo, também dá suporte para o equilíbrio emocional a medida que fornece informações sobre o caminho que deve ser trilhado. Dessa forma, esse estudo teve como objetivo descrever o processo de recolocação profissional (outplacement) realizado com um homem de 29 anos, o qual residia em Juiz de Fora - MG, ocupava o cargo de Analista de Suprimentos Sênior em uma empresa brasileira de Mineração e estava em busca de desenvolvimento profissional e recolocação na cidade de Ribeirão Preto - SP. O processo foi realizado por uma psicóloga, através de uma Consultoria de Recursos Humanos, a Corporate RH. Foram realizados dezenove encontros com uma hora de duração, nos quais foram realizadas atividades voltadas ao autoconhecimento, desenvolvimento profissional e ao mercado de trabalho, trabalhando em um contexto voltado à carreira do cliente e à sua recolocação profissional. Os resultados encontrados foram de que o cliente se sentia estagnado na empresa em que estava atuando, mesmo sendo jovem e estando há apenas cinco anos nesta organização, e buscava novos desafios e aprendizados. Por meio dessa conclusão o processo foi realizado objetivando a busca de novas oportunidades de emprego, o aprendizado sobre a importância do networking, preparação do profissional para o mercado de trabalho, realização de simulações de entrevista, além de aplicação e devolutivas de testes psicológicos, os quais resultaram em grande desenvolvimento do mesmo e recolocação em um cargo superior ao que estava atuando, de Gerente de Suprimentos, em uma grande empresa de transportes de Ribeirão Preto – SP. Dessa forma, conclui-se que o objetivo do trabalho foi atendido, o cliente foi recolocado na cidade desejada e em um cargo superior ao que exercia.

**Palavras-chave:** RECOLOCAÇÃO PROFSSIONAL. OUTPLACEMENT.  
CONSULTORIA DE RH.

## UM ESTUDO DE CASO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: ENFOQUE NA AVALIAÇÃO DE INTERESSES PARA CLARIFICAÇÃO DA ESCOLHA

BARBOSA, Dayane, FFCLRP-USP. dayane.barbosa@usp.br  
MELO-SILVA, Lucy Leal, FFCLRP-USP. lucileal@ffclrp.usp.br

As intervenções em Orientação Profissional têm como finalidade promover o autoconhecimento dos orientandos, com o objetivo de facilitar o processo de decisão, consciente e autônoma, com vistas à construção da carreira ao longo da vida. Considerando que a clareza a respeito dos interesses profissionais é relevante para as decisões de carreira, este estudo objetiva descrever um processo de Orientação Profissional com o foco nos interesses profissionais de uma cliente atendida no Serviço de Orientação Profissional de uma universidade pública do interior de São Paulo. Trata-se de um estudo de caso, de uma adolescente de 17 anos, estudante do terceiro ano do ensino médio de uma escola particular. O processo interventivo foi realizado em 11 sessões grupais, que trataram de questões relativas ao autoconhecimento, às influências no processo de escolha, às informações sobre cursos, profissões e mercado de trabalho. Para avaliar os interesses foi utilizado o Teste de Fotos de Profissões [Berufsbilder Test - BBT-Br], técnica projetiva que objetiva clarificar as inclinações profissionais, de Achnich, adaptado ao contexto brasileiro por Jacquemin. O BBT-Br organiza os interesses em oito fatores ou radicais motivacionais, primários (relativo às atividades e representados por letras maiúsculas) e secundários (ambiente e objetos, representados por letras minúsculas), e possibilita análises quantitativa e qualitativa. A cliente, inicialmente, referiu interesse pelos cursos de Direito, Jornalismo e Gestão de Políticas Públicas. A devolutiva dos resultados do BBT-Br possibilitou a ampliação da consciência sobre seus interesses. Assim, o curso de Pedagogia passou a ser a primeira opção verbalizada no processo e no encerramento da intervenção. Os resultados do BBT-Br corroboram essa possibilidade de direcionamento profissional. Os fatores primários positivos mais recorrentes foram G e O, que envolvem inclinações por atividades em que se faz uso da criação e comunicação, interesses necessários para o trabalho em Pedagogia. Referente às rejeições, predominam os fatores K e M, os mais rejeitados pela amostra normativa de estudantes de Pedagogia. Quanto aos fatores secundários, seus interesses (fatores o, w e s) e rejeições (z e v) também expõem uma predileção por ambientes de cuidado e ajuda, e uma rejeição por aqueles em que há grande exposição ou organização. A análise qualitativa, da história das cinco fotos preferidas, corrobora os interesses observados na análise quantitativa. Nessa história a cliente, se projeta como uma futura pedagoga, realizada pessoal e profissionalmente com sua escolha. Esse estudo contribuiu para destacar a importância da avaliação de interesses, sistematizada, em processos de orientação profissional.

**Palavras-chave:** INTERESSES PROFISSIONAIS, ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL, INTERVENÇÕES

# COMUNICAÇÃO ORAL

**EIXO I: FORMAÇÃO EM PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**



## **A FORMAÇÃO DO PSICÓLOGO EM AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: REFLEXÕES E CONSIDERAÇÕES**

FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues, UNESP. isabellafelipe97.if@gmail.com

OLIVEIRA, Tamires Paes de, UNESP. tatah\_paes@hotmail.com

GOULART JÚNIOR, Edward, UNESP. edward.goulart@unesp.br

A formação profissional é sempre um assunto de muita relevância, independente da área de formação, devido ao fato de que se deve abarcar uma ampla gama de conhecimentos, visando atender às demandas sociais. Na Psicologia isso não é diferente, já que a partir de seus subsídios éticos, teóricos e técnicos, visa oferecer uma prática em defesa e garantia dos direitos humanos, uma vez que o próprio processo de formação do profissional deve abarcar as contribuições as quais o psicólogo pode proporcionar ao processo democrático do Estado e ao bem estar dos indivíduos. Por isso, no presente trabalho, buscou-se abordar a questão da formação do psicólogo na área de avaliação psicológica, uma vez que é uma prática que perpassa as diversas formas de atuação profissional, incluindo a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo de extrema relevância nos mais diferentes contextos em que está presente. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura destacando as principais técnicas e procedimentos utilizados, bem como os princípios éticos que regulam o exercício da profissão para o uso da avaliação psicológica, além de apontar as principais críticas e contribuições feitas por estudiosos da área no que se refere ao ensino nos cursos de graduação em Psicologia. Estes consideram que a avaliação psicológica no Brasil tem sido ensinada de forma muito técnica, deixando de lado os aspectos críticos da área, o que forma profissionais incapazes para o exercício dessa prática, perpetuando os preconceitos já consolidados em torno dela. Também, apresenta-se um currículo em avaliação psicológica considerado ideal em comparação aos currículos oferecidos pelas cinco universidades que lideram o Ranking Universitário da Folha (2018) no curso de Psicologia, ou seja, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

**Palavras-chave:** ENSINO. AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA. FORMAÇÃO PROFSSIONAL.

### **1. Introdução:**

A formação profissional, em qualquer área de atuação profissional, sempre é assunto de acentuada relevância, considerando que, no processo formativo, está envolvido uma grande gama de conhecimentos científicos, tecnológicos, métodos e práticas direcionados ao atendimento das demandas sociais, que se modificam constantemente diante do processo sócio-histórico. Isso faz com que esse processo formativo esteja sempre em revisão, alinhando-se com as demandas sociais, as quais se apresentam cada vez mais complexas e exigentes, independentemente da área de formação e atuação. Assim sendo, os profissionais precisam ser e estar competentes para o exercício profissional, com pleno domínio dos procedimentos constituídos e reconhecidos socialmente como importantes, que perpassam, necessariamente, pelo

conhecimento científico acumulado, mas, também, pelo domínio de métodos, procedimentos, modelos de intervenção e práticas que são oriundos de sua formação profissional.

A formação do psicólogo em nada foge dessas questões, já que sua prática traz impactos significativos para a vida das pessoas e comunidades e, por isso, o compromisso social e ético deve transpassar toda a ação e intervenção desse profissional. Decerto que esses compromissos deveriam estar garantidos na formação e atuação de qualquer profissional em qualquer âmbito de atuação, porém, nesse texto, queremos ressaltar a formação do profissional em Psicologia e, mais especificamente, sua formação na prática da avaliação psicológica.

Quando nos referimos ao compromisso ético do psicólogo, concordamos com Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013), uma vez que, para os autores, a discussão da dimensão ética da prática profissional da Psicologia vai além de seguir ou não o Código de Ética da profissão; trata-se de um espaço de decisão individual. Os princípios e orientações do Código podem ou não ser seguidos pelo profissional, a depender de como esse interpreta o significado desses princípios e da forma como os traduz para sua prática profissional. Os assuntos referentes à formação profissional do psicólogo e à necessidade de seu compromisso social e ético são temas complexos e demandam profundas discussões e reflexões, sobretudo considerando as diferentes mediações que baseiam sua prática e os diferentes campos de atuação do psicólogo. No entanto, enveredar-se por esse complexo caminho não faz parte das pretensões deste texto.

O Conselho Federal de Psicologia (CFP), mediante Resolução nº 9 de 25/04/2018, define Avaliação Psicológica como um processo estruturado de investigação de fenômenos psicológicos, composto por métodos, técnicas e instrumentos, com o objetivo de levantar informações para tomada de decisão, no âmbito individual, grupal ou institucional, com base em demandas, condições e finalidades específicas. Em seu artigo 2º da Resolução descrita, o CFP deixa claro que os profissionais de psicologia devem basear suas decisões, obrigatoriamente, em métodos ou técnicas, ou instrumentos psicológicos que são reconhecidos cientificamente para uso da prática profissional da categoria. Os (as) psicólogos (as), dependendo do contexto, podem recorrer a procedimentos e recursos auxiliares como fonte complementares de informação tais como: técnicas e instrumentos não psicológicos que possuam respaldo na literatura científica e documentos técnicos. Como fonte fundamental de informações no exercício da avaliação psicológica o documento cita os testes psicológicos aprovados pelo CFP, as entrevistas psicológicas, anamneses e os protocolos de registros de observação de comportamentos.

Segundo Anache e Reppold (2010), durante sua prática, o psicólogo deve planejar e a executar um processo avaliativo pautando-se não apenas na qualidade dos testes psicológicos, mas também, considerando os aspectos éticos que norteiam a conduta do profissional e segui-los, uma vez que seus procedimentos dependem de um conjunto de valores relacionados às concepções de indivíduo e sociedade que o psicólogo escolhe para seguir sua interpretação das diferentes formas de manifestação do fenômeno psicológico.

Borsa (2016) explica que, por um longo período, psicólogos e profissionais de outras áreas vêm identificando alguns problemas relacionados à prática da avaliação psicológica no Brasil, que envolvem desde falhas na postura ética e qualificação técnica dos profissionais, como também a escassez de instrumentos psicológicos. Os aspectos levantados pelo autor, compromete o bom desenvolvimento da avaliação e precisa ser cuidado, tanto pelas instituições formadoras como pelo próprio CFP.

Nesse sentido, com a intenção de regulamentar a prática, o CFP vem tomando medidas para qualificá-la, como é visto por medidas legislativas, como a Resolução 002/2003 (CFP, 2003), que define e regulamenta o uso, a elaboração e a comercialização de testes psicológicos que foi, sem dúvida, uma importante contribuição para a área da avaliação psicológica no Brasil, revogada recentemente pela Resolução nº 009/2018, que estabelece diretrizes para a realização de Avaliação Psicológica no exercício profissional do psicólogo e regulamenta o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos.

Outro importante documento foi a Resolução nº 007/2003, que institui o Manual de Elaboração de Documentos Escritos produzidos pelo psicólogo, decorrentes de avaliação psicológica, e revoga a Resolução nº 017/2002. O primeiro documento apresenta importantes orientações sobre os requisitos mínimos necessários para atestar a qualidade dos testes psicológicos. Já o segundo, tem como objetivo orientar os psicólogos na elaboração e redação de documentos decorrentes das avaliações psicológicas, fornecendo orientações sobre os aspectos éticos e técnicos necessários (CFP, 2003).

Além destas resoluções, muitos outros avanços aconteceram na área como, por exemplo, a elaboração de orientações sobre a prática da avaliação psicológica em diferentes contextos e para diferentes finalidades. Como exemplo, a Resolução nº 002/2009, que altera a Resolução nº 018/2008 e dá outras providências, considerando a necessidade de adequar os termos da Resolução do CFP nº 018/2018, que dispõe acerca do trabalho do psicólogo na avaliação psicológica para concessão de registro e/ou porte de arma de fogo, a Resolução nº 016/2002, que dispõe acerca do trabalho do psicólogo na avaliação psicológica de candidatos à Carteira Nacional de Habilitação e condutores de veículos automotores e a Resolução nº 002/2016, que regulamenta a avaliação psicológica em concursos públicos e processos seletivos de natureza pública e privada, revogando a Resolução nº 001/2002.

No tocante aos cuidados éticos da prática de avaliação psicológica, o CFP (2010, p.82) esclarece:

De fato, avaliar é uma atividade que implica juízo de valores e requer atenção por parte dos profissionais. Por isso, é imprescindível que os psicólogos sejam rigorosos no emprego das técnicas, com observância às pesquisas produzidas sobre o construto o qual está buscando compreender antes de emitir parecer e sobre a melhor forma de conduzir um processo avaliativo.[...]Uma das infrações éticas que repercutem com maior impacto social é a imperícia no uso de procedimentos avaliativos para os quais os profissionais não foram qualificados nos cursos de graduação neste país, sobretudo no que se refere aos campos de atuação emergentes. Para o êxito de uma avaliação, é fundamental o conhecimento da sua finalidade e do contexto no qual os resultados obtidos poderão ser úteis.

Para além do seguir as normativas do Código de Ética da profissão, o agir eticamente na prática profissional da Avaliação Psicológica, refere-se a um processo de aquisição de conhecimentos e comportamentos adquiridos no processo formativo, o que transfere a esse uma importância e responsabilidade significativa.

Entrando no ensino da avaliação psicológica, este está diretamente relacionado à formação do profissional da Psicologia, considerando que essa prática é comumente utilizada em diferentes áreas de atuação do psicólogo. Nunes et al. (2012) ressaltam a importância da formação em avaliação psicológica, uma vez que é considerada uma área de formação básica em Psicologia, estando relacionada a habilidades que todo psicólogo deve adquirir, independentemente de sua área de atuação, que necessitam de outros conhecimentos da Psicologia para que possam ser interpretados.

Conforme explicam os autores, o primeiro contato do estudante de Psicologia com a avaliação psicológica se dá principalmente na graduação, por meio de um conjunto de disciplinas que são oferecidas pela instituição formadora, e que, de maneira geral, objetiva desenvolver nos alunos uma melhor compreensão das técnicas de coletas de informações e possibilitar a integração de dados provenientes de diferentes fontes, além do relato de resultados e da devolução de informações, visando obter um entendimento mais aprofundado de um indivíduo ou grupo e uma proposição de intervenção e/ou tomada de decisão em relação às pessoas avaliadas.

A maioria dos estudantes de graduação, segundo Moura (2017), já chega com estereótipos no primeiro contato com as disciplinas, o que faz com que desvalorizem a área, como se os resultados só contribuíssem para uma redução do indivíduo aos resultados do processo de avaliação psicológica. Assim sendo, Noronha (2010) explica que os desafios da docência acabam sendo potencializados, considerando que, tendo essa resistência por parte dos alunos, é necessário que seja feito a desmistificação desses reducionismos e preconceitos, num comprometimento com uma formação mais crítica, contextualizada e reflexiva.

Embora na prática do psicólogo ainda se encontre dificuldades na adaptação e eficácia no uso dos testes, o CFP instalou o SATEPSI, na tentativa de validar o uso de materiais a partir de uma adaptação adequada, conforme as características culturais de cada país, sendo que ele tem por objetivo avaliar a qualidade técnico-científica de instrumentos psicológicos para uso profissional, a partir da verificação objetiva de um conjunto de requisitos técnicos, contribuindo também para a divulgação sobre os testes psicológicos à comunidade e aos profissionais. Somente são passíveis de utilização na prática da avaliação psicológica aqueles testes com indicação de parecer favorável pelo CFP que se baseia nos indicativos do SATEPSI para fornecer esse parecer.

Noronha (2010) também faz a crítica de que, no Brasil, a formação profissional na prática da avaliação psicológica mostra-se insuficiente, superficial e inconsistente, uma vez que se apresenta fundamentada no propósito apenas de aplicar e avaliar testes, negligenciando uma análise crítica. Isso decorre do fato de haver pouca sistematização do que é essencial a uma formação adequada nesta área.

Nunes et al. (2012) relatam que as disciplinas de avaliação psicológica devem cumprir um papel essencial da formação acadêmica do aluno, que visa o desenvolvimento do raciocínio em Psicologia. Logo, o exercício da atividade da avaliação psicológica possibilita ao aluno uma compreensão mais dinâmica dos casos individuais ou em grupo, a partir de uma formação teórico-prática (integração dos resultados das técnicas e testes com os conteúdos de disciplinas variadas) que não se reduz ao ensino apenas das técnicas descoladas de outros contextos da Psicologia.

No tocante a formação ética do psicólogo em avaliação psicológica, Borsa (2016) chama a atenção para o fato de que a maioria das infrações éticas que são denunciadas ao CFP referem-se ao exercício inadequado da avaliação psicológica, envolvendo o uso de testes e técnicas psicológicas inadequadas ou não reconhecidas, falta de orientações sobre os encaminhamentos adequados ou emissão de documentos sem fundamentação teórica e falta de qualidade das ferramentas, o que evidencia a necessidade de uma profunda revisão da qualidade de ensino na graduação, apontando também como importante e necessário o aprimoramento e formação continuada na área da avaliação psicológica. A autora ainda chama a atenção para o fato de que, uma vez habilitado o profissional de Psicologia, poderá realizar a avaliação psicológica sem haver qualquer obrigatoriedade legal de programas de treinamento, capacitação, especialização ou qualificação adicional para além das disciplinas constantes nos currículos de graduação, entretanto, para ela, somente os conhecimentos adquiridos na graduação no que se refere a avaliação

psicológica, em muitas vezes, não é garantia de uma prática que apresente rigor e competência.

Tendo isso em vista, a Comissão de Testes do Colégio de Psicólogos COP (2002, apud Nunes et al., 2012), formularam 12 competências que o profissional que utiliza a avaliação psicológica deve apresentar e, mais especificamente, aquele que utiliza testes psicológicos no seu trabalho. São elas: evitar erros ao formular os resultados que são produtos do processo de avaliação; não rotular as pessoas com termos específicos; garantir segurança do material utilizado no processo (sigilo profissional); fornecer instruções necessárias ao avaliado; garantir condições ótimas dos procedimentos; evitar que o avaliado seja treinado nos testes e técnicas utilizadas; fornecer devolutiva para o avaliado em sessão adequada; não fazer cópias do material que será utilizado; evitar o uso de material não oficial que podem comprometer a padronização dos procedimentos; estabelecer boa relação com avaliados; não responder dúvidas passando informações além do necessário; e considerar as idiosincrasias do avaliado.

O desenvolvimento de competências sugere, necessariamente, um processo formativo que ofereça ao futuro profissional, mediante um projeto político-pedagógico bem estruturado e o planejamento de estratégias pedagógicas e de avaliação, a possibilidade de, para além da aquisição dos necessários conteúdo teóricos, discutir uma prática ética voltada para a atenção e cuidado com a profissão e com as pessoas que, por motivos variados, procuram se beneficiar dela.

Pensando no papel dos órgãos que regulamentam e auxiliam no processo formativo e nas diretrizes para o curso de psicologia, a Associação Brasileira de Ensino de Psicologia (ABEP)<sup>1</sup> é uma entidade de âmbito nacional, que tem por finalidade a reflexão, o desenvolvimento e o aprimoramento da formação em Psicologia no Brasil, compreendendo a formação envolvida no comprometimento com a realidade do país e com os devidos cuidados éticos e pela defesa do exercício da cidadania, vem atuando na direção de qualificar a formação do psicólogo no país, estudando e dando contribuições para as diretrizes curriculares do curso de Psicologia e suas reformas.

Existem outros órgãos, como o IBAP, que têm por finalidade a promoção do desenvolvimento da área, através da validação de técnicas e procedimentos, que também auxiliam na manutenção e regulamentação do ensino da avaliação psicológica, tendo os CRPs também com a finalidade de orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de psicólogo.

Segundo Noronha (2007), instituições como a ABEP, o IBAP, e os CRPs contribuem para, além da promoção do intercâmbio científico, a busca constante por parcerias e colaborações entre professores e pesquisadores da área, o que implica na formação e ensino da avaliação psicológica todos os cuidados que devem ser tomados para a garantia de uma prática profissional vinculada a um respaldo teórico que está de acordo com esses órgãos regulamentadores de forma a melhorar o ensino da avaliação psicológica no país.

Considerando as discussões e reflexões acerca do ensino da avaliação psicológica no Brasil, que abrange uma variedade de aspectos tanto de características técnicas, comportamentais e éticas, como em relação à sua aplicação, considerando, também, as dificuldades e possibilidades em relação ao ensino, no que diz respeito à capacitação dos profissionais visando uma prática mais bem realizada, Nunes et al. (2012) desenvolveram uma proposta de diretrizes para o ensino de Avaliação Psicológica de acordo com as

---

<sup>1</sup> "Associação Brasileira de Ensino de Psicologia - ABEP." <http://www.abepsi.org.br/o-que-e-abep/>. Acesso em 18 Out. 2018.

resoluções do Conselho Federal de Psicologia e o Código de Ética Profissional, a qual abrange mais especificidades que não estão incluídas nas diretrizes atuais. O documento apresentado pelos autores divide-se em 4 partes, sendo a primeira abordando as competências mínimas a serem alcançadas na formação do aluno do curso de Psicologia na temática de avaliação psicológica; a segunda, sugestão de disciplinas e conteúdo programáticos relacionados às competências esperadas; a terceira, que se refere à estrutura de ensino, no que tange à infraestrutura, métodos, formação docente e orientações; e a última, que traz várias referências bibliográficas de grande utilidade para a área, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Proposta de currículo segundo Nunes et al. (2012)

Parte 1 - Competências em Avaliação Psicológica	Lista de 27 competências a serem desenvolvidas no curso de Psicologia, no que diz respeito à avaliação psicológica, as quais vão desde a história até a prática devidamente executada de acordo com os princípios éticos da profissão
Parte 2 - Disciplinas e respectivos conteúdo programáticos	Sugestão de seis disciplinas e conteúdo programáticos, quais são: Avaliação Psicológica I, II, III, IV e V além de Estágio Supervisionado, o qual contém a prática do que já foi ensinado
Parte 3 - Estrutura de ensino	Lista de elementos considerados importantes pelos autores, como a infraestrutura necessária (espaços de prática, investimento em livros e adequação curricular), método de ensino (aulas expositivas, práticas, oficinas, dentre outras), formação docente (formação e experiência profissional compatível com a área e conteúdo ministrados) e orientações importantes (orientações de conduta ética na prática da avaliação psicológica)
Parte 4 - Referências indicadas para as disciplinas da área	Indicação de referências básicas e complementares que os autores consideram estar de acordo com o currículo apresentado

Fonte: Nunes et al. (2012)

A proposta de um currículo adequado para a formação das competências em avaliação psicológica apresenta a necessidade de um aumento de carga horária para atividades relacionadas a área. Os autores sugerem na grade curricular do curso, a presença de cinco disciplinas teórico-práticas em avaliação psicológica (I, II, III, IV e V) além de carga horária para atividades de estágio curricular para o desenvolvimento de atividades práticas da área. Essa proposta está longe de existir na atualidade, considerando a maioria dos cursos de psicologia no Brasil, que dedica para a área de avaliação psicológica.

A aplicação da sugestão apresentada demandaria um realinhamento no projeto político-pedagógico dos cursos, oferecendo uma atenção maior às atividades de formação em avaliação psicológica e na sua prática profissional. Obviamente que o aumento de carga horária para atividades de formação na área, para muitos cursos, demandaria um rearranjo também na carga horária destinada à outras áreas e atividades de formação do psicólogo. Porém, se considerarmos que a prática da avaliação psicológica perpassa por todas as áreas de atuação do psicólogo e o seu desenvolvimento envolve o conhecimento de diferentes conteúdo, a sugestão apresentada por Nunes et al. (2012) apresenta-se bem adequada. Importante também considerar que essa prática pode ser realizada dentro das propostas de qualquer mediação teórica que baseia a prática do psicólogo.

Como pode-se constatar, a formação do profissional do psicólogo, mais especificamente na área da avaliação psicológica é significativamente complexa, exigindo do profissional

o desenvolvimento de diferentes competências, tanto técnicas quanto éticas que precisam estar contempladas no seu processo formativo, processo esse que não se encerra após sua graduação.

## **2. Objetivos:**

O presente trabalho tem como objetivo problematizar e tecer considerações sobre a formação do psicólogo na prática profissional da avaliação psicológica, a qual é bastante requisitada desse profissional por fazer parte do rol de práticas em qualquer área de sua atuação, especialmente na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

### **2.1. Objetivos específicos:**

A fim de contemplar os objetivos gerais, foi feita uma análise da grade curricular das cinco universidades que lideravam o Ranking Universitário da Folha - RUF (2018) no curso de Psicologia a fim de conhecer como e quais disciplinas são ofertadas e abordam a avaliação psicológica, tendo em vista a importância dessa formação para o psicólogo para os mais diversos campos de sua atuação profissional.

## **3. Resultados:**

Tendo em vista os objetivos específicos, os autores fizeram uma busca online pelo RUF (2018) a fim de determinar quais seriam as cinco universidades que oferecem os melhores cursos de Psicologia no Brasil. Assim, em ordem, as cinco universidades foram a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Após essa constatação foi feita outra busca online, agora no site de cada universidade, a fim de tomar conhecimento do currículo dos cursos ofertados.

Assim, o curso ofertado pela UFMG possui duração de, no mínimo, sete semestres, com o ensino de avaliação psicológica situado entre o terceiro e o quarto período, com a disciplina de Técnicas de Exame Psicológico I, no terceiro semestre, seguida pela disciplina de Técnicas de Exame Psicológico II, no quarto semestre, ambas sendo de caráter obrigatório e com carga horária de 30 horas para conteúdo teórico e 30 horas para o prático. Além disso, é ofertada como optativa, a disciplina de Tópicos Especiais em Técnicas de Exame Psicológico, carga horária de 60 horas para o conteúdo teórico. Deve-se fazer a ressalva de que há duas disciplinas de Estágio Básico: Práticas de Investigação e Intervenção, também nos terceiro e quarto períodos, ambas obrigatórias com carga horária de 60 horas de prática, entretanto, o site não disponibiliza qual o conteúdo abordado por nenhuma disciplina, o que impossibilita ter conhecimento de seus conteúdos, e, portanto, se realmente aborda a avaliação psicológica.

A grade curricular da UFRJ informa que a duração recomendada do curso é de 10 segmentos. O ensino da avaliação psicológica inicia-se no quarto período do curso, compondo o tronco obrigatório da grade, com a disciplina de Psicometria I, com carga horária de 30 horas destinadas a conteúdo teórico; seguida pelas disciplinas de Avaliação de Métodos e Técnicas Psicológicas I e II, no quinto e sexto períodos, também com carga horária de 30 horas para conteúdo teórico; após isso, no sétimo período há a disciplina de Psicodiagnóstico, com carga horária de 30 horas dedicadas ao conteúdo teórico.

Segue-se, assim, para as disciplinas optativas, quais sejam Tópicos Especiais em Testes Psicológicos, Tópicos Especiais em Avaliação Psicológica A e Técnica do Exame Psicológico na Avaliação Vocacional, todas com a mesma carga horária e conteúdo das anteriores; e Tópicos Especiais em Avaliação Psicológica B, Tópicos Estruturais do

Exame Psicológico, Técnicas Projetivas Expressivas e Técnicas de Avaliação da Criança e Adolescente todas com carga horária de 60 horas destinadas a conteúdo teórico.

Dando sequência com a PUC-SP, sua matriz curricular tem por duração 10 semestres. Assim, constatou-se que o ensino da avaliação psicológica se inicia no terceiro período, com a disciplina de Processos e Métodos de Investigação Psicológica (PMIP) I: Processo de Investigação Diagnóstica, com carga horária de 34 horas, seguida pela disciplina de PMIP II: Investigação de Recursos Intelectuais e Adaptativos, com carga horária de 51 horas, no quarto período. No próximo semestre, há as disciplinas de PMIP III: Análise da Expressão Verbal e PMIP IV: Análise da Percepção - Rorschach I, ambas com carga horária de 51 horas. Seguindo no sexto período, existem mais duas disciplinas voltadas à avaliação psicológica, quais sejam PMIP V: Análise da Percepção - Rorschach II e PMIP VI: Análise da Expressão Gráfica, ambas, também, com 51 horas cada. Finalmente, no sétimo período, há os títulos das atividades de Núcleo 1 - Diagnóstico Psicológico: Supervisão de Estágio, Núcleo 1 - Programa 1 - O Processo do Diagnóstico Psicológico - A Prática Clínica e Núcleo 1 - Programa 2 - Contextualização e Fundamentação Teórica do Diagnóstico Psicológico, todas com carga horária de 51 horas cada.

Para o currículo da USP, foi buscado no site do Campus de São Paulo com formação em psicólogo (em detrimento de bacharelado ou licenciatura), já que é o tipo de formação que mais contempla a prática da avaliação psicológica. A universidade oferece como tempo mínimo e ideal o de 10 semestres para a conclusão da graduação. Assim, dentro das disciplinas obrigatórias, inicia-se o ensino da avaliação psicológica, no quarto período, com a disciplina de Introdução às Técnicas de Exame Psicológico, com carga horária de 75 horas. Segue-se, no quinto semestre, com a disciplina de Avaliação Individual das Funções Intelectuais, com carga horária de 60 horas e, então, no sexto período, com a disciplina de Introdução às Técnicas Projetivas Gráficas, com a mesma carga horária da anterior. No sétimo período, há a disciplina de Atendimento Clínico: O Processo Diagnóstico, com carga horária de 120 horas, bem como a de Introdução às Técnicas Projetivas Rorschach, TAT e CAT, com carga horária de 60 horas. Dentro das disciplinas optativas eletivas, encontram-se, no sexto período, Testes para Diagnósticos Especiais, com carga horária de 75 horas e no sétimo semestre, Técnicas Gráficas Expressivas, com carga horária de 60 horas. Finalmente, dentre as disciplinas optativas livres, no quinto período, há a disciplina de Pesquisa em Avaliação Psicológica e Técnicas de Entrevista Psicológica, com carga horária de 60 horas cada uma e, por fim, no oitavo período, as disciplinas de Método de Rorschach e Técnicas de Investigação Psicológica: TAT e CAT, com carga horária de 60 horas cada uma.

Por último, no currículo da UFRGS é possível constatar que o ensino da avaliação psicológica se inicia no quarto semestre do curso, com a disciplina de Avaliação Psicológica I, com carga horária de 60 horas, seguindo para o quinto período, com a disciplina de Avaliação Psicológica II com a mesma carga horária da anterior. Ainda no quinto período, há a disciplina de Modelo Clínico e Diagnóstico I, com carga horária de 60 horas, e, no sétimo período, a disciplina de Desenvolvimento Humano e Avaliação, entretanto, em nenhuma delas consta as disciplinas de Avaliação Psicológica como pré-requisito, dando a entender que no conteúdo destas não serão abordados. Nas disciplinas de caráter eletivo, por fim, consta a Avaliação Psicológica III e Psicodiagnóstico, ambas com carga horária de 60 horas.

#### **4. Discussão dos resultados:**

Apesar da falta de acesso ao conteúdo trabalhado nas disciplinas de avaliação psicológica dos cinco melhores cursos de Psicologia do Brasil, ao confrontá-las com a



proposta apresentada por Nunes et al. (2012) fica clara a defasagem das primeiras em relação à segunda. O primeiro aspecto que chama a atenção é a quantidade de disciplinas oferecidas pela UFMG e pela UFRGS e a quantidade de disciplinas considerada adequada para uma formação completa em avaliação psicológica, já que aquelas oferecem apenas duas disciplinas obrigatórias na área e no máximo duas para as disciplinas de optativas ou eletivas; além disso, ambas possuem duas disciplinas cada que, pelo nome da disciplina poderia haver conteúdo de avaliação psicológica, porém o currículo não deixa claro se realmente é ou não; porém o número de disciplinas obrigatórias considerado ideal seria de cinco.

Além disso, apesar de, como dito, não ter acesso aos conteúdos abordados em cada disciplina, através do nome delas é possível perceber que abordam um aspecto muito mais técnico da avaliação psicológica, o que é, para Nunes et al. (2012), apenas uma parte da área e da atuação nela. Ainda, algumas das disciplinas apresentadas são sobre testes específicos, principalmente os projetivos, o que promove o conhecimento sobre esses testes, dando ênfase a essa forma de investigação.

Quanto à forma com que as disciplinas são ministradas, tem-se acesso apenas no site da UFMG, que explicita o enfoque quase que exclusivamente teórico delas. O site da PUC-SP explicita em seu site o aspecto prático da abordagem à avaliação psicológica nas duas primeiras atividades de Núcleo 1. As universidades restantes não explicitam o enfoque prático ou teórico das disciplinas, bem como os estágios supervisionados na área, portanto, não é possível saber se eles existem ou não. Isto torna-se preocupante quando comparado à proposta de Nunes et al (2012), já que os autores destacam a importância da prática da avaliação psicológica durante a formação.

Portanto, através dessa análise e comparação, pode-se perceber, apesar das diretrizes curriculares para o curso de Psicologia serem comuns, que as diferentes universidades privilegiam determinados conteúdos em detrimento de outros, bem como dão abordagens diferentes aos mesmos conteúdos. Mais especificamente, a UFMG, universidade com o melhor curso de Psicologia do Brasil, foi a que apresentou o currículo mais deficitário na área de avaliação psicológica, o que faz questionar sua posição no Ranking, já que a área analisada neste estudo é de extrema importância para a formação do psicólogo. Segue-se com a UFRGS, que apresenta também grande defasagem em relação ao currículo ideal apresentado anteriormente. As outras três universidades (UFRJ, PUC-SP e USP) apresentam uma boa quantidade de disciplinas na área de avaliação psicológica, tanto obrigatórias como optativas, o que leva a uma abrangência maior de conteúdo e uma melhor formação.

## **5. Considerações finais:**

Através do exposto, é possível constatar que a avaliação psicológica é uma área de extrema importância na atuação do profissional psicólogo, perpassando todos os segmentos desta atuação, independente da abordagem utilizada. Muitos cuidados éticos devem ser considerados durante sua prática, desde a forma correta de aplicar procedimentos até a de informar os resultados. Entretanto, como mostrado ao longo do texto, a formação profissional em avaliação psicológica no Brasil ainda é escassa e considera poucos aspectos críticos, focando mais no ensino das técnicas. Ao comparar o currículo proposto por Nunes et al (2012) com os currículos das cinco universidades analisadas fica clara a defasagem dos cursos em relação ao que seria ideal. Portanto, considera-se de importância a revisão dos currículos utilizados pelos cursos de Psicologia no Brasil a fim de melhorar a formação em avaliação psicológica.

## 6. Referências:

ANACHE, A.A. & Reppold, C.T. (2010). Avaliação Psicológica: implicações éticas. In **Conselho Federal de Psicologia**, Avaliação Psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão (pp.57-85). Brasília, DF. CFP.

BASTOS, A.V.B.; YAMAMOTO, O.H.; RODRIGUES, A.C.A. Compromisso social e ético: desafios para a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. In: **O Trabalho e as Organizações – Atuação a partir da Psicologia**. Borges, L.O.; Mourão, L. (orgs). Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORSA, J. C. Considerações sobre a formação e a prática em avaliação psicológica no Brasil. **Temas psicol.** Ribeirão Preto, v. 24, n. 1, p. 131-143, mar. 2016. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413389X2016000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413389X2016000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 12 mar. 2018.

Conselho Federal de Psicologia (2010). Avaliação Psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão. 1ª Ed. Brasília, DF. CFP.

Conselho Federal de Psicologia. (2018). Resolução nº 009/2018. Estabelece diretrizes para a realização da Avaliação Psicológica no exercício profissional da psicóloga e do psicólogo, regulamenta o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos – SATEPSI – e revoga as Resoluções nº 002/2003, nº 006/2004 e nº 005/2012 e Notas Técnicas nº 01/2017 e 02/2017.

LEIS E NORMAS, CFP. Disponível em: <<https://site.cfp.org.br/legislacao/leis-e-normas/>> Acesso em: 8. jun. 2018.

MOURA, Darlene Pinho Fernandes de. O ensino de avaliação psicológica e as tendências pedagógicas: possibilidades para um planejamento crítico. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, Passo Fundo, v. 3, n. 3, p. 42-53, dez. 2017. ISSN 2447-3944. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/REBES/article/view/2047>>. Acesso em: 01 ago. 2018. doi:<https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i3.2047>.

NORONHA, A. P. P. et al. Sobre o ensino de avaliação psicológica. **Avaliação Psicológica**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 1, p. 139-146, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3350/335027281015/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

NORONHA, A. P. P.; NUNES, M. F. O.; AMBIEL, R. A M. Importância e domínios de avaliação psicológica: um estudo com alunos de Psicologia. **Paidéia**, Itatiba, v. 17, n. 37, p. 231-244, jan. 2007. Disponível em <[https://www.researchgate.net/profile/Paideia\\_RibeiraoPreto/publication/296695462\\_Importancia\\_e\\_dominios\\_de\\_avaliacao\\_psicologica\\_um\\_estudo\\_com\\_alunos\\_de\\_Psicologia\\_Importance\\_and\\_knowledge\\_in\\_psychological\\_assessments\\_a\\_study\\_with\\_Psychology\\_students/links/56d8762708ae1a5f801dec/Importancia-e-dominios-de-avaliacao-psicologica-um-estudo-com-alunos-de-Psicologia-Importance-and-knowledge-in-psychological-assessments-a-study-with-Psychology-students.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paideia_RibeiraoPreto/publication/296695462_Importancia_e_dominios_de_avaliacao_psicologica_um_estudo_com_alunos_de_Psicologia_Importance_and_knowledge_in_psychological_assessments_a_study_with_Psychology_students/links/56d8762708ae1a5f801dec/Importancia-e-dominios-de-avaliacao-psicologica-um-estudo-com-alunos-de-Psicologia-Importance-and-knowledge-in-psychological-assessments-a-study-with-Psychology-students.pdf)>. Acesso em 25 jun. 2018

NUNES, M. F. O. et al. Diretrizes para o ensino de avaliação psicológica. *Aval. psicol.* Itatiba, v. 11, n. 2, p. 309-316, ago. 2012. Disponível em <<http://pepsic>>.

bvsalud.org/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1677-04712012000200016&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 12 mar. 2018.

*O QUE É ABEP? ABEP*. Disponível em <<http://www.abepsi.org.br/o-que-e-abep/>>. Acesso em: 8 jun. 2018

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA (PUC-SP). Matriz Curricular: Psicologia. Disponível em: <<https://www.pucsp.br/graduacao/psicologia#matriz-curricular>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

RIGHETTI, S. Ranking Universitário Folha 2018: Ranking de cursos - Psicologia. 2018. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2018/ranking-de-cursos/psicologia/>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). Percurso padrão para ingressantes: Psicologia. Disponível em: <<https://ufmg.br/cursos/graduacao/2354/86182>> . Acesso em: 11 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ). Curso de graduação em Psicologia. Disponível em: <<https://www.siga.ufrj.br/sira/temas/zire/frameConsultas.jsp?mainPage=/repositorio-curriculo/832860A4-92A4-F799-466E-6CB702924D89.html>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, (UFRGS). Currículo: Psicologia. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod\\_curso=342](http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=342)>. Acesso em: 11 dez. 2018.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). Grade curricular: Psicologia. Disponível em: <<https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=47&codcur=47011&codhab=0&tipo=N>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

# **A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE POT SOB A VISÃO DE GRADUANDOS E EGRESSOS DE CURSOS DE BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

SILVA, Luisa Aliboni de Toledo e, UNESP. aliboniluisa@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, UNESP. hfcardoso@gmail.com

## **1. Introdução:**

Não se pode afirmar que o processo de criação e consolidação da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), tal qual conhecemos hoje, tenha sido um processo linear, homogêneo e gradual (GONDIM; BASTOS; PEIXOTO, 2010). Diante dos acontecimentos históricos, políticos, científicos e econômicos dos séculos XX e XXI esta trajetória seguiu por diversos caminhos, tomando diversos contornos e ramificações. As próprias mudanças e mesclas dos modelos produtivos taylorista, fordista e toyotista, bem como das formas de organização do trabalho, com implementação de novas tecnologias, informatização e mais flexibilidade intensificaram essa ramificação das distintas práticas da psicologia organizacional e do trabalho. Em cada novo contexto e período surgem novas formas de compreender, pesquisar e intervir sobre o trabalho. (LEÃO, 2012).

Apesar de não ser possível adotar essa linearidade na história da Psicologia do Trabalho e das Organizações, muitos autores (LIMA, 1994; SAMPAIO, 1998; SHIMMIN; STRIEN, 1998; FREITAS, 2002; COSTA; YAMAMOTO, 2010) optaram por subdividir em fases o processo de consolidação da área para estabelecer uma cronologia didática. Para Sampaio (1998) e Freitas (2002), a Psicologia do Trabalho e das Organizações se desenvolveu no Brasil em três fases. A primeira surgiu em meados da década de 1930 e corresponderia à chamada Psicologia Industrial.

O trabalho do psicólogo, iniciou-se com a prática da psicotécnica, que resumia-se, primordialmente, à seleção e à colocação profissional no ambiente de indústrias, especialmente nas empresas ferroviárias. Neste cenário de ampla industrialização e avanços técnicos surgem as primeiras pesquisas que buscam utilizar os laboratórios de psicologia para a resolução dos problemas econômicos. O objetivo era selecionar os trabalhadores mais aptos, contribuir para minimizar os problemas humanos no âmbito das fábricas para produzir melhores resultados. (LEÃO, 2012).

Até a década de 1960 prevaleceu o uso da psicotécnica e psicométrica, mas a partir daí começaram a surgir novas influências das ciências naturais, médicas, humanas e sociais que potencializaram uma mudança nas concepções e práticas da psicologia voltada ao trabalho. O segundo momento é identificado pelos autores (SAMPALIO, 1998; FREITAS, 2002), como o da Psicologia Organizacional, representando uma ampliação de atuação. A categoria organização passaria a ser compreendida para além da esfera industrial, dando espaço também para outros ambientes como hospitais, sindicatos e organizações do terceiro setor.

De acordo com Schein (1968), a grande mudança da psicologia industrial para a organizacional advém de uma transferência de preocupação com o individual, para uma preocupação com o coletivo. Os problemas tradicionais estudados como aplicação de testes, treinamento, incentivos, recrutamento e seleção passam a ser vistos como interrelacionados e componentes de um sistema social complexo e dinâmico da

organização, o que gerou atenção fundamental às relações humanas. Por fim, a última fase corresponderia à Psicologia do Trabalho, que surge de uma aproximação com a psicologia social trazendo críticas sobre o papel da psicologia organizacional como reprodutora e mantenedora de relações de dominação, desigualdade, opressão e injustiça. A Psicologia do Trabalho diferencia-se da Psicologia Organizacional quando assume como aspecto central a concepção de trabalho como uma construção histórica e social, com influências significativas sobre a subjetividade e saúde do trabalhador (VERONESE, 2003).

Shmmin e Strein (1998), mesmo em um contexto fora do Brasil, também pensam no desenvolvimento da área em três etapas, cada uma delas marcada por respostas cada vez mais complexas a contextos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos igualmente mais complexos. A primeira, a da Psicologia Industrial, foi definida de maneira análoga às classificações já referidas por Sampaio (1998) e Freitas (2002). Para os autores, a Psicologia Industrial se encerrou perto do ano de 1945, enquanto a Psicologia Organizacional, estruturou-se nos períodos subsequentes de expansão e consolidação pós Segunda Guerra Mundial e posteriormente reorientação, nos anos de 1960 e 1970, buscando ultrapassar as intervenções a nível individual para coletivo.

O período atual corresponderia ao terceiro período, o da Psicologia Organizacional e do Trabalho, marcada pela necessidade de responder às transformações no mundo do trabalho a partir de uma perspectiva que considere o comportamento como fruto de uma natureza social, histórica e cultural.

De maneira geral, os autores concordam que nesse novo contexto a Psicologia tornou-se mais abrangente e adotou um enfoque mais sistêmico, caracterizado pela ampliação de seu objeto de análise do nível individual para o grupal e organizacional (SAMPAIO, 1998; FREITAS, 2002; COSTA; YAMAMOTO, 2011). Tal esforço em apresentar, em linhas gerais, a reconstrução histórica do campo justifica-se pela necessidade de se compreender os seus determinantes, levantando os elementos que conferiram o contorno atual para o que se conhece hoje por POT já que, de acordo com Kosik (2002), é necessário compreender a história dos fenômenos para que se possa aproximar-se de sua essência que é necessariamente expressa e construída social, espacial e temporalmente.

Para ilustrar como o psicólogo se posiciona no contexto organizacional, Sampaio (1998) destacou algumas tarefas e conhecimentos necessários para o exercício da profissão: seleção e colocação de pessoal; planejamento de recursos humanos; treinamento de pessoal; desenvolvimento de recursos humanos; avaliação de desempenho; saúde mental no trabalho; plano de cargos e salários; condições de trabalho; mudança e análise das Organizações; ensino e pesquisa.

Bastos e Martins (1990) organizaram uma lista das funções e tarefas que um psicólogo organizacional deve desempenhar. As funções apresentadas pelos autores foram as seguintes: contribuir para a produção teórica sobre o comportamento humano no contexto organizacional; fazer em equipe multiprofissional diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais relativos a Recursos Humanos (RH), ao nível sistemático; analisar as atividades intrínsecas ao trabalho desenvolvido na organização para subsidiar elaboração de instrumentos necessários à administração de RH e modernização administrativa; promover treinamento e desenvolvimento de pessoal; realizar avaliação de desempenho; implementar a política de estágio da organização; supervisionar as atividades do estagiário de Psicologia; desenvolver em equipe multiprofissional a política de saúde ocupacional da organização; desenvolver, em equipe multiprofissional, ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do

trabalhador na organização; estabelecer em equipe multiprofissional relações em órgãos de classe; efetuar movimentação interna de pessoal; preencher com pessoal externo as vagas existentes na organização; implantar e/ou atualizar planos de cargos e salários; coordenar, quando responsável pelo gerenciamento de RH, as ações de documentação e pagamento de pessoal.

Atualmente, embora seja uma área que absorva grande contingente de psicólogos, observa-se que os avanços em termos de ampliação do leque de atuação do profissional, é lento, apesar do processo de industrialização e urbanização que viveu o país. Mais do que um crescimento lento, a atuação do psicólogo nas organizações é alvo de constantes críticas, principalmente voltadas para o seu papel, dito intermediador de relações sociais de exploração e discriminação.

Segundo Bastos (1990), a área organizacional é vista como a que é procurada por aqueles que optam por uma melhor remuneração ou que "precisam sobreviver" ou "precisam trabalhar", mas que não produz grandes realizações pessoais. Está implícito, nessas percepções, a imagem que o próprio psicólogo tem de sua identidade enquanto profissional, produto de um processo formação reconhecidamente distorcido.

## **2. Objetivos:**

O objetivo deste estudo consiste em analisar a percepção de graduandos e egressos acerca da importância do trabalho do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) bem como identificar as mudanças dessa percepção do primeiro para o quinto ano da graduação quando eles já tiveram contato com o tema por meio das disciplinas da área, e após o ingresso no mercado de trabalho quando eles já passaram por atividades práticas na área.

## **3. Método**

### **3.1 Participantes – *Graduandos:***

Participaram 100 graduandos do curso de Psicologia de duas Universidades da cidade de Bauru. Eles foram divididos em 50 graduandos de uma universidade pública, sendo 25 do primeiro ano e 25 do quinto, e 50 graduandos de uma universidade privada sendo 25 do primeiro ano e 25 do quinto ano. Foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão para esta etapa: alunos maiores de 18 anos, independentemente do gênero, matriculados regularmente no curso de Psicologia, cursando o primeiro e/ou o quinto ano, que concordaram em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### ***Egressos –***

Participaram 50 recém-formados no curso de Psicologia de 20 Universidades do Estado de São Paulo. Foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: Recém-formados de ambos os sexos, formados em Psicologia nos últimos 5 anos no Estado de São Paulo; que estiveram matriculados em disciplinas formais de estágio profissionalizante na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e/ou trabalham atualmente na área;

### **3.2 Instrumentos**

#### ***Graduandos:***

Os instrumentos utilizados foram dois questionários estruturados impressos compostos por perguntas abertas e fechadas, elaborados pelos pesquisadores que visavam identificar a percepção dos alunos sobre a área de atuação da POT. Ambos foram testados

em situação piloto com 2 professores do Programa de Pós-Graduação e 10 alunos do quinto ano da Universidade pública. Após apontamentos e sugestões, as versões originais sofreram modificações e resultaram na versão final.

**Egressos:**

Foi utilizado um questionário online criado pelos próprios pesquisadores composto de perguntas abertas e fechadas que visavam investigar a percepção dos participantes sobre sua formação na área. O questionário também foi testado em situação piloto por 5 alunos do Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da UNESP de Bauru e sofreu modificações.

**3.3 Procedimento:**

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o número do CAE 87556418.0.0000.5398. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

**Graduandos:**

Para atingir o objetivo proposto, o procedimento escolhido foi a utilização dos questionários estruturados impressos. Os questionários foram aplicados ao início de uma aula cedida pelos professores no primeiro ano e ao final das supervisões estágio no quinto ano e tiveram duração média de 15 minutos.

**Egressos:**

Os participantes foram contatados via *whatsapp* ou *facebook* e o questionário online foi enviado em anexo aos que concordaram em participar. Além de responder ao questionário, foi pedido que eles indicassem outras duas pessoas que se encaixassem nos critérios. A partir das indicações, foi possível coletar respostas de 50 recém-formados de 20 Universidades diferentes.

**3.4 Análise de dados:**

A análise de dados foi realizada por meio de uma abordagem quali-quantitativa. Esse método foi escolhido por acreditar que o número de participantes da pesquisa (n=150) possibilita uma visão ampliada do fenômeno e uma combinação e articulação entre aspectos qualitativos e quantitativos. As perguntas fechadas dos questionários foram avaliadas quantitativamente fazendo uso do *software* para análise de dados das ciências sociais SPSS 17.0, enquanto que, as questões abertas foram analisadas por meio do software de análise qualitativa de dados produzido pela QSR International chamado NVIVO articulado com a técnica intitulada “Análise de Conteúdo” (BARDIN, 1977), que objetiva dar um tratamento aos conteúdos encontrados, reunindo-os em categorias de análise.

**4. Resultados parciais:**

O trabalho em questão faz parte de um projeto de mestrado que ainda está em andamento e, portanto, apresenta apenas resultados parciais. A Tabela 1 mostra os dados comparativos das respostas à pergunta: “Qual o grau de importância que você atribui à profissão do Psicólogo Organizacional e do Trabalho?”.

**Tabela 1.** Resultados Comparativos entre Graduandos do Primeiro, Quinto Ano e Egressos

O grau de importância atribuído à profissão do psicólogo organizacional e do trabalho	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Primeiro Ano	0%	4,1%	6,1%	46,9%	42,9%
Quinto Ano	0%	2%	0%	24%	74%
Egressos	0%	4%	0%	14%	82%
Geral	0%	3,37%	2,03%	28,3%	66,6%

Analisando de maneira geral, a maioria dos participantes atribuiu grande importância a profissão do psicólogo organizacional e do trabalho. No entanto, quando os resultados são analisados comparativamente entre primeiro ano, quinto ano e egressos é possível notar uma diferença entre as respostas.

No primeiro, há maior quantidade de alunos que atribuem pouca importância a profissão ou a consideram “indiferente”. São 10,2% deles comparado com 2% no quinto ano e 4% dos egressos. Além disso, no primeiro ano as respostas estão concentradas na alternativa “importante”, com 46,9%, enquanto no quinto ano e nos egressos, as respostas passaram a se concentrar na alternativa “muito importante”.

Para complementar qualitativamente a análise dos dados e ajudar a entender por que ao longo da graduação e após a entrada no mercado de trabalho os participantes passaram a atribuir maior importância da profissão, foi pedido aos graduandos que justificassem por escrito suas respostas e algumas delas foram bastante ilustrativas para se debater sobre a questão.

No primeiro ano os alunos responderam diversamente à questão. A maioria acredita que a profissão é muito importante para promover a saúde e o bem-estar do trabalhador. Alguns acreditam que a profissão é importante para manter a eficiência e produtividade da empresa, outros admitem que tem pouco conhecimento sobre o assunto, mas acreditam que qualquer função exercida por um psicólogo é importante. Alguns responderam que essa área de atuação promove a alienação dos trabalhadores, outros, em contrapartida, acreditam que essa profissão é importante para agir em defesa do trabalhador e de seus direitos, mas há também alunos que dizem que a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho fica limitada aos interesses da empresa. Outros acreditam que essa profissão é importante para realizar a seleção adequada de funcionários em uma instituição.

O Quadro 1 demonstra as categorias em que se dividiram as respostas dos alunos e algumas respostas ilustrativas que foram usadas para formar essas categorias.



Quadro 1. Categorias de análise das respostas dissertativas sobre a importância do POT dos alunos do 1º ano

Categorias	Respostas Ilustrativas
Garantir eficiência e produtividade da empresa	É importante para a produtividade da empresa e os interesses de seus acionistas. Pois auxilia ao empresário em ter um maior rendimento.
Promover alienação	Dentro do modelo burguês de produção não há espaço para uma melhora em seu desenvolvimento, o papel deste psicólogo é apenas manter o trabalhador alienado e apto a continuar produzindo.
Defesa do Trabalhador e seus direitos	De acordo com o mercado de trabalho, baseado no capital e no volume de produção, o profissional é necessário para defender o trabalhador Através dessa atuação seria possível melhorar as condições de trabalho do proletário através do diálogo dentro das organizações
Promoção de saúde/Bem estar	O trabalho do profissional da POT é importante dentro de empresas e companhias, uma vez que busca trazer melhores condições de trabalho e saúde no ambiente de trabalho. A atuação do profissional pode garantir o bem-estar dos envolvidos na organização e, assim, melhorar o ambiente e o desempenho dos colaboradores.
Há limites para exercer a função	Acredito que até exista uma certa importância nessa profissão, porém não consigo imaginar uma situação em que o profissional trabalhe de forma que promova mudanças sem ter muitos conflitos com o patrão. Penso ser muito importante para manter o trabalhador em boas condições de trabalho, porém tenho a impressão disso não ser buscado pela maioria dos empregadores, o que dificultaria a execução do trabalho.
Qualquer função do psicólogo é importante	O trabalho do psicólogo em qualquer local que haja relações humanas é muito importante. Tão importante quanto as outras áreas
Seleção adequada de funcionários	É importante a presença de um psicólogo organizacional e do trabalho para que se possa selecionar os funcionários de uma empresa É fundamental por exemplo, para o recrutamento em empresas, fazendo uma análise dos participantes.
Mediação de relações	Ele vai mediar a relação funcionário/empresa

No quinto ano as respostas ficaram concentradas em categorias próximas às expostas acima, porém o número de respostas afirmando a importância da profissão por promover saúde e bem-estar para o trabalhador subiu consideravelmente.

O Quadro 2 demonstra as categorias em que se dividiram as respostas dos alunos e algumas respostas ilustrativas para formar essas categorias.

Quadro 2. Categorias de análise das respostas dissertativas sobre a importância do POT dos alunos do 5º ano

Categorias	Respostas Ilustrativas 5º ano
Garantir eficiência e produtividade da empresa	Pois colabora com o crescimento e produtividade da empresa De extrema importância pois sua prática na organização traz para este ambiente o bom funcionamento da organização
Exploração do Trabalhador	O psicólogo organizacional e do trabalho pode atuar no sentido de promoção de saúde do trabalhador ou reprodução da exploração do trabalhador.
Defesa do Trabalhador e seus direitos	Visto que em nossa sociedade atual o trabalho é de caráter central na vida do ser humano, a atuação do psicólogo organizacional é primordial para garantir que as atividades de trabalho sejam mais éticas e mais humanas. Apesar das críticas, entendo que tal campo de atuação seja de suma importância para a defesa dos direitos e saúde dos trabalhadores.
Promoção de saúde/Bem-estar	A POT pode trazer significativas contribuições para a saúde do trabalhador, qualidade de vida no trabalho, e isso se mostra de grande importância já que sem isso o trabalho, no qual as pessoas passam grande parte do seu dia a dia, pode se tornar adoecedor. Seu papel na organização é de suma importância uma vez que possibilita a prevenção e promoção da saúde e qualidade de vida de colaboradores, bem como desempenho organizacional.
Há limites para exercer a função	O profissional Psicólogo Organizacional pode trabalhar com as pessoas, melhorar as relações, algo que na empresa que faço estágio não é valorizado, sendo possível observar uma alta rotatividade e vários problemas entre os grupos.
Qualquer função do psicólogo é importante	Acredito que em todas as áreas o psicólogo é extremamente necessário. Depois de ver o quanto o papel do profissional de POT é importante acredito que seja essencial a presença de psicólogos nas empresas, independente do ramo.
Mediação de relações	As questões emocionais e psicológicas influenciam as relações no contexto organizacional, portanto, a mediação do psicólogo é de grande relevância

## 5. Discussão:

Como esse trabalho faz parte de um projeto de mestrado que ainda está em andamento, não é possível até o momento tecer uma discussão bem fundamentada sobre o tema. É notável a partir dos resultados que ao longo da graduação e após entrarem no mercado de trabalho os participantes passaram a atribuir mais importância a profissão.

O próximo passo para a análise desses dados consiste em tentar entender o que mudou no discurso do primeiro ano para o quinto ano (no questionário dos egressos não havia a possibilidade de justificar por escrito). É importante analisar também quais foram as variáveis que influenciaram essa atribuição de maior importância para a profissão. Foram as disciplinas? Os professores? Os projetos de extensão? Iniciação Científica?

Estágios? Essa análise será feita em conjunto com outros indicadores da pesquisa e será apresentada até o fim desse ano.

#### **6. Considerações finais:**

Esse estudo é importante para analisar o curso de graduação em Psicologia com o enfoque em POT e identificar como a área é percebida durante a graduação e após o ingresso no mercado de trabalho. No entanto, o estudo apresenta limitações como o fato de os dados obtidos não poderem ser generalizados. Seria interessante a realização de pesquisas futuras com o objetivo de estudar mais faculdades, mais estados e outros contextos. Outra sugestão de pesquisas futuras, seria acompanhar uma turma (ou um grupo) ao longo da formação em psicologia e ver, a cada semestre ou ano, como os graduandos estão enxergando a POT enquanto prática profissional.

#### **7. Referências**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, A. V. B. O psicólogo organizacional: características do seu exercício profissional. **Anais da XVII Reunião de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto**. Ribeirão Preto, 1987.

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.

COSTA, A. L. F.; AMORIM, K. M. O.; COSTA, J. P. Profissão de psicólogo no Brasil: análise da produção científica em artigos. In: YAMAMOTO, O. H.; COSTA, A. L. F. (Org.). **Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil**. Natal: EDUFRN, 2010. Cap 2, p. 31-58, 2010.

DA COSTA LEÃO, Luís Henrique. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 2, n. 2, p. 291-305, 2012.

FREITAS, S. M. P. **A Psicologia no contexto do trabalho: uma análise dos saberes e dos fazeres**. Dissertação de Mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2002.

GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. S. A. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. (Orgs.). **O trabalho do psicólogo no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 174-199, 2010.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. 7a. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

LIMA, M. E. A. O psicólogo organizacional e sua inserção no contexto sócio-político. In: Centro de Estudos de Psicologia/UFMG (Org.). **Anais da Semana de Psicologia Política**. Belo Horizonte: UFMG, p. 50-56, 1994.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do Trabalho em Três Faces. In: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Orgs.). **Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.

SCHEIN, E. **A psicologia organizacional**. Lisboa: Clássica LCE Editora, 1968.

SHMMIN, S. E.; STREIN, P. J. History of the Psychology of Work and Organization. In: DRENTH, P. J. D; THIERRY, H.; WOLFF, C. W. (Orgs.). **Handbook of Work and Organizational Psychology – Introduction to Work and Organizational Psychology**. Sussex: Psychology Press, v. 1, p. 71-100, 1998.

VERONESE, M. V. Na direção de uma psicologia social crítica do trabalho. **Oficina do Ces, Portugal**, n. 191, p. 1-32, 2003. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/191.pdf>>. Acesso em 20 de abril 2019.

YAMAMOTO, O. H.; COSTA, A. L. F. (Orgs.). **Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil**. Natal: EDUFRN, 2010.

# ARTICULAÇÕES ENTRE PSICOSSOCIOLOGIA, PSICOLOGIA SOCIAL E O SENTIDO DO TRABALHO

CASTRO, Victoria Rebeca de, FIJ. [xvictoria\\_psico@gmail.com](mailto:xvictoria_psico@gmail.com)

**Resumo:** Este estudo apresenta algumas considerações acerca da Psicossociologia do Trabalho em articulação com a Psicologia Social, sendo a Psicossociologia um modo de abordar a organização do trabalho ao colocar o trabalhador em evidência a partir de seu poder de ação e transformação do contexto sócio-histórico. Ressalta-se dentro da Psicossociologia do Trabalho estudos voltados ao que se denomina como trabalho sujo, isto é, profissões estigmatizadas pela sociedade, e compreensões quanto à representação social e o sentido da atividade para esses trabalhadores. Em consideração a isso, o presente estudo tem como objetivo principal compreender a representação social e o sentido do trabalho para trabalhadores de profissões desprestigiadas ou estigmatizadas, à luz da Psicossociologia do Trabalho e da Psicologia Social. Para tanto, utilizou-se o método de revisão bibliográfica qualitativa nas bases de dados online Scielo, Pepsic e Periódicos Capes, onde foram buscadas as palavras-chave: psicologia, social e psicossociologia. Foram selecionados os artigos desenvolvidos a partir de pesquisas envolvendo entrevistas semiestruturadas com trabalhadores de profissões pouco valorizadas ou estigmatizadas no mercado, totalizando a seleção de oito artigos. Os artigos selecionados resultaram na referência a profissões de diarista, músicos, profissionais da saúde mental, serventes, trabalhadores rurais na produção de cana-de-açúcar e em um assentamento de terras, catadores de material reciclável e funcionários de uma empresa de varejo. Os resultados obtidos levaram à organização de três seções que possibilitaram um melhor delineamento compreensivo do tema. Os resultados permitiram discutir a respeito do poder de ação e atribuição de sentido ao trabalho como transformadores da representação social estigmatizante do trabalhador; sentido, identidade e representação social dos coletivos de trabalho para os trabalhadores e a exploração da subjetividade e sentido do trabalho pela representação trabalhista. Considera-se por fim o poder de ação e atribuição de sentido como fundamentais para o movimento da organização do trabalho, entretanto tal movimento parece uma difícil tarefa para parte dos trabalhadores que têm na desvalorização social de seu trabalho norte para a visão de si mesmo.

**Palavras-chave:** PSICOSSOCIOLOGIA. TRABALHO. SOCIAL.

## 1. Introdução:

Nascida em 1930 a psicossociologia oferece articulações entre o campo social, as ações humanas e a vida psíquica. No campo do trabalho constrói-se a partir de debates contemporâneos, compreendendo o trabalho não como parte desagradável da vida humana, mas como ação do homem no ambiente, como possibilidade de existência ou razão do próprio existir, não dissociado das demais atividades humanas (LHUILIER, 2014).

A partir da leitura de Lhuilier (2014) é possível identificar os seguintes teóricos que foram fundamentais para o desenvolvimento da psicossociologia. Entre eles Marx, ao compreender o trabalho em sua duplicidade: motor de criação e alienação, humanização e sujeição. Freud, ao considerar o trabalho como parte da economia libidinal e também como atividade realizada quase com totalidade exclusiva sob pressão e

necessidade. Mauss, para quem o trabalho é ato de dar e receber, onde o dado não está apenas em virtude do recebimento mercantil, mas em virtude de uma dívida social, da necessidade de ser socialmente útil e contribuinte com o desenvolvimento da comunidade. Friedmann, ao explorar os danos que a especialização e divisão do trabalho impõem ao homem, às possibilidades de desenvolver-se ou atrofiar-se mediante as condições de trabalho, a importância do trabalhador em relação às suas tarefas e o valor do trabalho na realização pessoal. Veil, ao considerar a história do sujeito no momento em que adoece e as normas de trabalho, a desadaptação do homem ao trabalho e o tratamento dado aos desadaptados, processos de normalização e recusa à adaptação como critério de cura (FREUD, 1929; FRIEDMANN, 1950, 1956, 1996; MARX, 1844; MAUSS, 1925; VEIL, 2012 apud LHUILIER, 2014).

Possui raízes na intenção social de se criar uma atividade para a qual todos contribuam, na divisão do trabalho, na produção de normas e resistências, na construção das profissões e instituições. Há ainda a contribuição de autores como Lhuilier (2014), mais diretamente vinculados às noções de psicossociologia do trabalho, para quem o trabalho é compreendido como atividade que se dá num mundo de obrigações e recursos, com objetivos que ultrapassam sua realização, necessitando investigar o lado de fora do trabalho e as noções de temporalidade, uma vez que as condutas são construídas a partir de transformações sociais produtoras e produzidas.

A psicossociologia do trabalho contribuiu a princípio com análise de experiências profissionais e privilegiou os afetos e representações que os sujeitos têm do trabalho, investigou situações e possibilidades de ação no trabalho e no contexto organizacional (GIUST-OLLIVER; OUALID, 2011; LEVY, 2002 apud LHUILIER, 2014). Para Lhuilier (2014), a psicossociologia do trabalho ainda necessita de desdobramentos, não se restringindo à aplicabilidade ao trabalho apenas como seguimento da vida, mas como fundamento da construção do sujeito e das unidades sociais.

A psicossociologia do trabalho atualmente fundamenta-se em outras teorias e métodos, tais como a psicologia, a sociologia do trabalho, psicopatologia e ergonomia. É referente à psicologia social, mas difere-se dela quanto à orientação de sujeito. A psicologia social compreende o indivíduo enquanto inserido em situações e contextos sociais que o influenciam, ao passo que esse mesmo indivíduo compreende e exerce influência sobre tais situações. O social aqui não é compreendido como um conjunto de imposições e determinações.

A psicossociologia corrobora com abordagens que compreendem o social como parte do sujeito, servindo como modelo, identificação, apreensão de regras, valores e ideais. O outro pode se colocar como apoio ou como adversário. Os ideais não possuem valores individuais, mas coletivos e é o que une, por exemplo, os coletivos de trabalhadores (LHUILIER, 2014).

Segundo o pensamento psicossociológico, o trabalho é uma instituição social e psíquica que enquadra e regulamenta as atividades produtivas, media e regulamenta as relações e orienta práticas por ser código de referência. Como formação psíquica, a instituição trabalho mobiliza investimentos, representações e valores, legitima atividades sociais como educar, vigiar, produzir e governar. Tal instituição não apenas é um sistema de regras, mas é também quem define esse sistema. Compreende-se que a instituição trabalho é uma produção humana e é desenvolvida pelo instituinte que a questiona, estabelece formas de resistência e inovação, capaz de inserir novas regras às já existentes (LHUILIER, 2014).

Lhuilier (2014) compreende que a experiência singular do trabalho depende do poder de ato que se tem, da apropriação desse ato de maneira a torná-lo mais voluntário e menos maquinal, de sentir-se responsável por ele, de acordo com valores pessoais e

coletivos. O trabalho é mais que operacionalidade e rentabilidade, é produção de individualidades e de mundo. Trabalhar supõe enfrentar pressões e limites. Supõe também servir-se dos recursos disponíveis e poder inventar, inventar não somente para a eficiência do trabalho, mas para a saúde própria. Para a autora, a qualidade do trabalho não se reduz à “bela obra”, mas às exigências e capacidades para ser criativo. Nesse sentido, os sujeitos encontrar-se-iam interligados pelas relações de transformação e confrontação com a realidade.

Entretanto, Lhuilier (2014) observa uma atrofia no mundo do trabalho, onde condutas são programadas e confrontos são esquecidos, restando atividades musculares de ações pouco voluntárias, mas obedientes. Nesse cenário, o trabalho não é vislumbrado como atividade exercida por motivações próprias com vistas a mudanças, a criatividade torna-se impedida por um contexto que exige conformidade. Segundo ela, a ausência de criatividade impede a apropriação de experiências culturais e o acesso ao próprio trabalho de cultura, resultando em sujeitos desapropriados do sentido de suas atividades e mais propensos ao adoecimento.

Para Bendassoli e Falcão (2013) encontrar o sentido da atividade, juntamente com sua eficiência – otimização de tempo e energia – é fundamental para o desenvolvimento psicológico no trabalho. Ser impedido de debater acerca de sua ocupação, de seus modos de fazer implica em não reconhecimento de si mesmo no trabalho realizado, desenvolvendo a atividade vazia, desprovida de sentido próprio.

Quanto ao sentido do trabalho, este não se decreta, é co-construído entre investimentos desejantes e validações sociais. Nem as regras, nem o ofício, nem os valores coletivos do trabalho poderão limitar o sentido e o reconhecimento que ele tem, antes disso, servem como referências, embora sejam produções sociais ancoradas no modo técnico de compreendê-lo. De acordo com Lhuilier (2014), a organização que fazemos do trabalho é de ordem moral e psicológica, fabricante do que se chama de “trabalho sujo”.

Hughes (1951 apud BENDASSOLLI; FALCÃO, 2013) foi quem primeiro propôs o termo *dirty work*, traduzido como trabalho sujo, referindo-se a trabalhos indesejáveis, pouco nobres ou que remetessem à sujeira de alguma forma. O trabalho sujo seria aquele estigmatizado de modo físico, social e/ou moral. De acordo com Ashforth e Kreiner (1999 apud BENDASSOLLI; FALCÃO, 2013) o trabalho sujo no âmbito físico estaria relacionado a trabalhos envolvendo lixo, morte, riscos e outras funções simbolicamente nojentas. O estigma social seria de que tais trabalhadores possuem postura de subserviência e relacionamento com outros indivíduos estigmatizados. No âmbito moral, o trabalho sujo é aquele com envolvimento a questões moralmente reprováveis, tais como a prostituição. O trabalho sujo pode ser concebido em detrimento do que se considera socialmente como um bom ou mau trabalho, estando o trabalho sujo mais próximo a este, isto é, trabalhos informais, precários e socialmente degradantes. Compreende-se que o trabalho sujo possa ser aquele desagradável, em que a motivação para a atividade não vem do próprio trabalhador, mas de uma necessidade estritamente econômica.

O trabalho sujo pode ser compreendido ainda sob diversas outras dimensões psicossociais. Para os economistas refere-se a uma modalidade de desemprego ou ao chamado trabalho informal. Diz respeito também à esfera emocional, em especial à qual Spinoza (1965 apud BENDASSOLLI; FALCÃO, 2013) chamou de emoções frias, emoções que dificultam o desenvolvimento psicológico em virtude de isolamentos improdutivos. Outra dimensão do trabalho sujo é aquela dos trabalhos ilegais, como o tráfico de drogas, a prostituição e a exploração do trabalho infantil. Uma quarta dimensão é aquela dos trabalhos com representação social depreciativa por oferecer riscos à saúde

ou simplesmente devido a uma indesejabilidade e ausência de prestígio (tais como coveiros, “catadores de lixo”, carrascos, especialistas em cuidados paliativos).

O trabalho sujo pode ser classificado também em decorrência de características do trabalhador, como regime de encarceramento ou doenças (BENDASSOLLI; FALCÃO, 2013).

De acordo com Bendassoli e Falcão (2013), muitos desses trabalhos existem para suprir certas exigências do sistema de produção que, ao mesmo tempo em que cria tais demandas, estigmatiza os trabalhadores que as executam. Além disso, alguns desses trabalhos são enquadrados na posição de trabalhos vazios ou inertes em desuso, levando o sujeito ao esquecimento, à perda de contato sociocultural, à solidão e isolamento de referencial mediador da relação do sujeito com o trabalho real. De modo geral, é possível perceber que o conceito de trabalho sujo se instala onde há trabalho informal, atividade delituosa, indesejabilidade social para com a atividade ou rejeição de características do trabalhador capazes de interferir na execução do trabalho.

Diante da ampla dimensão compreensiva a respeito do trabalho sujo, Bendassoli e Falcão (2013), propõem um estreitamento do conceito, de forma a se tornar menos abrangente e conseqüentemente menos estigmatizante. Os autores retomam o poder de ação do trabalhador, a capacidade de superar barreiras impostas pela realidade e organização da divisão do trabalho, ressaltando que é pelo poder de agir que o trabalhador se desenvolve, mantém sua saúde ou adocece.

A fim de que tal poder de ação seja conquistado, importa a inserção dos trabalhadores num coletivo de trabalho. Ainda de acordo com Bendassoli e Falcão (2013), o coletivo de trabalho pode ser a co-participação de indivíduos numa mesma atividade ou uma organização mais bem estruturada, tal como as cooperativas que dão suporte referencial ao trabalhador. Os coletivos oferecem recursos para que o trabalhador desenvolva seu potencial de inovação na atividade que exerce, possibilita o desenvolvimento de um estilo pessoal de trabalho e sensação de trabalho bem feito, repercutindo na representação de si mesmo e na saúde mental do trabalhador.

Diante disso, Bendassoli e Falcão (2013) acreditam que um trabalho considerado sujo mediante indesejabilidade social pode ser motor de desenvolvimento tal como qualquer outro, uma vez que esteja inserido num coletivo de trabalho que lhe retire da condição de isolamento social e psicológico, impedindo o endurecimento de emoções frias que lhe empobrecem e excluam da participação cultural. Por esse motivo o coletivo de trabalho é indispensável em contextos de trabalho precários e arriscados, ao possibilitar a ressignificação e conexão das atividades ao âmbito psicossocial e salvar esses trabalhadores de condições impostas pelo chamado trabalho sujo. Inseridos no coletivo de trabalho, os indivíduos passam a fazer parte, primeiramente daquele grupo de trabalhadores e tão logo da própria sociedade, a quem prestarão seus serviços e onde poderão desenvolver seu poder de agir.

Bendassoli e Falcão (2013) alertam que embora o trabalho sujo por meio dos coletivos de trabalho efetivos possibilite saúde e desenvolvimento, não se deve negar as condições físicas, morais e sociais penosas implicadas, e o fato de grande parte desses trabalhadores estarem envolvidos com essas atividades por falta de opções melhores. A partir dessas considerações, percebe-se que com os desdobramentos da psicologia social do trabalho, o trabalho deixou de ser compreendido tão somente como atividade econômica ou do âmbito das organizações e passou a implicar em uma postura ético-política de transformação dos contextos de trabalho.

## **2. Objetivos:**



Este estudo tem como objetivo principal compreender a representação social e o sentido do trabalho para trabalhadores de profissões desprestigiadas ou estigmatizadas, à luz da Psicossociologia do Trabalho e da Psicologia Social.

### **2.1. Objetivos específicos:**

Tem-se como objetivos específicos verificar correlações entre o imaginário social de determinadas profissões e a imagem que o trabalhador tem de sua profissão, investigar as implicações da desvalorização da profissão na subjetividade do trabalhador e contribuir com estudos em psicologia social do trabalho para a ampliação de caminhos transformadores desse contexto.

### **3. Método:**

O alcance dos objetivos se deu por pesquisa qualitativa exploratória de procedimento técnico bibliográfico. A revisão bibliográfica foi realizada nas bases de dados de artigos científicos Scielo, Pepsic e Periódicos CAPES, norteada pelas palavras-chave: psicologia, social e psicossociologia. Foram selecionados os artigos de origem brasileira relacionados ao contexto de trabalho. Os artigos deveriam apresentar pesquisas realizadas por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a trabalhadores de profissões estigmatizadas ou a trabalhos informais. Os dados obtidos por meio dos relatos dos profissionais entrevistados nos artigos selecionados foram analisados e discutidos com base no referencial metodológico da Psicossociologia do Trabalho e da Psicologia Social.

### **4. Resultados:**

A pesquisa bibliográfica resultou na seleção de 8 artigos dentro dos critérios especificados no método, ou seja, artigos desenvolvidos a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com trabalhadores de profissões pouco valorizadas, tendo como referencial metodológico a Psicossociologia do Trabalho e a Psicologia Social. As pesquisas encontradas e elucidadas adiante foram referentes às representações sociais das profissões de diarista, músicos, profissionais da saúde mental, serventes, trabalhadores rurais na produção de cana-de-açúcar e em um assentamento de terras, catadores de material reciclável e funcionários de uma empresa de varejo. Os resultados obtidos levaram à organização das três seguintes seções: O poder de ação e atribuição de sentido ao trabalho como transformadores da representação social estigmatizante do trabalhador; Sentido, identidade e representação social dos coletivos de trabalho para os trabalhadores; A exploração da subjetividade e sentido do trabalho pela organização e representação social do trabalho.

#### **4.1. O poder de ação e atribuição de sentido ao trabalho como transformadores da representação social estigmatizante do trabalhador:**

Cunha (2014) escreveu a respeito do estigma e preconceito enfrentado pelo trabalho de diarista, classificado dentro dos Trabalhos de Serviços Domésticos em Geral, pela Classificação Brasileira das Ocupações, buscando compreender a experiência das diaristas em seu cotidiano laboral. As diaristas relataram ausência de reconhecimento por parte de seus empregadores, configurando condição servil e de invisibilidade. Entretanto, os relatos das diaristas entrevistadas revelaram estratégias de visibilidade e resistência ao enfrentamento do cotidiano, marcadas pelo significado pessoal atribuído ao seu trabalho, tal como o ponto positivo de se trabalhar cada em dia em um lugar diferente, de modo que a precariedade do trabalho estaria por conta da ausência de contrato.

Para outras diaristas o trabalho em lugares diferentes significa maior carga de trabalho a ser realizado num único dia. Percebe-se que os sentidos do trabalho das diaristas são desvelados à medida que essas mulheres adotam estratégias de gerenciamento do tempo, de normas, valores e procedimentos em cada caso. Há também nessa significação os afetos envolvidos entre o empregador e o trabalhador, que em certos casos aceitaria a prorrogação de seu salário em virtude do prazer de trabalhar no local, evidenciando por outro lado a desestrutura dos direitos trabalhistas (CUNHA, 2014).

Lage e Barros (2017) buscaram compreender as vivências e repercussões do trabalho na saúde e cotidiano de músicos profissionais. Os relatos revelaram relação de constrangimento e tensão perante constante cobrança por alto padrão de desempenho, motivado pela competitividade de mercado e a disponibilidade de trabalho predominantemente informal, além da constante necessidade de lidar com o julgamento do público e dos pares.

Observou-se que a profissão é circulada pelo temor ao erro, pelo medo de ser desvalorizado e humilhado, pela incerteza quanto à inserção no mercado e pela constante vigilância. Constatou-se ainda a imersão em grande esforço físico e mental com vistas ao sucesso, capaz de acarretar prejuízos à saúde física e mental dos profissionais, manifestando-se em dores corporais, problemas na musculatura, ansiedade, esgotamento, isolamento social e dificuldade em desligar-se para dormir.

Contudo, os músicos entrevistados trouxeram também questões relacionadas ao prazer e satisfação com o desempenho da atividade musical, ressaltando a possibilidade de usar a criatividade para superar dificuldades e limites impostos pelo estudo e execução das tarefas, possibilidade de realizar algo belo e agradável aos outros, capacidade para o progresso e desenvolvimento do próprio trabalho e enquanto pessoa (LAGE; BARROS, 2017).

Vasconcellos e Azevedo (2012) investigaram as vivências dos trabalhadores de uma rede de cuidado à saúde mental. Os resultados da pesquisa mostraram que a representação do papel desempenhado pelos entrevistados era de proporcionar a redução do sofrimento e acolhimento aos usuários, visão relacionada à fragilidade e vulnerabilidade dos casos, mobilizando o papel da luta contra o preconceito social sofrido pelos assistidos da unidade e pela representação social da loucura.

No discurso dos entrevistados foi possível observar vivências de realização com o trabalho, motivadas pela estabilização e reinserção social dos usuários e a possibilidade de evitar internações. Por outro lado, afetos negativos foram percebidos quando os usuários abandonam o serviço e quando for constatado que o atendimento não melhorou o sofrimento, desencadeando frustração e tristeza na equipe. Os autores observam que a maior parte das frustrações está associada às limitações impostas pelas práticas desempenhadas, levando a sentimento de impotência perante o trabalho. Frente às frustrações e dificuldades encontradas, parte dos profissionais consegue redefinir seu papel profissional e moderar a frustração, a outra parte possui dificuldade em lidar com essas frustrações, desejando desempenhar outros tipos de trabalho no futuro.

Silva e Barros (2014) considerando histórias de vida como fontes ricas de acesso às dimensões históricas procuraram compreender a história dos canaviais por meio da história de vida de um homem que lá trabalhou e puderam perceber as relações deste sujeito com a atividade. O relato deste trabalhador mostrou como as condições e o significado de determinados trabalhos sociais podem impactar no sentido de existência de um sujeito por toda a vida.

No caso deste trabalhador rural, a precariedade e vulnerabilidade biopsicossocial de sua atividade lhe resultaram danos irreversíveis à saúde, devido à manipulação de agrotóxicos sem equipamentos de proteção. O entrevistado relata que embora não fossem

fornecidos os equipamentos, ele próprio encontrava maneiras de se proteger, ainda que não fossem suficientes. Para além disso, em seus relatos o trabalhador demonstrou consciência em relação ao seu trabalho e os prejuízos deste não só à saúde como também ao meio ambiente.

#### **4.2. Sentido, identidade e representação social dos coletivos de trabalho para os trabalhadores:**

Andrade (2008) investigou a organização de um projeto coletivo de homens e mulheres que trabalhavam no lixão da cidade de Patos de Minas/MG, pautado num processo de autogestão, sem relações contratuais, o trabalho acontecia mediado pelo companheirismo, onde todos eram responsáveis pelo andamento das atividades. Segundo os entrevistados, a princípio as atividades no lixão foram permeadas por acidentes de trabalho e brigas por espaço, os trabalhadores percebiam-se como sujeitos necessitados do lixo para garantir seu sustento.

Com o surgimento da associação, esses trabalhadores puderam construir uma identidade coletiva de “catadores de material reciclável”, percebendo o impacto de seu trabalho na sociedade e passando a considerar os demais trabalhadores como parceiros. Entretanto, o processo de adaptação ao coletivo foi longo e os trabalhadores elegeram um animador geral para comandar o que fazer.

Mais adiante os associados passaram a perceber a necessidade de uma cooperação mútua, como instrumento de auto-organização, por esse motivo passou-se a pensar em valores norteadores de perspectivas e construção de identidade da organização coletiva. Ao estarem inseridos numa associação de trabalhadores, os catadores de material reciclável puderam desenvolver perspectiva de futuro e identidade trabalhista, estabelecer relações de companheirismo e cooperação, perceberem-se inseridos no tecido social e parceiros na construção de uma política de gerenciamento de resíduos, o trabalho pôde ser significado como meio de sobrevivência e inserção no meio social.

Melo e Scopinho (2015) mobilizaram uma investigação quanto às forças psicossociais atuantes na participação dos trabalhadores em uma cooperativa de trabalhadores rurais de um assentamento de terras e o sentido atribuído pelos trabalhadores à cooperativa. Foi observado que a participação dos trabalhadores na cooperativa se deu de modo simbólico, uma vez que esses indivíduos se viam incapacitados de tomar decisões e lidar com os processos burocráticos da cooperativa, deixando essas questões para um líder.

A cooperativa era marcada por um sistema de identidade social à filiação religiosa, sociocultural e ideológica. Adquiriu valor afetivo de pertencimento muito pouco ligado ao trabalho em si, estando mais voltado ao abandono da identificação com a exclusão. Para alguns dos entrevistados o sentido de pertencer à cooperativa recaiu sob o desvencilhar-se da imagem de “sem terra”, numa tentativa de ressignificar o imaginário social de miséria, exclusão e violência, ainda muito atrelado às atividades do assentamento. Além disso, conferiu sentido material e simbólico de segurança e pertencimento a estes sujeitos. Questões políticas não tiveram papel na cooperativa, uma vez que esta era concebida como uma forma de salvação, segurança e única opção econômica possível, não como um projeto coletivo ou um pertencimento autônomo.

#### **4.3. A exploração da subjetividade e sentido do trabalho pela organização e representação social do trabalho:**

O contato com a construção de obras e a observação de um contexto de trabalho marcado pela discriminação levou Santos e Barros (2011) ao estudo da concepção social da profissão de servente e a interferência dessa concepção nos modos de vida, identidade

e valores desse profissional. O relato dos entrevistados para a pesquisa dos autores revelou o trabalho de servente como condição para discriminação, humilhação, desvalorização e assédio psicossocial.

O depoimento de outros trabalhadores da construtora evidenciou que servente não é considerado por eles como uma profissão, o esforço do servente é para superar sua condição e encontrar um trabalho profissional. Os serventes pareciam viver uma ambiguidade quanto ao seu trabalho, de um lado a negação de pertencimento a esta condição e do outro a satisfação pelo ingresso no mercado. As entrevistas demonstraram que a desvalorização do trabalho refletiu na autoestima do trabalhador.

Numa dada medida os trabalhadores enquanto serventes acabavam por internalizar o estigma e a reproduzir eles mesmos a visão de exclusão, negando a profissão mediada pela vergonha e intolerando a própria imagem. Embora identificados e pretendidos à manutenção da subserviência, foi possível encontrar no discurso dos entrevistados, ainda que de modo isolado e indireto, certas atitudes de defesa e resistência. Ainda assim, frente à desqualificação da profissão, suas manifestações isoladas de resistência acabavam por reafirmar e manter suas representações depreciativas.

Horst, Soboll e Cicmanec (2013) realizaram uma pesquisa numa empresa de varejo com ações mobilizadas por uma política de encantamento, a fim de verificar o impacto dos valores da empresa na identidade dos trabalhadores. Observaram que os novos trabalhadores contratados para integrar unidades a serem inauguradas passavam por um processo de seleção, treinamento e ambientação, onde deveriam compor uma música para a nova filial.

Outro momento importante citado pelos entrevistados foi o evento de inauguração, considerado como um grande espetáculo. Neste evento, convidados de outras filiais contavam suas histórias na empresa e a importância da contribuição, cumprimento de obrigações e superação das metas. Segundo os autores, o evento era como um ritual de passagem das pedras brutas para as pedras lapidadas, futuras encantadoras de pessoas, conforme se ressaltava diversas vezes durante o evento. Em relação à recepção, os funcionários percebiam-se como privilegiados pela oportunidade de integrar a equipe de encantadores e eram comumente gratificados pelas ações honrosas em nome da empresa.

Os entrevistados ressaltaram ainda a gratificação referente às “histórias encantadoras” e a felicidade de ter sua história em nome da empresa reconhecida. Percebe-se por meio dos relatos que esses profissionais estendem a identidade profissional para além do trabalho. Uma vez que se tornaram pedras lapidadas e encantadoras, percebiam-se na importância de que fossem assumidos como tal onde quer que estivessem.

## **5. Discussão dos resultados:**

A pesquisa de Cunha (2014) demonstrou que os trabalhadores de serviços domésticos tendem a criar estratégias e sentidos às atividades impostas pelos empregadores, superando padrões socioculturais regulatórios de sua atividade. De acordo com Cunha (2014), essa capacidade de atribuir sentido pessoal ao trabalho, em detrimento das normas e regras, configura saúde do trabalhador, visto a possibilidade de dispor de sua criatividade e ir além das dificuldades impostas pelas condições de trabalho.

Tal perspectiva vai ao encontro do que propõe a Psicossociologia: buscar o que há de vida no trabalho mesmo quando parece não haver e desvelar a capacidade humana para gerir novas formas de existência, criando história, onde as atividades laborais envolvem tanto a dor quanto o prazer e articulam-se ao poder de agir do trabalhador (CUNHA, 2014). No trabalho das diaristas entrevistadas o poder de agir pode ser pensado

quanto à adoção de estratégias de gerenciamento das normas com relação aos seus valores pessoais.

A partir do relato dos entrevistados para a pesquisa de Lage e Barros (2017) é possível notar a imaginário social fantasioso quanto à profissão de músico. Socialmente representada como profissão libertadora, satisfatória e até mesmo vinculada à ideia de lazer, a profissão sofre em sua atualização uma desvalorização no mercado, que resulta na rotina de estudos exaustivos, cobranças, temores, sentimentos de ansiedade e necessidade de perfeição, com a finalidade de garantir lugar neste mercado que é restrito e predominantemente informal.

Ademais, o músico tem a seu favor a criatividade e as possibilidades de reinventar-se na superação das dificuldades do exercício de sua profissão. Conforme explicita Lhuilier (2014), a busca criativa pela superação de dificuldades no trabalho está relacionada com a saúde do trabalhador, dando-lhe a sensação de poder agir e valorizar seu trabalho, uma vez que é capaz de imprimir nele sua singularidade.

Segundo Schwartz e Echternacht (2007), o trabalho passa por processos de heterodeterminações, entretanto a normatização do trabalho não é capaz de excluir a singularização, a mobilização e os valores humanos implicados na execução direta de cada trabalhador, que imprime no trabalho sua própria vida e sua história. Para Canguilhem (1990) a saúde está associada à busca por um equilíbrio entre os valores pessoais e as normas coletivas, onde a intolerância às infidelidades do meio propiciaria adoecimento.

Em relação aos músicos da pesquisa de Lage e Barros (2017), esses parecem ter encontrado equilíbrio no gerenciamento de sua profissão, visto que diante das dificuldades demonstram o uso de recursos pessoais para recriar seu lugar de trabalho. De acordo com Lévy (2001), as funções psicossociais percebidas pelos profissionais atribuem sentido ao seu trabalho, conferindo significação e mobilização pela profissão. O não cumprimento dessas funções pode levar à frustração.

A capacidade de perceber os limites e relativizar as frustrações tem importância significativa para a representação que o indivíduo tem do próprio trabalho. Segundo Vasconcellos e Azevedo (2012) a inserção no contexto profissional é potencialmente mobilizadora de experiências afetivas relacionadas aos resultados do trabalho, podendo precipitar ainda mecanismos psíquicos que interferem na relação dos profissionais com os resultados.

Por esse motivo, é possível dizer que os profissionais de saúde mental se viam realizados ao cumprir o papel percebido de sua função, denotando congruência entre a representação social de cuidado que tem a profissão e o sentido pessoal da profissão para o trabalhador, com o ganho de este ter noção das limitações de seu trabalho. Ao contrário de outros entrevistados, para quem a limitação se colocou como empecilho para o cumprimento do papel social percebido.

Segundo Silva e Barros (2014) a experiência do homem com o trabalho leva o sujeito ao encontro de sua própria história e com a história de seu meio social. A experiência e a apropriação da história própria e social levam o homem a ação e a transformação de sua realidade e da realidade da atividade desempenhada. Exemplo disso é o trabalhador rural entrevistado pelas autoras, ao dar-se conta dos prejuízos que a atividade poderia causar à sua saúde fez o que pôde para se proteger.

Como não estava ao seu alcance alterar as normas e valores da organização, utilizou-se de seus próprios valores para mediar a situação. A atitude deste sujeito pode ser considerada como renormatizadora de suas condições de trabalho, ou seja, mediante as normas e exigências do campo de trabalho, o trabalhador inscreveu normas próprias mediante valores pessoais.

Os processos de renormatização mostram que o trabalho não é estático e passivo, mas comporta possibilidades de transformação e reorganização por parte da mobilização dos trabalhadores. Com isso, percebe-se a importância de trabalhadores ativos e conscientes de suas condições de trabalho, embora haja questões relacionadas à cultura de produção que fogem às possibilidades dos trabalhadores enquanto atores solitários, tal como ritmo intensivo de produção, rigidez que elimina subjetividades e normatizações que impossibilitam atividades orientadas pela autonomia e vontade (SILVA; BARROS, 2014).

Quanto à consolidação dos coletivos de trabalho, Andrade (2008) afirma que são modos de gerir as novas organizações da produção, favorecendo o fortalecimento das capacidades produtivas de populações menos favorecidas. Configuram um conjunto de práticas econômicas, sociais e culturais como estratégia de sobrevivência.

Nessas práticas o ser humano é a finalidade das atividades produtivas, valoriza-se o trabalho humano, a promoção das necessidades básicas, respeito à natureza e solidariedade, em detrimento do acúmulo de capital. Teóricos da psicologia social comunitária, como Lane (1996), apontam para a importância da constituição de grupo para o conhecimento da realidade, para a autorreflexão e ação conjunta. Sawaia (1996) fala da importância do grupo para a possibilidade de diálogo, expressão de desejos e interesses, aprendizado do respeito ao argumento próprio e dos outros, para construção de uma comunidade democrática e participativa.

Compreende-se que as vivências de participação nos coletivos e cooperativas de trabalho têm mais de um sentido possível e nem sempre são genuínas. São marcadas pelas condições que os trabalhadores têm de participar e a dificuldade em construir sentidos congruentes com os valores da autogestão, onde os trabalhadores aprenderiam a trabalhar coletivamente, criando subjetividades potenciais de uma cultura de participação, visando não apenas a participação de todos os membros, mas possibilidades de transformação e escolhas mais conscientes e ativas na maneira de viver e agir, favorecendo autonomia (ANDRADE, 2008; MELO; SCOPINHO, 2015).

De acordo com Barus-Michel (2004) os modos de participação nas cooperativas de trabalho estão muito atrelados ao contexto econômico, social e político, sendo o desânimo cooperativo muitas vezes fruto de esgotamento estrutural das organizações. Por outro lado, quanto mais as normas, os arranjos cotidianos e os afetos do grupo forem congruentes, mais os trabalhadores poderão se expressar, participar e garantir a sustentação afetiva e coletiva do grupo.

A falta de participação genuína dos trabalhadores mantém as organizações dependentes das políticas do Estado e compromete os laços de confiança entre os trabalhadores, mantendo cooperativas informais que não correspondem à sua realidade. Segundo Melo e Scopinho (2015), nesse contexto são formados grupos de suporte afetivo, regras e valores que deem sentido à organização.

Entretanto esses grupos muitas vezes manifestam diversas fragilidades, uma vez que são comumente aderidos por necessidades econômicas, são marcados por competição, insegurança quanto ao futuro e desconfianças que comprometem a participação real. Esses grupos podem ser ainda permeados por relações de poder, que ora fortalecem e ora dissolvem a coesão grupal, tal como a relação dos trabalhadores rurais do assentamento de terras. Cria-se um grupo fechado e acomodado à figura de um líder que representa antes de tudo valores solidificados, provocando a ocultação de falhas e contradições que possam dificultar o desenvolvimento e crescimento cooperativo.

Quanto à cristalização de identidades relacionadas à desvalorização da profissão, esta tem sentido esvaziado e o trabalhador ao invés de orgulhar-se dela, é carregado de vergonha. Tal esvaziamento resulta no isolamento do sujeito e no afastamento de outros

indivíduos que ocupem a mesma posição. O sentimento de vergonha lhes impede do sentido de pertencimento a uma dada categoria pela qual poderiam lutar, ao invés disso cria a dissolução dos vínculos sociais e o afastamento dos coletivos de trabalho. Isso é o que ocorre nos casos de trabalho como os de servente, elucidados por Santos e Barros (2011).

Gaulejac (2006) adverte que pessoas submetidas a situações violentas e humilhantes, envolvendo a perda da dignidade, coisificação da pessoa e estigmatização, adquirem referências fragilizadas de si mesmas em relação aos outros, emergindo sentimentos de vergonha e autodesvalorização que dificultam o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. O sujeito nessa posição é considerado não como ser humano, mas como uma ferramenta a ser usada e descartada. Tal situação pode levar o indivíduo ao enfrentamento da contradição entre o que deve ser para obter reconhecimento social e a identidade a ele atribuída, denotando sofrimento social pela percepção da necessidade de ocupar um lugar que o anula. A coisificação do homem lhe nega a vida social e o exercício da cidadania, acarretando sofrimento subjetivo de invalidação psíquica e vulnerabilidade identitária.

Ainda em relação à cristalização de identidades profissionais, a pesquisa de Horst, Soboll e Cicmanec (2013) mostrou que a identidade do sujeito e o sentido do trabalho não se perdem apenas em meio aos trabalhos informais, irregulares, à margem ou desprovidos de respaldo coletivo e de um contrato de trabalho. Muitas das práticas de gestão atuais regulares funcionam como raptadoras da subjetividade dos trabalhadores. De acordo com Sennett (2001), este mecanismo despersonaliza o homem que passa a ter sua identidade tomada pela aptidão às regras e submete-se totalmente ao trabalho, como se este fosse ele próprio.

Compreende-se que este mecanismo homogeneiza formas de pensar e agir, dando inclusive significado à vida dos trabalhadores, que através do trabalho encontram reconhecimento, sensação de pertencimento, de serem amados e vencedores. De acordo com Horst, Soboll e Cicmanec (2013, p. 22) “A empresa, ao propor uma ideologia religiosa de trabalho, oferece um sentido de vida, que faz o sujeito se descobrir ‘uma pessoa melhor’, quando, efetivamente, a organização busca canalizar afetos e energia psíquica em prol de seus objetivos [...]”. Nesse contexto, a empresa não mais precisa dispor da coerção, pois ao participar do sistema de regras e controle, bem ilustrado pela participação dos funcionários na criação de uma música para a filial, é o próprio funcionário quem se regula pela identificação com a ideologia do sistema de trabalho.

## **6. Considerações finais:**

A psicossociologia do trabalho em articulação com a psicologia social pode ser concebida como modo de compreensão dos processos de trabalho no sistema contemporâneo. Refere-se a uma abordagem com vistas ao poder de ação do trabalhador, na busca pelo sentido que o trabalho tem aos trabalhadores e a ressignificação do trabalho sujo ou informal mediante a representação do trabalho para o próprio sujeito nele inserido. Diante desse novo cenário, onde se coloca em evidência o poder de ação e atribuição de sentido pelo próprio trabalhador, o trabalhador não mais é concebido como sujeito passivo frente às precariedades, dificuldades e preconceitos que envolvem seu contexto de trabalho.

O trabalhador é percebido como agente potencialmente transformador de seu contexto e das relações de trabalho, provocando movimento na história pessoal e social. Ressalta-se que ao colocar o trabalhador na posição de agente ativo, não se pretende velar as inúmeras problemáticas que envolvem o sistema de trabalho ou culpar o trabalhador por não dar conta de solucioná-las com seu potencial de ação.

O que se pretende é a percepção da possibilidade de que o trabalhador seja retirado da posição passiva e submissa às condições de trabalho, ao estigma social e a desvalorização de sua profissão.

Pode-se afirmar que quanto mais profissões forem notadas como indesejáveis e quanto mais o trabalho for apreendido sob forças negativas, tanto mais os trabalhadores estarão sujeitos a exercer suas funções exclusivamente por recompensas financeiras, destituídos de sentido e de reconhecimento social. Entende-se que os trabalhadores quando não reconhecidos e não reconhecedores do sentido e da importância de suas profissões estarão cada vez mais despotencializados e submissos à manutenção de um sistema de trabalho do qual muitas vezes trabalham para escapar.

Desse modo, falar a respeito da representação social e do sentido do trabalho para os trabalhadores tem sua importância fincada na possibilidade de ressignificar esse fenômeno que sustenta e modifica significativamente o decurso sócio-histórico no qual o homem está inserido e que interfere na sua qualidade de vida.

Não foi objetivo deste trabalho demonstrar como suscitar o poder de ação dos trabalhadores, tampouco oferecer meios pelos quais possam ressignificar o sentido do trabalho, mas levantar reflexões quanto à sua possibilidade e implicação neste sistema. Ainda assim, a formação dos coletivos de trabalhadores se mostrou como possibilidade facilitadora de tal potência e apreensão de sentido.

Considera-se a limitação quanto às profissões e artigos aqui mencionados. Não sendo viável a generalização dos resultados a outros contextos de trabalho e nem dizer que os resultados aqui apresentados mediante a fala dos trabalhadores possam ser aplicados a outros trabalhadores da mesma profissão, em menção à singularidade de cada trabalhador, à representação e sentido atribuído por cada um deles.

Nesse sentido, a pesquisa contribuiu com a elucidação de uma abordagem possível para a compreensão dos mecanismos de trabalho e pretendeu despertar a reflexão acadêmica para meios possíveis de motivar os trabalhadores à descoberta do sentido do trabalho e o poder de ação necessário às transformações deste sistema capaz de ditar como caminhará a sociedade e a subjetividade dos indivíduos.

## 7. Referências:

ANDRADE, M. C. O nascimento de uma associação de catadores de material reciclável: um estudo de caso. **Psicología para América Latina**, México, n. 14, out. 2008. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000300004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BARUS-MICHEL, J. **O sujeito social**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2004.

BENDASSOLLI, P. F.; FALCÃO, J. R. Psicologia social do trabalho sujo: revendo conceitos e pensando em possibilidades teóricas para a agenda da psicologia nos contextos de trabalho. **Universitas Psychologica**, v. 12, n. 4, p. 1153-1166, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v12n4/v12n4a14.pdf>>. Acesso em: 15 br. 2019.

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.



CUNHA, D. M. Ergologia e psicossociologia do trabalho: desconforto intelectual, interseções conceituais e trabalho em comum. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. spe1, p. 55-64, mai. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/80632/84285>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

GAULEJAC, V. **As origens da vergonha**. São Paulo: Via Lettera, 2006.

HORST, A.; SOBOLL, L.; CICMANEC, E. Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 9-23, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/77736/81727>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

LAGE, C. S. R.; BARROS, V. A. A gente só vê glamour: um estudo de psicologia do trabalho com músicos profissionais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 89-96, jun. 2017. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572017000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

LANE, S. T. M. História e Fundamentos da Psicologia Comunitária no Brasil. In: CAMPOS, R. H. F. (Org.). **Psicologia social comunitária: da solidariedade à autonomia**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996, p. 17-34.

LÉVY, A. **Ciências clínicas e organizações sociais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

LHUILIER, D. Introdução à psicossociologia do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. spe, p. 5-20, jun. 2014. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172014000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000100003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MELO, T. G.; SCOPINHO, R. A. Sentidos do trabalho e formas de participação: o caso de uma cooperativa de trabalhadores rurais do Assentamento Mário Lago, Ribeirão Preto (SP). **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 123-136, 2015. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172015000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172015000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: em 15 abr. 2019.

SANTOS, P.; BARROS, V. A condição de servente na construção civil. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 241-262, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25706/27439>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SAWAIA, B. B. Comunidade: A apropriação científica de um conceito tão antigo quanto a humanidade. In: CAMPOS, R. H. F. (Org.). **Psicologia social comunitária: da solidariedade à autonomia**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996, p. 35-55.

SCHWARTZ, Y.; ECHTERNACHT, E. H. O trabalho e a abordagem ergológica: “usos dramáticos de si” no contexto de uma central de tele-atendimento ao cliente. **Informática na educação: Teoria e Prática**, Porto Alegre, v. 10, n.2, p. 9-24, 2007. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/87179262-O-trabalho-e-a-abordagem-ergologica-usos-dramaticos-de-si-no-contexto-de-uma-central-de-tele-atendimento-ao-cliente.html>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, M. S.; BARROS, V. A. Saberes sobre o trabalho: experiência e história nos canaviais. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 440-448, ago. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822014000200020&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822014000200020&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

VASCONCELLOS, V. C.; AZEVEDO, C. Trabalho em saúde mental: vivências dos profissionais diante dos resultados. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.17, n. 4, p. 659-668, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v17n4/a12v17n4.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

## DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO INICIAL DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO LÍDER AUTÊNTICO

CAMPOS, Maria Isabel de, USF. isabel@isabelcampos.com.br  
RUEDA, Fabián Javier Marín, USF. marinfabian@gmail.com

**Resumo:** A Liderança Autêntica (LA) é caracterizada como um estilo de liderança sob o qual o líder não apenas se preocupa com os resultados organizacionais, mas também com promover capacidades psicológicas positivas e o desenvolvimento das potencialidades de seus seguidores, ao mesmo tempo em que promove um clima positivo de ética e toma decisões com base em seus valores pessoais, sempre de cunho positivo. Este trabalho tem por objetivo relatar o desenvolvimento e a busca de evidências de validade iniciais para um instrumento de medida da LA, a Escala de Avaliação do Líder Autêntico (EALA), que foi desenvolvida no formato de teste de julgamento situacional, com base em uma abordagem mista – teórica e empírica. Para tal, realizou-se extensa pesquisa sobre a teoria e os instrumentos de medida existentes, bem como entrevistas com dez sujeitos com experiência em funções de liderança, em organizações diversas. A escala inicial foi avaliada por dez juízes, tendo o número de itens reduzido de 16 para 13, que demonstraram bons índices de concordância entre avaliadores, evidenciando, assim, sua validade de conteúdo. Evidências de validade de estrutura interna foram investigadas por meio da aplicação de *Cognitive Diagnosis Models*, com dados coletados de 532 profissionais de todas as regiões do Brasil, predominantemente do Sudeste. Encontraram-se bons índices de adequação do modelo por meio do *Generalized Deterministic-input, Noisy-and-gate Model* (GDINA). Os estudos permitiram entender que a EALA se mostra promissora para a realização de novas pesquisas, dados os achados de sua validade de conteúdo e de estrutura interna. Concluiu-se pela necessidade de buscar evidências de validade convergente, discriminante e incremental para a EALA, pois sua aplicação poderá participar do avanço nas pesquisas no campo da LA, eventualmente vindo a contribuir para a consolidação do construto. A EALA poderá vir a ser também um elemento de contribuição para a prática organizacional, uma vez que se trata do primeiro instrumento de medida da LA passível de aplicação em processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e outros que requerem que um líder possa ser avaliado sem demandar a participação de seus liderados.

**Palavras-chave:** Liderança Autêntica. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Testes de Seleção.

### 1. Introdução:

A liderança, como fenômeno psicológico, vem sendo estudada cientificamente desde a primeira década do século XX. Múltiplas abordagens e enfoques foram conduzidos pelos pesquisadores desde então e, a despeito disso, muitas questões permanecem sem resposta. Mais do que isso, por terem selecionado *locus* (ponto de origem para o fenômeno) e mecanismos (meio pelo qual o fenômeno ocorre) distintos, essas abordagens contribuíram para ampliar o conhecimento, mas também para fragmentá-lo, não tendo ainda tornado viável um caminho que possa ser considerado integrativo para adoção, tanto na academia, quanto na prática organizacional (Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011).

Múltiplos são os motivos e os interesses que promovem os estudos a respeito desse fenômeno e um que se ressalta foi defendido por Bennis (2012). Para esse autor, a

qualidade de nossas vidas depende da qualidade de nossos líderes e é imprescindível que possamos entendê-los, até mesmo com o intuito de controlá-los, quando necessário, evitando a ocorrência de desastres em diversos âmbitos, como político, econômico, social, organizacional e qualquer outro em que uma liderança se faça presente.

Definida, por si só, como um processo por meio do qual um indivíduo (o líder) estimula outros indivíduos (os seguidores ou liderados) a agir, conjunta e organizadamente, de forma a que, em conjunto, realizem grandes coisas (VROOM; JAGO, 2007), a liderança, quando acompanhada por um adjetivo que a qualifique (e.g. situacional, comportamental, espiritual), passa a ser tratada como um estilo, um padrão de comportamento. Assim, mais do que investigar a liderança como processo, estudos em Psicologia têm, de forma quase geral, investigado distintos estilos de liderança, visando entender o fenômeno ora sob o enfoque do líder, ora sob o enfoque do liderado, ou, ainda, considerando o relacionamento entre eles, dentre outras possibilidades de abordagem (HERNANDEZ et al., 2011).

Em meio aos muitos estilos de liderança que têm despertado o interesse, tanto de acadêmicos, quanto de profissionais ligados à prática organizacional, encontra-se a liderança autêntica (LA). Investigada desde o fim do século passado, a LA passou a receber maior atenção por parte de acadêmicos a partir de 2005 quando, sob o apoio do Instituto Gallup, ocorreu uma chamada para publicações por parte de um grupo de estudiosos da Universidade do Texas. As principais motivações que os uniam eram a busca por uma forma de liderança que viesse a se mostrar adequada não apenas para a conquista de resultados organizacionais positivos, mas que pudesse também ter seu foco na positividade de resultados para todas as demais partes interessadas, incluindo as pessoas sob sua liderança e a sociedade em geral (GARDNER et al, 2011).

É sob esse contexto que a LA passa a ser entendida como um estilo de liderança por meio do qual o líder influencia seus seguidores/liderados com base em um comportamento ético e agindo de acordo com seus valores pessoais, sempre de cunho positivo. Esse comportamento é fortalecido por suas habilidades de autoconsciência e de consciência do outro, por sua capacidade de agir somente após solicitar, ouvir e refletir a respeito de visões distintas das suas e por sua capacidade de se relacionar de forma transparente com seus seguidores, demonstrando, ainda, um interesse genuíno para com o desenvolvimento pleno dos potenciais que estes apresentam (AVOLIO; GARDNER, 2005; AVOLIO; WALUMBWA, 2014; AVOLIO et al, 2004; GARDNER et al, 2005; SHAMIR; EILAM, 2005).

Com o objetivo de operacionalizar esse entendimento a respeito da LA e viabilizar o desenvolvimento de um instrumento de medida que pudesse ser aplicado em pesquisas e também na prática organizacional, sempre com o intuito último de desenvolver novos líderes autênticos, Walumbwa et al (2008) posicionaram a LA como sendo um construto de alta ordem, formado por quatro outros construtos. Os construtos formadores seriam a autoconsciência (AC, conhecimento de seus valores, forças, fraquezas, crenças etc., bem como entendimento do outro e de como seu comportamento causa impactos sobre ele); o processamento balanceado (PB, habilidade de solicitar e refletir a respeito de pontos de vista distintos dos seus); a perspectiva moral internalizada (PMI, capacidade de tomar decisões e agir de acordo com seus valores pessoais e não de acordo com padrões ou demandas externas); e a transparência de relacionamento (TR, habilidade de mostrar-se como verdadeiramente é, permitindo que seu *self* seja conhecido, não apresentando um ego fantasioso ou camuflado).

Com base nessa definição, Walumbwa et al. (2008) desenvolveram e inicialmente validaram o primeiro instrumento de medida para a LA, o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). Composto por 16 itens que medem, em formato Likert, os quatro

fatores propostos por eles, o ALQ é um instrumento por meio do qual os liderados avaliam seus líderes posicionando-os como mais ou menos autênticos. Isto é, o ALQ é um instrumento de heterorrelato.

Utilizado em centenas de pesquisas desde sua validação inicial, o ALQ tem demonstrado fragilidades em relação a suas qualidades psicométricas. Algumas dessas fragilidades, tal como a dificuldade de confirmar se a LA é realmente um construto de segunda ou de primeira ordem, levaram Neider e Schriesheim (2011) a desenvolver e apresentar evidências de validade para um novo instrumento de medida na área, o *Authentic Leadership Inventory* (ALI). Esse é também um instrumento de heterorrelato, composto por 14 itens em formato Likert e distribuídos pelos mesmos quatro fatores definidos inicialmente por Walumbwa et al. (2008).

Pesquisas realizadas com a aplicação desses instrumentos têm corroborado pressupostos teóricos a respeito de estar a LA relacionada e/ou ser preditora, dentre outros, de satisfação no trabalho, capital psicológico, confiança, criatividade, engajamento no trabalho, bem-estar do trabalhador, e desempenho de indivíduos e de grupos (AVOLIO; WALUMBWA, 2014, CAMPOS; RUEDA, 2018, e GARDNER et al., 2011). Apesar desse tipo de resultados, questionamentos relativos à teoria da LA e à qualidade psicométrica dos instrumentos ALQ e ALI têm sido constantes.

Um dos questionamentos à teoria emerge do trabalho de Banks et al (2016). Por meio de uma meta-análise realizada com 100 amostras compostas por mais de 25 mil sujeitos, esses autores compararam a LA e a Liderança Transformacional (LT). Encontraram que a relação entre os dois construtos tem magnitude alta, sugerindo redundância entre eles. Verificaram, também, que nenhum desses construtos apresenta validade incremental sobre o outro. Os autores concluíram que muito trabalho ainda é necessário para que seja possível distinguir melhor esses dois construtos, indicando que ainda há necessidade de responder questões de cunho teórico, bem como de medidas e de validade de instrumentos para que se venha a entender se a LA é realmente contributiva para o campo de estudos de liderança.

Com foco exclusivamente nas questões abertas a respeito da qualidade das medidas existentes, Levesque-Côté et al (2017), por sua vez, indicaram a inadequação de ambos os instrumentos – ALQ e ALI – em capturar corretamente as múltiplas dimensões da LA. Os autores propuseram um novo instrumento com base na integração dos itens de ALQ e de ALI, que conduziram a um modelo com qualidades psicométricas adequadas. Esse trabalho resultou em uma nova escala denominada *Authentic Leadership Integrated Questionnaire* (AL-IQ), para a qual os autores apresentaram evidências de validade de construto e de critério e demonstraram sua invariância para gênero e para profissionais de distintos setores.

Entretanto, duas questões relativas ao campo de medidas permaneceram pendentes. A primeira diz respeito ao fato de que Levesque-Côté et al. (2017) não encontraram diferenças significativas entre o modelo de primeira e o de segunda ordem para a LA e, após realizar diversos estudos, concluíram que os dois modelos devem ser usados em pesquisas futuras, visto que, em algumas situações, as correlações obtidas por meio de um fator específico da LA podem fornecer melhores previsões do que as obtidas por meio da totalização do fator de segunda ordem.

A segunda questão pendente diz respeito ao fato de que o AL-IQ é também um instrumento padrão Likert no modelo heterorrelato, tal como os instrumentos ALQ e ALI. Essa estrutura demanda que, para que um indivíduo possa ser avaliado como sendo um líder mais ou menos autêntico, seus liderados/seguidores sejam consultados a respeito. Embora essa forma de avaliação seja defendida por Neider e Schriesheim (2011), ela é questionada por Weiss et al (2017). Para esses últimos autores, liderados/seguidores não

estariam aptos a assegurar que um líder age de forma consistente com seus pensamentos (valores e crenças) e sentimentos (emoções), o que implicaria em agir de acordo com os atributos núcleo da LA.

Concordando com o pensamento de Weiss et al. (2017) e ampliando a questão diretamente para o campo da prática organizacional que tem, desde o princípio, se constituído como um grande motivador das investigações realizadas nessa área, Campos (2018) defendeu que outra lacuna se une à questão das avaliações de líderes por meio de instrumentos de heterorrelato. Esse modelo não permite que se avaliem líderes e candidatos a líderes em uma série de processos corriqueiros para as organizações, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoções, demissões e outros.

## **2. Objetivos:**

Sob o contexto exposto, o objetivo deste trabalho é relatar o desenvolvimento e apresentar evidências iniciais de validade (conteúdo e estrutura interna), de uma escala que possibilita a avaliação do nível de liderança autêntica de um indivíduo sem a necessidade de consultar seus liderados/seguidores. Trata-se da Escala de Avaliação do Líder Autêntico (EALA).

A EALA foi desenvolvida com base na combinação das abordagens teórica e empírica, no formato de um Teste de Julgamento Situacional (TJS). Embora o TJS constitua-se em um tipo de instrumento pouco estudado no Brasil, o modelo é investigado há décadas e amplamente utilizado por organizações para avaliar aspectos relativos ao desempenho de seus colaboradores ou candidatos a colaboradores (AMBIEL et al, 2015; WEEKLEY et al, 2015).

## **3. Método:**

Para cumprir os objetivos, após a aprovação da pesquisa por um comitê de ética, três etapas foram executadas ao longo das investigações. São elas: o desenvolvimento dos itens da EALA, a busca de evidências de validade de conteúdo e a busca de evidências de validade da estrutura interna. As amostras, procedimentos e análises foram distintos e específicos para cada etapa e todos os participantes abrangidos concordaram com seus respectivos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

### **3.1. Desenvolvimento:**

O desenvolvimento da EALA baseou-se na combinação de estratégias empírica (realização de entrevistas estruturadas com dez profissionais) e teórica (estudo de conteúdo resultante de uma revisão sistemática da literatura da área e dos itens dos instrumentos ALQ e ALI).

A entrevista estruturada abrangeu dez questões que visaram adquirir informações sobre situações e desafios reais vivenciados na prática da liderança e averiguar o entendimento dos entrevistados sobre o papel do líder. Utilizou-se a análise temática teórica (BRAUN; CLARKE, 2006) para compreensão das respostas recebidas e posterior extração de situações condizentes com os objetivos de desenvolvimento da EALA. Os respondentes (amostra A1) tinham idade média de 45,40 anos ( $DP = 13,48$ ) e de três a 41 anos de experiência em funções de liderança ( $M=19,40$ ,  $DP=13,48$ ).

### **3.2. Validade de conteúdo:**

O conteúdo da EALA foi analisado por dez juízes, sendo cinco doutores e um mestre em Psicologia, especializados na construção de instrumentos de avaliação (dois deles com estudos publicados sobre a LA); dois doutores em gestão e um doutor em

ciências com estudos publicados sobre LA e conhecimento de instrumentos de medida, e um mestre em comunicação com 28 anos de experiência em funções de liderança.

Paralelamente e a título de coleta piloto participaram outros três sujeitos (sexo = M), com tempo de experiência em funções de liderança variando entre cinco e 30 anos, com atuação em distintos setores (serviços, indústria e terceiro setor) e idade entre 33 e 55 anos.

Os juízes foram orientados a fornecer sua percepção a respeito de qual fator da LA estaria sendo avaliado por cada item de situação (*situation item*). Para as opções de respostas às situações (*response items*), os juízes pontuaram cada uma das opções com valores entre 1 e 4, sendo que 1 corresponderia ao comportamento menos próximo ao de um líder autêntico (menos autêntico) e 4 ao comportamento mais próximo ao de um líder autêntico (mais autêntico).

Para essas pontuações, o nível de concordância entre juízes foi avaliado segundo os critérios recomendados por Giannarou e Zervas (2014): 1)  $DP < 1,5$ ; 2) nível de concordância entre juízes  $\geq 51\%$  e 3) diferença de intervalo interquartil ( $Q3 - Q1$ )  $< 1,0$ . Porque esses autores referenciam o uso da mediana como parâmetro de consenso de diversos estudos, acrescentou-se o critério 4)  $|Med - Hip| < 0,5$  (diferença absoluta entre o valor da mediana e o nível de LA hipotetizado pelos desenvolvedores do teste para o item, quando da construção do instrumento). Assim, a concordância entre juízes para cada item de resposta deveria atender ao menos três desses quatro critérios. Após a realização dessa primeira avaliação, a concordância entre juízes para o nível de LA (de 1 a 4) nas opções de resposta foi verificada por meio do Kappa de Fleiss.

### **3.2.1. Validade de estrutura interna:**

Esta etapa contou com a participação de 532 profissionais (304 homens e 228 mulheres), com nível de escolaridade desde o ensino fundamental (um participante), até o doutorado completo ou incompleto (24 participantes). Ao todo, 441 sujeitos reportaram terem ao menos o ensino superior completo, sendo que 48,5% (214) dos integrantes desse grupo reportaram terem completado um curso de *Master Business Administration* (MBA) ou de pós-graduação (*lato ou stricto sensu*). A idade dos participantes variou entre 18 e 78 anos ( $M = 41,41$ ,  $DP = 11,21$ ). Do total, 98 pessoas informaram nunca terem ocupado um cargo de liderança e 290 informaram estarem ocupando um cargo de liderança à época da coleta. O tempo de experiência como líder variou de menos de três a mais de 20 anos. Os participantes residiam em todas as regiões do país, com predominância da região Sudeste (424). Dos 532 sujeitos, 444 atuavam em empresas privadas, 51 no setor público, 36 em organizações sem fins lucrativos e um não respondeu à questão. Os participantes responderam aos itens da EALA que passaram satisfatoriamente pela etapa de validade de conteúdo. Eles foram orientados a marcar 1 para a opção pouco possível ou impossível de ser adotada por eles e 4 para a opção bastante possível ou que, com certeza, seria adotada por eles em caso de vivenciarem a situação apresentada em cada item.

A análise de dados baseou-se na aplicação de *Cognitive Diagnosis Models* (CDM), que são modelos probabilísticos multidimensionais confirmatórios de variáveis latentes, com uma estrutura de carga simples ou complexa. Eles são adequados para a modelagem de variáveis observáveis de resposta categórica e contêm variáveis preditoras não observáveis (i.e. latentes) (RUPP; TEMPLING, 2008). Assim, permitem avaliar a maestria (*mastery*) ou não (*unmastery*) de um respondente a respeito de uma determinada competência, comumente denominada na literatura sobre CDM como atributo (SORREL et al., 2016). A análise seguiu as orientações encontradas em De la Torre e Chiu (2016), García et al. (2014), Ravand e Robitzsch (2015) e Sorrel et al. (2016). Foi utilizado o *software* R versão 3.4.4, utilizando-se o pacote CDM (ROBITZSCH et al, 2014) e o

pacote GDINA (MA; DE LA TORRE, 2018). Esses pacotes permitem investigar a adequação da matriz-Q (TATSUOKA, 1983) que define os atributos necessários ao bom desempenho em cada item do teste, denominada de adequação absoluta (*absolute fit*), e a adequação do modelo hipotetizado para o teste (e.g. compensatório, não compensatório ou generalizado), denominada de adequação relativa (*relative fit*). Foi realizada a busca de uma matriz-Q com adequação ao modelo para as respostas marcadas com 1 (“respostas menos” - busca do modelo de comportamento de líder “menos autêntico”) e com 4 (“repostas mais” - busca do modelo de comportamento de líder “mais autêntico”).

#### 4. Resultados:

Os resultados obtidos na etapa de desenvolvimento possibilitaram a busca de evidências de validade de conteúdo. Da mesma forma, os itens que alcançaram índices satisfatórios nesta etapa possibilitaram a busca de validade da estrutura interna.

##### 4.1. Desenvolvimento:

Com base na análise temática das entrevistas foram criadas situações hipotéticas similares às descritas pelos líderes entrevistados e opções de respostas para essas situações de acordo com os fatores comportamentais que identificam um líder autêntico, conforme Walumbwa et al. (2008) e com base na teoria da LA. O Quadro 1 apresenta um exemplo de questão proposta aos líderes, uma resposta recebida, a situação correspondente desenvolvida e os respectivos itens de resposta.

QUADRO 1 - Exemplo: questão, resposta de líder e correspondente item da EALA (situação e opções de resposta)

Questão	Descreva, por favor, uma situação ou experiência desafiadora sobre a qual você tenha ouvido e que foi vivenciada por outro líder.
Situação descrita	"A empresa que eu trabalhava tinha desenvolvido uma nova aplicação (desenvolvida por mim e pelo meu grupo) que estava alavancando a empresa no mercado. Uma empresa concorrente, com 70% de <i>market share</i> e que pertencia a um grande banco, fez uma oferta hostil de aquisição da empresa que eu trabalhava, sob a ameaça de que se não fosse aceita, eles varreriam nossa empresa do mercado."
Item situacional (EALA)	Jaime é proprietário da XPTO, fornecedora de soluções de software. Sua equipe desenvolveu uma nova aplicação que está alavancando os negócios. Uma empresa concorrente, detentora de 70% de participação no mercado e integrante de um grupo com grande poder financeiro, fez uma oferta hostil de aquisição da XPTO, sob a ameaça de que, se não for aceita, eles acabarão com sua presença no mercado. A oferta implica em bons resultados financeiros imediatos. Jaime sabe que a equipe está, com grande motivação, enfrentando uma limitação técnica que inviabiliza uma expansão veloz da XPTO. Se estivesse no lugar de Jaime, o que você faria?
Opções de resposta (EALA)	a) Recusaria a oferta, pois acredita na equipe e se o concorrente está com tanto interesse é porque o ganho potencial futuro é alto. b) Aceitaria a oferta, realizando os ganhos financeiros imediatos e livrando-se da limitação técnica. c) Reuniria a equipe para expor a situação e entender a visão de cada um. A partir disso decidiria sobre vender ou não. d) Seguraria o concorrente com uma negociação e, sem assustar a equipe com a eventual venda, exigiria uma solução rápida para a limitação.

Fonte: desenvolvido pelos autores.



No Quadro 1 é possível observar que a situação desenvolvida é similar ao desafio real descrito. Sempre que possível, as opções de resposta também apresentaram recortes adaptados das entrevistas realizadas visando, ainda, manter compatibilidade com a teoria da LA.

Assim, com base nos resultados obtidos das entrevistas, da revisão de literatura e dos itens de ALQ e ALI, foram desenvolvidos 16 itens para a EALA. Ressalta-se que cada item de um TJS é um conjunto de cenário – o “item situacional” - e respectivas opções de solução - os “itens de resposta” (MC DANIEL; NGUYEN, 2001).

#### 4.2. Validade de conteúdo:

Os 16 itens iniciais foram reduzidos a 13, sendo que três deles atenderam os critérios de análise para todas as opções de resposta; nove atenderam os critérios para três opções de resposta; e um atendeu os critérios para duas opções de resposta. Na sequência, a escala com os 13 itens foi avaliada por meio do Kappa de Fleiss. Os valores obtidos, todos com  $p < 0,001$ , foram: para nível 1 (menos autêntico), 0,71; nível 2, 0,46; nível 3, 0,32 e nível 4 (mais autêntico), 0,68. O Kappa geral da escala foi de 0,54.

Desta forma, observa-se que as respostas que foram consideradas como indicando os níveis menos e mais autênticos (1 e 4) alcançaram um critério de validade de conteúdo que pode ser compreendido como bom (FLEISS; PAIK, 2013), assim como também a escala em sua avaliação geral.

A Tabela 1 mostra as porcentagens de concordância entre juízes a respeito de qual fator estaria sendo avaliado pelos itens da EALA e a respectiva matriz-Q, gerada com base nesses resultados. Apresenta também a matriz com as hipóteses iniciais dos desenvolvedores da EALA (apenas o principal fator que se esperava medir) e uma primeira combinação entre essas duas matrizes, baseada em níveis de concordância entre juízes igual ou maior do que 30%.

TABELA 1 - Avaliações dos juízes sobre os fatores da LA e correspondente matriz-Q

Item	% de concordância – juízes				Matriz-Q – juízes				Principal Atributo (hipótese)				Combinação (30% ou mais)			
	AC	PB	PMI	TR	AC	PB	PMI	TR	AC	PB	PMI	TR	AC	PB	PMI	TR
1	0	70	0	30	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1
2	0	20	30	50	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
3	10	0	30	60	1	0	1	1	0	0	0	1*	0	0	1	1
4	0	20	20	60	0	1	1	1	0	0	0	1*	0	0	0	1
5	10	0	80	10	1	0	1	1	0	0	1*	0	0	0	1	0
6	0	0	90	10	1	0	1	1	0	0	1*	0	0	0	1	0
7	40	0	60	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
8	10	0	90	0	1	0	1	0	0	0	1*	0	0	0	1	0
9	10	30	30	10	1	1	1	1	0	1*	0	0	0	1	1	0
10	40	20	20	20	1	1	1	1	1*	0	0	0	1	0	0	0
11	70	0	10	20	1	0	1	1	1*	0	0	0	1	0	0	0
12	10	70	10	10	1	1	1	1	0	1*	0	0	0	1	0	0

13	30	10	10	50	1	1	1	1	0	0	0	1*	1	0	0	1
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	----	---	---	---	---

\* itens em que o fator hipotetizado como o que seria o principal avaliado recebeu a maior porcentagem de concordância por parte dos juízes.

Fonte: desenvolvida pelos autores.

Observa-se, na Tabela 1, que, em 10 dos 13 itens da EALA o maior percentual de concordância entre juízes foi coincidente com a hipótese inicial dos desenvolvedores. Em três deles, a concordância foi igual ou superior a 80%. Esse valor, considerado alvo em estudos de validade de conteúdo para escalas desenvolvidas de acordo com a Teoria Clássica dos Testes, não precisa ser atingido para um TJS. Isso porque um item pode demandar diversos atributos (competências) para ser respondido corretamente.

#### 4.3. Validade da estrutura interna:

Os resultados obtidos por meio da aplicação do *Generalized Deterministic-input, Noisy-and-gate Model* (GDINA) com a utilização do pacote CDM, indicaram que nenhuma das matrizes na Tabela 1 apresentava índices de adequação satisfatórios para o modelo proposto. Isso tanto a base de “respostas mais”, quanto para a base de “respostas menos”.

Contudo, o próximo passo da análise – utilização do pacote GDINA para oferecer sugestões de adaptação das matrizes-Q iniciais visando corrigir eventuais erros de percepção dos juízes e dos desenvolvedores em contraste com os dados coletados – permitiu obter resultados satisfatórios. Assim, após uma sequência de testes de novas matrizes com as bases de “respostas mais” e de “respostas menos” foi possível encontrar modelos com boa adequação absoluta. A Tabela 2 apresenta as duas matrizes-Q finais e os índices de adequação absoluta para essas matrizes.

TABELA 2 – Matrizes-Q finais

Item	Mariz-Q – “respostas mais”				Mariz-Q – “respostas menos”			
	AC	PB	PMI	TR	AC	PB	PMI	TR
1	0	1	0	1	0	1	0	1
2	0	0	1	1	0	0	1	1
3	0	0	1	1	0	0	1	1
4	1*	1	0	1	0	1	0	1
5	0	0	1	0	0	0	1	0
6	1*	0	1	1	0	0	1	1
7	1	1*	1	0	1	1*	1	0
8	0	0	1	0	0	0	1	0
9	0	1	1	1	0	1	1	1
10	1	0	1	0	1	0	1	0
11	1	1*	1	1	1	0	0	1
12	0	1	0	0	0	1	0	0
13	1	1	0	1	1	1	0	1
Índices de adequação								
Max(X2)	11,56 - (0,05)**				8,94 - (0,22)			
abs(fcor) -	0,15 - (0,02)				0,14 - (0,04)			
SRMSR	0,038				0,039			
Loglike	-3739,97				-3811,85			
Npars	89				69			

\* fatores incluídos por meio da análise (sugestões do pacote GDINA). \*\* p = 0,05257232

Fonte: desenvolvida pelos autores.

Nota-se, na Tabela 2, que para as “respostas mais” houve recomendações de fatores necessários ao ajuste do modelo em quatro casos (itens 4, 6, 7 e 11). Para as “respostas menos” isso só ocorreu com o item 7.

As matrizes-Q indicam, por exemplo, que o item 1 da EALA avalia os fatores processamento balanceado e transparência de relacionamento, tanto por meio das “respostas mais”, quanto das “respostas menos”, enquanto que o item 6 avalia os fatores autoconsciência, perspectiva moral internalizada e transparência de relacionamento por meio das “respostas mais” e, no caso das “respostas menos”, apenas os dois últimos fatores mencionados. O mesmo raciocínio é válido para a compreensão do gabarito dos demais itens.

A Tabela 3 mostra também os dados da adequação absoluta do modelo GDINA. Sob esse modelo estão aninhados outros tipos de CDM (e.g. *deterministic-input, noisy-and-gate model* – DINA – no qual a falta de maestria em um atributo não pode ser compensada, em termos de desempenho, pela maestria nos outros atributos e *deterministic-input, noisy-or-gate-model* – DINO – no qual a maestria de um dos atributos necessários para acertar um item pode compensar a não maestria de outros).

Por esse motivo, foi necessário verificar qual deles se mostraria o mais adequado para a EALA, o que foi feito com a aplicação do teste de proporção de verossimilhança (*likelihood ratio* – LR). A Tabela 3 mostra os resultados da comparação entre modelos por meio desse teste, indicando a adequação relativa do modelo.

TABELA 3 - Índices de adequação relativa (comparação entre modelos)

Matriz Mais							
Modelo	loglike	desvio	Npars	N	LR	gl	p
GDINA	-3739,97	7479,94	89	532			
DINA	-3779,23	7558,46	37	532	78,52	52	<0,05
DINO	-3783,47	7566,95	37	532	87,00	52	<0,01
Matriz Menos							
Modelo	loglike	desvio	Npars	N	LR	gl	p
GDINA	-3811,85	7623,71	69	532			
DINA	-3851,10	7702,19	37	532	78,48	32	< 0,001
DINO	-3813,22	7626,45	37	532	77,74	32	<0,001

\*loglike = *log-likelihood*; Npars = número de parâmetros estimados;  
LR = *likelihood ratio* (proporção de verossimilhança); gl = graus de liberdade

Fonte: desenvolvida pelos autores.

Os valores de *p* apresentados na Tabela 3 mostraram-se significativos para os testes LR, considerando o modelo DINA e o modelo DINO para ambas as matrizes-Q. Isso indica que o modelo geral, GDINA, mostrou-se significativamente mais adequado aos dados do que os modelos reduzidos. Isto é, o modelo de adequação encontrado para a EALA foi aquele que permite que os relacionamentos compensatórios e os não compensatórios sejam aplicados em um mesmo teste, no nível dos itens.

## 5. Discussão dos resultados:

Este artigo objetivou descrever o desenvolvimento da Escala de Avaliação do

Líder Autêntico - EALA, em formato de teste de julgamento situacional, e a busca de evidências iniciais de sua validade de conteúdo e de estrutura interna, por meio da aplicação de *Cognitive Diagnosis Models*. A escala inicial contou com 16 itens desenvolvidos com base em uma estratégia empírica, utilizando resultados de entrevistas estruturadas realizadas com profissionais com experiência em posições de liderança, unida a uma estratégia teórica, tomando como partida a teoria da Liderança Autêntica e itens de instrumentos previamente validados para medir a LA, que são o ALQ (WALUMBWA et al, 2008) e o ALI (NEIDER; SCHRIESHEIM, 2011).

ALQ, ALI e o recente AL-IQ (LEVESQUE-CÔTÉ et al., 2017), cujos itens são compostos por um agrupamento de itens dos outros dois instrumentos, compõem o conjunto de medidas disponíveis até o momento no campo da LA. Esse pequeno conjunto não seria limitante para a área, caso questões relativas à validade e aplicabilidade dos instrumentos não houvessem deixado lacunas para o campo de pesquisas (BANKS et al., 2016), bem como para aplicações na prática organizacional (CAMPOS, 2018).

Indo além, oferecer a possibilidade de avaliar a LA por meios que não exclusivamente o heterorrelato, embora contrastante com a visão de Neider e Schriesheim (2011), mostra aderência ao entendimento de Weiss et al. (2017), quando afirmam que os atributos da LA não podem ser corretos e completamente percebidos por um olhar externo. A existência de opções de medidas que atendam às duas visões poderá promover avanços para a pesquisa e para a prática.

Essas considerações e os resultados encontrados para as buscas de evidências de validade de conteúdo (índices Kappa de Fleiss tidos como bons para as repostas de nível 1, 2 e 4) e de estrutura interna (bons índices de adequação, indicando a viabilidade de medir os quatro componentes da Liderança Autêntica: autoconsciência, processamento balanceado, perspectiva moral internalizada e transparência de relacionamento, conforme Walumbwa et al. (2008)), indicam os objetivos deste trabalho foram cumpridos.

Por meio desses resultados, a pesquisa efetivada contribui para ampliar a diversidade de instrumentos de medida da LA, viabilizando medi-la não mais pela percepção de seguidores, mas com base em informações fornecidas pelo líder que está sendo avaliado. O trabalho também abre a possibilidade de realização de novas pesquisas, uma vez que será necessário confirmar a validade da EALA, investigando sua convergência e sua capacidade de discriminação com relação a outros construtos de interesse. Por exemplo, será interessante verificar a eventual reprodução de resultados obtidos com aplicação de ALQ e/ou ALI em estudos que investigaram as relações e capacidade de predição da LA com satisfação no trabalho, engajamento de funcionários, capital psicológico, criatividade e outros construtos, conforme indicado por Avolio e Walumbwa (2014) e por Campos (2018). Também será interessante verificar se eventuais discriminações entre a Liderança Autêntica e a Liderança Transformacional podem ser encontradas com a aplicação desse instrumento.

Para a prática organizacional, o instrumento também se mostra promissor. Uma vez que as evidências de sua validade se multipliquem, ele poderá cobrir as lacunas de aplicabilidade deixadas pelos instrumentos de heterorrelato e viabilizará a avaliação do comportamento do líder autêntico em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoções e outros de interesse das organizações. Sob esse contexto, importa também recordar que, desde o início das pesquisas no campo da LA, diversos teóricos têm posicionado o interesse pelo desenvolvimento de líderes autênticos como uma das principais motivações da área (AVOLIO; GARDNER, 2005; AVOLIO; WALUMBWA, 2014; GARDNER et al., 2005; GARDNER et al., 2011 LUTHANS; AVOLIO, 2003 SHAMIR; EILAM, 2005). Assim, um instrumento que permita avaliar o líder em momentos pré e pós-intervenções de T&D, sem a necessidade de consultar seus

liderados, torna-se contributivo.

Naturalmente é importante mencionar as limitações deste trabalho. Dentre elas, o reduzido número de líderes entrevistados e a pequena base de itens de instrumentos existentes (16 do ALQ e 14 do ALI, sendo ambos muito similares em termos de conteúdo). Tais fatos restringiram as possibilidades de criação de situações extremas de medida. De certa forma, isso pode ter colaborado com a heterogeneidade demonstrada por 11 dos itens da EALA.

Há, ainda, duas limitações importantes de menção. As sugestões de melhorias para as matrizes-Q iniciais foram obtidas por meio do pacote GDINA (MA; DE LA TORRE, 2018). Por se tratar de um pacote novo, deve-se considerar a possibilidade de que as matrizes-Q selecionadas neste trabalho podem ainda não ser as melhores possíveis para a EALA. Por fim, o modelo GDINA mostrou-se superior aos modelos DINA e DINO, porém não foram realizadas comparações com diversos outros tipos de CDM.

Apesar dessas limitações, os resultados obtidos são promissores. Eles indicam a viabilidade do prosseguimento de pesquisas que venham a tornar segura a disponibilização da EALA para aplicação na prática organizacional.

## 6. Considerações finais:

Até onde foi possível conhecer e de acordo com o cenário atual de pesquisas no campo da LA, o desenvolvimento e a validação inicial da EALA posicionam o trabalho apresentado neste estudo como o primeiro no mundo que oferece uma solução de medida que, simultaneamente, afasta-se dos problemas inerentes às escalas anteriormente existentes para avaliação da LA e amplia a possibilidade de adoção da solução por profissionais da prática organizacional. Tal união poderá, eventualmente, posicionar a ciência brasileira como contribuinte para uma inovação nesse campo de pesquisas. Entretanto, para que essa possibilidade possa tornar-se fato, será necessária a realização de novas pesquisas que investiguem e demonstrem as qualidades psicométricas da EALA.

De forma específica, tais pesquisas deverão buscar evidências de validade convergente, discriminante e incremental. Alguns dos construtos já antevistos para a investigação de tais evidências são a satisfação no trabalho, o bem-estar do trabalhador, o capital psicológico e a liderança transformacional.

## 7. Referências:

AMBIEL, R. A. M. et al. Fundamentos e aplicabilidade dos Testes de Julgamento Situacional no contexto da Psicologia Organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Brasília, v. 15, n. 3, p, 298-308, jul.-set. 2015.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**. V. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AVOLIO, B. J.; WENSING, T.; GARDNER, W. L. Revisiting the Development and Validation of the Authentic Leadership Questionnaire: Analytical Clarifications. **Journal of Management**. V. 44, n. 2, p. 399-411, 9 nov. 2017.

AVOLIO, B. J. et al. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The leadership quarterly**. V. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

AVOLIO, B.J.; WALUMBWA, F.O. Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain. In: DAY, D.V. **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**. New York, NY: Oxford University Press.2014, p 331-356.

BANKS, G. C. et al. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. **The Leadership Quarterly**. V. 27, n. 4, p. 634-652, 2016.

BENNIS, W. (2012). The crucibles of authentic leadership. In Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.), **The Nature of Leadership** (pp. 543-556). Thousand Oaks, Califórnia: SAGE Publications.

CAMPOS, M. I. **Liderança Autêntica: desenvolvimento e validação de um teste de julgamento situacional**. 2018. 170 f. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade São Francisco, Campinas, São Paulo, 2018.

CAMPOS, M. I. D.; RUEDA, F. J. M. Evolução do construto liderança autêntica: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Brasília, v. 18, n. 1, jan.-mar. 2018.

DE LA TORRE, J.; CHIU, C. -Y. A general method of empirical Q-matrix validation. **Psychometrika**. V. 1, n 21, p. 253-273, Jun. 2016.

GARCIA, P. E.; OLEA, J.; TORRE, de la J. Application of cognitive diagnosis models to competency-based situational judgment tests. **Psicothema**, V. 26, n. 3, p. 372-377.

GARDNER, W. L. et al. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**. V. 22, n. 6, p. 1120-1145, set. 2011.

GARDNER, W. L. et al. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**. V. 16, n. 3, p. 343-372, 2005.

HERNANDEZ, M. et al. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. **The Leadership Quarterly**. V. 22, n. 6, p. 1165-1185, 2011.

LEVESQUE-CÔTÉ, J. et al. New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). **Journal of Business and Psychology**. p. 1-18, 2017

MA, W., TORRE, de la J. GDINA: The generalized DINA model framework, 2018. R package version 2.1. Recuperado de Disponível em: <<https://CRAN.R-project.org/package=GDINA>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

MC DANIEL, M. A.; NGUYEN, N. T. Situational Judgment Tests: A review of practice and constructs assessed. **International Journal of Selection and Assessment**. V. 9, n. 1/2, p. 103-113.

NEIDER, L. L., SCHRIESHEIM, C. A. The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. **The Leadership Quarterly**. V. 22, n. 6, p. 1146-1164, 2011.

RAVAND, H., ROBITZSCH, A. Cognitive Diagnostic Modeling Using R. **Practical Assessment, Research & Evaluation**. V. 20, n.11, p. 1-12, Abril, 2015.

ROBITZSCH, A. et al. CDM: Cognitive Diagnosis Modeling, 2014. R Package Version 4.1. Disponível em: <<http://CRAN.Rproject.org/package=CDM>> Acesso em: 23 abr. 2019.

RUPP, A. A., TEMPLIN, J. L. Unique characteristics of diagnostic classification models: A comprehensive review of the current state-of-the-art. **Measurement**. V. 6, n. 4, p. 219-262, 17 fev. 2011.

SHAMIR, B., EILAM, G. “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. **The leadership quarterly**. V. 16, n.3, p. 395-417, 2005.

SORREL, M. A. et al. Validity and reliability of situational judgement test scores: A new approach based on cognitive diagnosis models. **Organizational Research Methods**. V. 19, n. 3, p. 506-532, Jul. 2016.

TATSUOKA, K. K. Rule-space. An approach for dealing with misconceptions based on item response theory. **Journal of Educational Measurement**. V 20, p. 345-354, Inverno, 1983.

VROOM, V. H., JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**. V. 62, n. 1, p. 17-24.

WALUMBWA, F. O. et al Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**. V. 34, n. 1, p. 89–126, 2008.  
WEECKLEY, J. A et al. Low-fidelity simulations. **Annual Review of Organizational Psychology**. V. 2, n. 1, p. 295-322, mar. 2015. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111304.

WEISS, M., et al. Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. **The Leadership Quarterly**. In press. 2017.

# **PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM PROL DA INCLUSÃO JUNTO A TRABALHADORES COM DEFICIÊNCIA EM UMA DISTRIBUIDORA DE GRANDE PORTE DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

TANAKA, Tatiana Fujisaka, Unesp. tati\_fuji94@hotmail.com  
PORFÍRIO, Camila de Almeida, Anhanguera. camilaporfirio01@gmail.com  
CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp. mario.camargo@fc.unesp.br

**Resumo:** O presente trabalho relata uma experiência de Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho de um programa de treinamento e desenvolvimento em prol da inclusão em uma distribuidora de grande porte do interior do estado de São Paulo. O objetivo do programa foi dar visibilidade, valorizar e desenvolver os trabalhadores com deficiência da empresa em que o estágio foi realizado, além de levar reflexões junto à liderança da área logística da empresa no que tange a inclusão. Inicialmente, foram levantadas demandas e aplicada uma pesquisa (Escala de Satisfação no Trabalho, Medida do Comprometimento Organizacional, Escala de Envolvimento com o Trabalho e questionário com perguntas abertas), que, de modo geral, apresentou resultados positivos nas dimensões avaliadas. Por esta razão, o conteúdo dos encontros com os trabalhadores foi mais voltado para demandas advindas das perguntas abertas. Desta forma, a partir dos dados coletados nas escalas e nas perguntas abertas, foi planejado um encontro com a liderança (tema: inclusão) e três encontros com os trabalhadores com deficiência (os temas trabalhados foram: autoconhecimento, protagonismo e sentido do trabalho e encerramento do programa). Com base nas avaliações dos encontros e relatos dos participantes, foi possível concluir que o objetivo de dar visibilidade, valorizar e desenvolver os trabalhadores com deficiência da empresa foram satisfatórios: os líderes puderam refletir e aprender acerca da temática e sugeriram que o programa fosse replicado com seus assistentes e os trabalhadores estiveram em um espaço onde, além de terem a oportunidade de estreitar laços, puderam ser ouvidos e desenvolver autoconhecimento (reconhecer potencialidades e talentos), bem como a autoaceitação, protagonismo e o sentido do trabalho. Apesar da divulgação do encerramento do programa, momento no qual demais colegas de trabalho foram convidados a participar (visibilidade), ter ficado como ponto de atenção, o programa cumpriu com seu objetivo de ser o ponto pé inicial para construção de uma organização e sociedade mais inclusiva.

**Palavras-chave:** Treinamento e desenvolvimento. Inclusão. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

## **1. Introdução:**

Na atualidade, devido ao advento do neoliberalismo, da globalização e consequente avanço tecnológico e competitividade, os trabalhadores são cobrados pelas organizações, dentre outros, quanto à qualificação profissional, rapidez e comprometimento com a organização (SILVA; SOUZA; GOULART JÚNIOR; CANÊO; LUNARDELLI, 2009). Assim, diante do atual cenário de constantes alterações econômicas, políticas e sociais, que influenciam o mercado, torna-se essencial o desenvolvimento de programas e projetos que visem elevar as chances de sobrevivência



e competitividade da organização, o que implica na busca pelo aperfeiçoamento de profissionais e na demanda contínua de capacitação e desenvolvimento de competências. Desta forma, a elevada competição entre as organizações acabou aumentando o número de investimento em ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010; ODELIUS; SIQUEIRA JUNIOR, 2007).

Ademais, não se pode deixar de levar em consideração que, atualmente, vive-se um período de grande recessão na economia nacional, o que afeta todos os segmentos da sociedade, inclusive as empresas, que como consequência, tomam medidas de retenção de gastos e reduzem o quadro de trabalhadores. Assim, é neste sentido também, que as organizações buscam aproveitar ao máximo o potencial de cada trabalhador, o que torna, ainda mais, os processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas vitais para organização (NETO; MESQUITA; MARQUES; SILVA; BARROS, 2017).

Processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação podem ser entendidos enquanto ações organizacionais que promovem o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para compensar lacunas de desempenho no trabalho, assim como preparar os trabalhadores para novas funções (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Ações de treinamento são direcionadas para preparar os trabalhadores em atividades que já são desempenhadas agora, isto é, o treinamento visa obter melhorias na qualidade dos serviços prestados à organização, geralmente são ações de curta e média duração, como cursos e oficinas.

As ações de desenvolvimento têm o objetivo de favorecer o crescimento pessoal e profissional do trabalhador, no qual não há relação estrita com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização. Exemplos dessas ações são: orientação profissional, autogestão de carreira etc. Por fim, a educação relaciona-se com oportunidades oferecidas pela organização ao trabalhador, objetivando prepara-lo para ocupar cargos diferentes em um futuro dentro da organização, são ações de média a longa duração, como cursos técnicos profissionalizantes, especialização, graduação, dentre outros (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010; NETO; MESQUITA; MARQUES; SILVA; BARROS, 2017).

Com relação às etapas de um processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, pode-se citar: avaliação de necessidades (identificar as capacidades necessárias que a organização necessita desenvolver para atingir seus objetivos, os CHA que um trabalhador deve apresentar para desempenhar sua função e os trabalhadores que não apresentam esses CHA em seus repertórios); planejamento (ação planejada e executada a partir da definição dos objetivos e conteúdo a serem trabalhados, assim como a sequência do ensino e a escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequadas para atingir esses objetivos) e de avaliação de efeitos (resultados alcançados, também serve para identificar falhas na aprendizagem dos trabalhadores e dos instrutores, do planejamento e procedimentos utilizados; identifica se o treinamento foi positivo ou negativo para os participantes em termos de utilidade e aplicabilidade e posterior replanejamento das ações).

Das vantagens que se pode citar que programas de treinamento e desenvolvimento podem proporcionar são, como dito anteriormente, o ganho em competitividade e a consequente melhoria contínua na qualidade, bem como o aumento da produtividade e lucratividade da organização, redução de retrabalho e desperdícios, identificação de pontos fortes e a desenvolver dos trabalhadores e da organização como um todo, capacitação de pessoas, melhora de procedimentos, dentre outros (RUMKE; RAMOS; FABRICIO; OBREGON; LOPES, 2016).

Diversas são as expressões que já foram utilizadas para denominar as pessoas com deficiência ao longo do tempo: pessoas com deficiência, incapazes, excepcionais,

inválidos, pessoas com deficiência, portadores de necessidades especiais, dentre outros. Mas é consenso que o termo mais humano e inclusivo é a expressão “pessoa com deficiência”, pois nomeia uma característica sem estigmatizar, isto é, sem carregar uma conotação negativa de doença ou falha, como ocorre com os outros termos (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013; CAMARGO, 2017). Por este motivo, no presente relato, será utilizada a expressão “pessoa com deficiência” (PcD).

A conotação negativa que por vezes a deficiência carrega, diz respeito sobre a forma como a imagem das PcD foi construída social e culturalmente ao longo da história, o que contribui para manutenção de preconceitos e mitos que são relacionados à condição de “anormalidade” e da diferença nos dias atuais (ARANHA, 2001; CAMARGO, GOULART JR; LEITE, 2017). Neste sentido, sabe-se que existe um contexto social histórico de exclusão vivenciado pelas PcD e que o conceito de inclusão é ainda muito recente, se comparado com a prática do primeiro, que data desde a Idade Antiga, período no qual as PcD eram excluídas ou serviam apenas como bobos da corte para divertir os nobres. (ARANHA, 2001).

Por caracterizar-se enquanto importante esfera na vida do indivíduo, quando apropriado, o trabalho é considerado atividade essencial para a interação social, o desenvolvimento da autoestima, o sentimento de capacidade e pertinência, realização pessoal, construção da identidade e autonomia. Isto é, o trabalho é uma atividade que em seu sentido positivo, pode contribuir para promoção do máximo potencial humano (TOLDRÁ; MARQUE; BRUNELLO, 2010). Diante do cenário histórico de exclusão vivenciado pelas PcD e a importância social do trabalho, é que políticas públicas que visem a inserção da PcD no mercado de trabalho foram adotadas. Dentre elas, destaca-se a nomeada Lei de Cotas (artigo 93 da Lei nº 8.213/91) que determina a obrigatoriedade de organizações com mais de 100 trabalhadores manterem um percentual de PcD em seu quadro de funcionários, esse percentual varia de 2 a 5%, de acordo com o porte da empresa (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

A citada Lei de Cotas foi um grande avanço na luta pela inclusão das PcD, no entanto, apesar de possuir mais de vinte anos de existência, dados do Ministério do Trabalho e Emprego, segundo Ribeiro et al. (2014), indicam que as PcD ainda encontram dificuldades para se inserirem no mercado de trabalho: em 2011, foram declarados somente 325.300 vínculos empregatícios de PcD (representando apenas 0,70% do total de vínculos gerais). Considerando que segundo dados do IBGE (2010), 23,9% da população total possui algum tipo de deficiência, fica evidente que a exclusão em suas mais diversas formas ainda se faz presente (e desta vez, no mercado de trabalho). Isto demonstra que a sociedade ainda precisa trilhar um longo caminho rumo à inclusão das PcD em seus diversos segmentos.

É importante frisar que, apesar da Lei de Cotas garantir o direito das PcD serem inseridas no mercado de trabalho, ela não garante necessariamente, sua inclusão social. A inserção demanda somente práticas simples de recrutamento e seleção, enquanto a inclusão, pelo contrário, requer o planejamento de programas que transcorram todos os processos de gestão de pessoas. Dentro deste processo, é desejável que a área de Recursos Humanos firme parcerias com a alta liderança e com demais áreas. Desta forma, para praticar valores efetivos de inclusão, as empresas devem se preparar adequadamente, realizando as adaptações necessárias e promovendo ações que tragam resultados efetivos, o que extrapola o mero cumprimento da Lei de Cotas (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013; CAMARGO, GOULART JR; LEITE, 2017).

Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013), apresentam as oito práticas que a literatura descreve como importantes para inclusão efetiva da PcD nas organizações: Análise de acessibilidade (adaptação do ambiente e de equipamentos - garantia de

autonomia); Análise e definição do perfil do profissional com deficiência (adequar as tarefas, foco nas potencialidades da PcD e não na deficiência e não concentração de trabalhadores com deficiência em apenas uma área; Sensibilização (promoção da convivência entre pessoas com e sem deficiência e sensibilização dos colegas e líderes das PcD); Recrutamento e seleção (realizar parcerias com instituições que lidam com PcD e foco nas competências e habilidades); Avaliação da saúde ocupacional; Treinamento (igualdade de oportunidades e contribuição para ampliar as possibilidades de carreira às PcD); Desenvolvimento de carreira e promoção (igualdade de oportunidade, critérios de desempenho adaptados, cobrança pelo desempenho da PcD, disponibilização de oportunidades de promoção para PcD) e Retenção (busca por redução de alto custo de rotatividade e comprometimento das PcD).

Ao romper estereótipos e preconceitos no ambiente de trabalho, proporcionando maior autoconfiança e estreitando vínculos com os trabalhadores com deficiência, a organização pode se beneficiar na medida em que, índices de absenteísmo, faltas e rotatividade podem diminuir ou ser prevenidas. Igualmente, o desempenho e a retenção/atração de talentos podem ser aprimorados. Por fim, a organização fortalece sua imagem no mercado e aumenta as chances de seus produtos/serviços serem mais consumidos, já que ao praticarem a diversidade, as empresas são vistas como éticas aos olhos da sociedade (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

## **2. Objetivos:**

Apresentar uma experiência de estágio profissionalizante supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, disciplina curricular obrigatória do quinto ano do Curso de Formação de Psicologia da Unesp. O programa de treinamento e desenvolvimento, tem como objetivo principal dar visibilidade, valorizar e desenvolver os trabalhadores com deficiência na empresa em que o estágio foi realizado. Além de refletir junto à liderança da área logística acerca da importância de conceitos e práticas que permeiam a inclusão e a diversidade.

### **2.1 Objetivos específicos:**

Avaliar a percepção de: Satisfação no trabalho; Comprometimento organizacional e Envolvimento com o trabalho, bem como investigar junto aos trabalhadores como se sentem frente ao seu ambiente de trabalho, quais suas principais dificuldades, quando se sentiram mais valorizados, dentre outros (perguntas abertas). A partir dos resultados obtidos, foram planejados três encontros com os trabalhadores com deficiência da empresa, no qual foram trabalhados temas como autoconhecimento, protagonismo e sentido do trabalho. Também foi planejado um encontro com a liderança da área logística da empresa para sensibilização acerca de temas como inclusão e diversidade.

**3. Resultados:** O projeto foi realizado em 5 etapas, sendo elas:

#### **3.1. Levantamento de demandas, aplicação de pesquisa e análise de dados:**

Para melhor compreender a percepção de vínculos afetivos estabelecidos com o trabalho, foi solicitado que os profissionais com deficiência da empresa em que o estágio foi realizado respondessem três escalas: Escala de Satisfação no Trabalho – EST; Medida do Comprometimento Organizacional – MCO e Escala de Envolvimento com o Trabalho – EET, todas adaptadas para a melhor compreensão dos respondentes.

Além disso, também foi solicitado que eles respondessem algumas questões abertas, estes dados serviram para sondar demandas específicas e constitui-se enquanto ponto de partida (para além dos dados coletados nas escalas) para elaboração dos temas trabalhados nos encontros do treinamento.

No total, 26 trabalhadores com deficiência responderam à pesquisa aplicada, o que representa 70% dos trabalhadores com deficiência da filial onde o estágio foi realizado. Com relação ao tempo de empresa, 27% dos respondentes possuíam menos de um ano, 4% possuía entre 1 e 3 anos, 42% entre 3 e 5 anos e 27% possui mais de 5 anos de empresa.

Segundo Freire (1999), a satisfação no trabalho está associada a um “estado emocional” (vínculo afetivo ou psicológico) que une ou não o trabalhador ao seu contexto de trabalho, englobando um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores veem seu trabalho e aspectos dele. A escala utilizada para mensurar a percepção de satisfação no trabalho foi a Escala de Satisfação no Trabalho - Versão Reduzida e Adaptada. Ela é composta por cinco dimensões: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. As dimensões “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções” foram retiradas, a pedido da empresa, para evitar correr o risco de gerar expectativa nos trabalhadores, em seu lugar, foi criado outro item (sem validação). Os resultados são ilustrados nos gráficos abaixo:

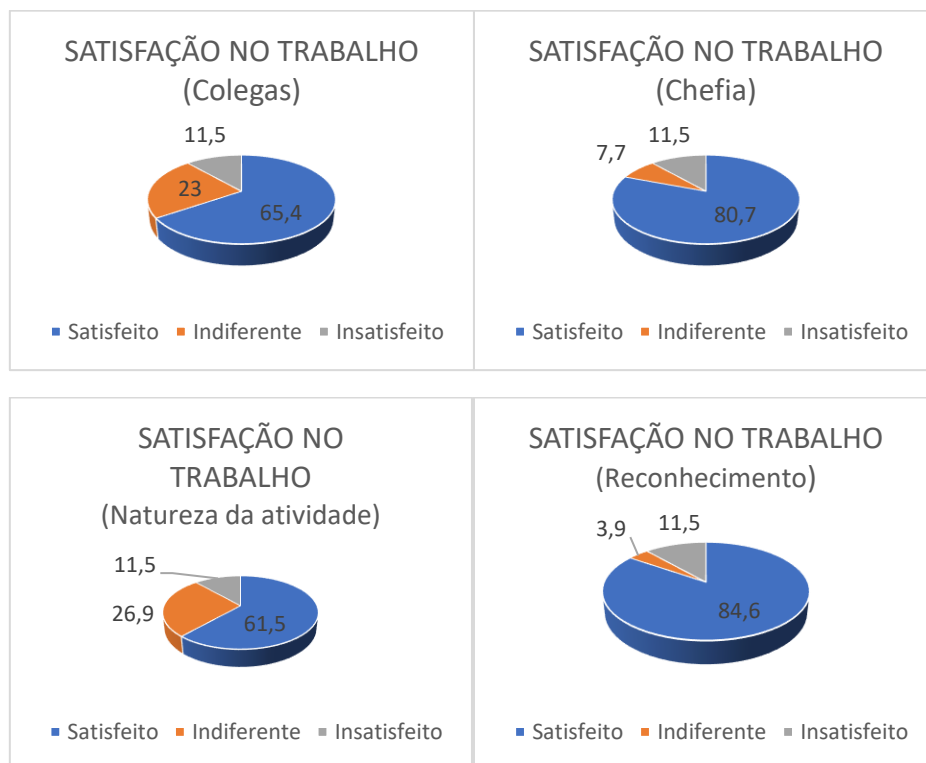


FIGURA 1 – Gráficos com os resultados da aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho.

Apesar de não haver na literatura uma definição consensual para o conceito, o comprometimento organizacional pode ser entendido enquanto uma forte relação entre o indivíduo e a organização. Essa relação é caracterizada pelo esforço exercido em benefício da organização, assim como pela crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais e pelo forte desejo de permanecer membro dela (BASTOS; AGUIAR, 2015). Para mensurar a percepção do comprometimento organizacional, foi utilizada a escala da Medida do Comprometimento Organizacional - versão reduzida e adaptada. Os resultados são ilustrados no gráfico abaixo:

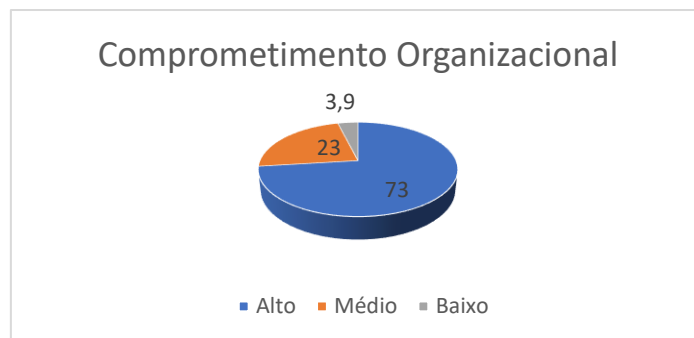


FIGURA 2 – Gráfico com o resultado da aplicação da Medida do Comprometimento Organizacional.

Para Siqueira (2008), envolvimento com o trabalho pode ser compreendido enquanto o nível em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima, bem como o nível de identificação psicológica do indivíduo com seu trabalho que, por sua vez, afeta sua autoimagem. Na atualidade, pode-se compreender o envolvimento com o trabalho como um estado de completa absorção e assimilação pelo trabalho, no qual o sujeito experimenta uma entrega total a atividade desempenhada, percebendo que tanto os desafios quanto suas capacidades são elevadas, assim, existe um envolvimento tão intenso com a atividade que a realização dela gera grande satisfação. Foi aplicada a Escala de Envolvimento com o Trabalho (adaptada) e os resultados são ilustrados abaixo:

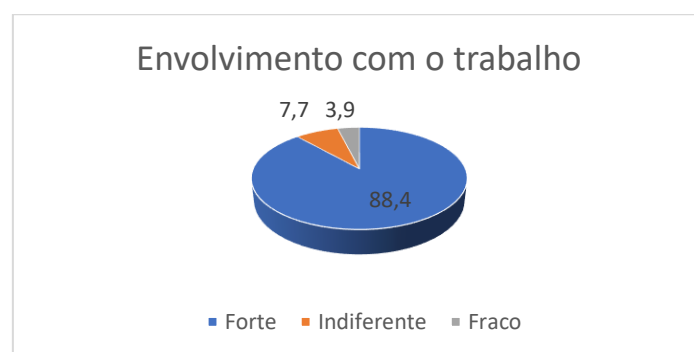


FIGURA 3 – Gráfico com o resultado da aplicação da Escala de Envolvimento com o Trabalho.

A partir dos dados levantados na pesquisa, foi possível verificar que os participantes, no geral, apresentaram elevados indicadores de percepção de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho, com pontos de atenção para algumas dimensões, como satisfação com os colegas de trabalho e com a natureza da atividade, por exemplo. Por este motivo, para além dos dados coletados através das escalas, os encontros com os trabalhadores com deficiência também foram direcionados a partir dos conteúdos coletados nas perguntas abertas, que traziam demandas que envolviam principalmente autoimagem, auto aceitação e superação de preconceitos e estereótipos.

### 3.2. Encontro com a liderança:

O encontro com a liderança da área logística da empresa teve duração de duas horas e contou com a participação de 6 coordenadores. O encontro foi iniciado através da dinâmica “Um novo olhar”. Nesta dinâmica, os participantes deveriam simular uma

atividade de trabalho real com alguma limitação que foi sorteada no momento da dinâmica (deficiência física – braço amarrado, deficiência auditiva – fone de ouvido com música alta e deficiência visual – venda nos olhos).

Cada coordenador tinha uma meta a cumprir dentro de um tempo determinado, quem atingisse a meta ganhava um prêmio. Após a dinâmica ser finalizada, houve um momento de reflexão, no qual os coordenadores puderam compartilhar como se sentiram diante da experiência, quais foram as dificuldades e como se pode lidar com as diferenças, também foi levado para discussão os conceitos de igualdade e equidade. A dinâmica foi apontada pelos próprios participantes como importante para prepará-los para o conteúdo que foi apresentado na sequência.

Em seguida, pôde-se refletir acerca do processo histórico de exclusão vivenciado pelas PcD. Para introduzir o tema, cada coordenador sorteou um período histórico e contou como achava que a PcD era tratada naquela época, na sequência, a estagiária contava como as PcD eram de fato vistas e tratadas, gerando por vezes, espanto nos líderes. A condutora evidenciou que o conceito de inclusão ainda é muito novo e por isso, formas de exclusão e preconceitos existem até hoje, o que foi demonstrado através do número de PcD no mercado de trabalho.

Para instigar ainda mais os líderes, foram levadas para o encontro, algumas falas (preservando a identidade dos trabalhadores) que surgiram na pesquisa e que relatavam vivências de preconceitos e exclusão, como maneira de sensibiliza-los para o fato de constituir-se enquanto uma realidade próxima a eles e reforçar a necessidade de discussão sobre práticas de inclusão. Foi solicitado que os coordenadores realizassem *role-playing* com as falas, simulassem o que diriam ou fariam caso algum trabalhador relatasse para eles os conteúdos contidos nas falas. Na sequência, a condutora discorreu sobre a importância social do trabalho para a constituição do indivíduo e, novamente foram lidas algumas falas que surgiram na pesquisa, desta vez positivas, no qual os trabalhadores demonstravam a importância e os diversos motivos pelos quais se mantem trabalhando.

Em seguida, a condutora incitou a discussão das diferenças entre os conceitos de Exclusão, Segregação, Integração e Inclusão, enfatizando que a Lei de Cotas garante a integração, mas não a inclusão, já que ela envolve a superação de diversas barreiras (físicas, comunicacional, social, atitudinal). Houve também um momento dedicado à discussão do conceito de Inclusão, assim como da responsabilidade social empresarial e importância da diversidade como forma de agregar valores e diferenciar produtos. A condutora também mostrou uma pesquisa que diz que 43% dos consumidores afirmaram que a contratação de pessoas com deficiência está em primeiro lugar dentre os fatores que os estimulariam a comprar mais produtos/serviços de uma empresa.

Logo após, foi discutido qual o papel do líder diante de tudo o que foi discorrido durante o encontro e foi dado enfoque na discussão do tema “Limitação x Potencial”. Os resultados da pesquisa aplicada com os trabalhadores foram apresentados para os líderes de forma geral sem que nenhum dos trabalhadores fosse identificado e os temas que seriam trabalhados nos encontros com os profissionais com deficiência foram informados (autoconhecimento, protagonismo e sentido do trabalho) com o objetivo de lembrar que não faria sentido instigar o protagonismo, por exemplo, se não lhes for dado espaço no ambiente de trabalho. Também foi solicitada uma tarefa, na qual cada líder deveria escrever uma mensagem de incentivo para todos os trabalhadores com deficiência de sua equipe, esse recado seria entregue no último encontro com os trabalhadores com deficiência.

Por fim, houve um momento de compromisso informal sobre tudo o que havia sido discutido e principalmente sobre o foco no potencial, em detrimento das limitações. Para finalizar, foi aplicada a avaliação de reação do treinamento. Na avaliação de reação,

a maioria dos líderes avaliaram o encontro como tendo superado as expectativas, eles relataram que a dinâmica foi um fator muito importante para o encontro, já que proporcionou muita reflexão. Um dos líderes disse que o assunto é um desafio e refletir sobre ele é um exercício que precisa ser realizado, firmando o compromisso com a inclusão. Os coordenadores sugeriram que o encontro fosse reaplicado com os assistentes.

### **3.3. Primeiro encontro com os trabalhadores com deficiência (Autoconhecimento):**

O primeiro encontro contou com a participação total de 18 trabalhadores com deficiência que foram divididos em três grupos (o encontro foi replicado 3 vezes) com média de 6 pessoas em cada um. O encontro teve duração de uma hora e meia e contou com a participação da estagiária, da analista de Recursos Humanos da empresa, que acompanhou o programa contribuindo frequentemente e incitando reflexões durante os encontros e de uma trabalhadora que realizou as traduções em Libras para os trabalhadores com deficiência auditiva.

O encontro foi iniciado através da explicação dos objetivos do programa, assim como as regras do grupo para que este constitua-se enquanto um momento positivo para todos (respeito, participação, sigilo, faltas) e o calendário com a previsão de datas dos próximos encontros. Na sequência, os resultados da pesquisa que eles participaram foram mostrados em forma de feedback positivo, alguns trabalhadores agradeceram.

Em seguida, como forma de “quebrar o gelo” para os participantes se conhecerem melhor, foi realizada a dinâmica do “*post it*”: cada trabalhador deveria escrever duas características positivas que acreditava que o colega à sua direita possui e entregar a ele, depois, cada um deveria dizer se o que o outro escreveu sobre ele era verdade ou não, foi um momento de descontração. Logo após, os trabalhadores foram divididos em duplas e cada um precisava contar para o outro um pouco sobre sua história (profissão, gostos, idade, superação, lutas, dentre outros). Na sequência, cada trabalhador compartilhava a história da sua dupla para o grupo e dizia o que achou dela. O objetivo dessas duas atividades era aproximá-los e construir vínculos, além de discutir sobre o fato de cada pessoa ser única por possuir sua própria história e que todos possuem lutas e superações.

O tema central a ser trabalhado no encontro foi autoconhecimento, em que buscou-se trabalhar mais especificamente a autoimagem, auto percepção e autoaceitação. Para introduzir o tema, foi solicitado que cada trabalhador escrevesse em um papel o que não gosta em si, neste momento, foi sinalizado que eles não precisariam expor para o grupo essa informação. Após finalizarem a atividade, foi passado o vídeo “Dove, retratos da real beleza” e aberta a discussão sobre como a forma que nos vemos pode afetar nossas atitudes, comportamentos e escolhas.

Assim, foi levantada a discussão sobre quais as possíveis consequências quando se foca em características negativas e quando foca-se em características positivas, inclusive no ambiente de trabalho. Nesta parte, os trabalhadores se sensibilizaram e foram participativos, o grupo chegou à conclusão de que todas as pessoas possuem tanto características positivas quanto negativas, e que se o foco for nas negativas, pode-se acabar criando barreiras e deixar de aproveitar desde momentos de lazer, até oportunidades no trabalho. Depois, foi solicitado que os trabalhadores escrevessem o que eles mais gostam neles. Essa reflexão tinha como objetivo introduzir a importância da aceitação da deficiência que foi discutida através do texto “Aceitar a deficiência”, escrito por Guilherme Bara (BARA, 2012). Em diversos momentos, a condutora do encontro demonstrou compreensão com relação à complexidade do processo de aceitação, já que se constitui enquanto um processo que tem interferência também de variáveis externas (cultura, outras pessoas, etc.).

Durante o encontro, também foi bastante discutida a questão da Limitação x Talentos/Potencial, assim, foi enfatizado que todo ser humano é um conjunto de talentos e de limitações que se manifestam com maior ou menor intensidade de acordo com a condição e história de cada um. Diante deste contexto, foi ressaltada a importância do foco nas próprias potencialidades.

Para concretizar de forma simbólica o encontro, foi realizada a atividade “A flor e o espinho”. Nela, foi solicitado que cada participante escrevesse em um papel marrom todas as situações de sua vida profissional que o chatearam e desanimaram. Na sequência, foi solicitado que eles escrevessem em uma cartolina vermelha (em espiral), experiências agradáveis e sonhos relacionados a sua carreira profissional. Os trabalhadores enrolaram o papel marrom e o vermelho, ao juntar, formava uma rosa.

A rosa representava que ao longo da vida, passamos tanto por situações que nos ferem, quanto experiências positivas. Toda flor tem seu espinho, e os espinhos estão alocados justamente no caule, que é a base de sustentação para a flor. Neste momento, também foi feita alusão aos temas trabalhados: foco em características positivas ou negativas, potenciais/talentos ou limitações. Para finalizar, foi firmado um compromisso informal sobre o novo olhar para si mesmo, focando nos talentos/potenciais e não nas limitações e características negativas. Foi aplicada uma avaliação de reação do encontro, os resultados são ilustrados no gráfico abaixo:

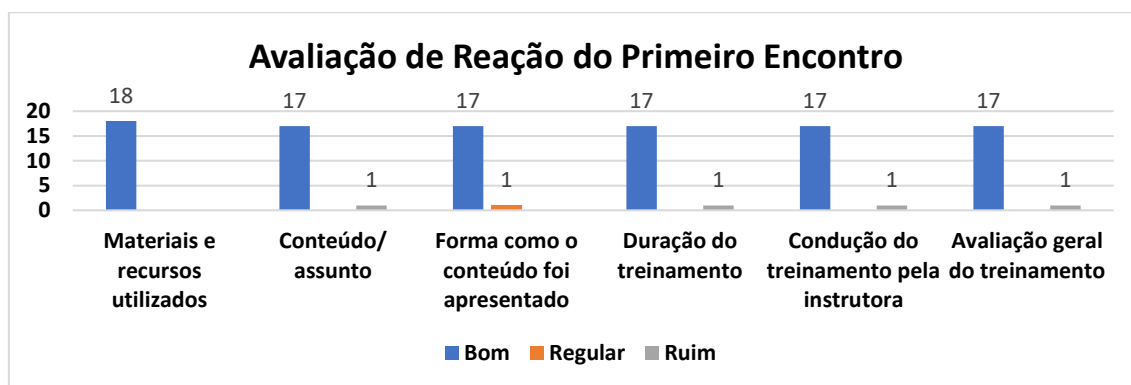


FIGURA 4 – Gráfico com os resultados da avaliação de reação do primeiro encontro.

### 3.4. Segundo encontro com os trabalhadores com deficiência (Protagonismo e Sentido do Trabalho):

As configurações do segundo encontro se deram da mesma forma que ocorreram no primeiro, mas houve a participação de um trabalhador a mais neste encontro. Desta vez, o tema central foi protagonismo e sentido do trabalho. Para introduzir o tema, o encontro foi iniciado com um vídeo que contava a história de vida do maestro João Carlos Martins, que passou por inúmeros desafios e barreiras em sua vida, o que não o impediu de continuar fazendo o que ama: a música. A condutora detalhou melhor a história de vida do maestro e perguntou quais foram as impressões que eles tiveram ao conhecer um pouco da história dele e o que poderia ser tirado de aprendizado.

Em seguida, a condutora discutiu com os trabalhadores o conceito e tipos de protagonismo, procurando levar a reflexão para o âmbito pessoal, isto é, pensar sobre a própria vida. A história de João Carlos foi retomada como exemplo para pensar o conceito e foi solicitado que cada um escrevesse em um papel situações/aspectos da vida em que demonstraram protagonismo ativo e situações/aspectos da vida em que ainda precisam assumir mais o papel de protagonistas.

Também foi feita a reflexão sobre de que maneira o protagonismo pode se expressar no ambiente trabalho. Lembrando que neste caso, existem dois lados: a empresa



possui a responsabilidade de desenvolver seus trabalhadores através de programas, desafios, direcionamentos, planos de carreira, etc., mas os trabalhadores também possuem responsabilidades neste processo, isto é, ter iniciativa, se desafiar, buscar crescimento, conhecimento, dentre outros. Ficou a proposta para cada um desafiar a si mesmo e ser mais escritor de sua própria vida/carreira.

Houve um momento em que eles puderam refletir acerca de objetivos e sonhos que possuem e se o que eles têm feito no presente tem contribuído para alcançá-los. A partir disto tudo, foi discutido qual pode ser o ponto de partida para se pensar em um maior protagonismo no trabalho e fornecidos alguns modelos (comunicação ativa e assertiva, solicitar feedbacks para liderança, dentre outros).

No que tange ao sentido do trabalho, foi refletido qual a importância do trabalho deles dentro do todo, isto é, do produto que produzem. Foi enfatizado que o trabalho que exercem de distribuição logística é muito importante para que os produtos (e principalmente os medicamentos) cheguem até os clientes finais. Desta forma, foi refletida a importância da atividade que exercem e que cada produto que eles separam, embalam e transportam é aguardado pelos clientes.

Diante disto, no treinamento, também foi enfatizada a importância do cuidado que se deve ter no manuseio dos produtos, pois um manuseio inadequado pode acabar gerando avarias e causar atrasos na entrega dos pedidos, afetando diretamente o dia a dia das pessoas. Foram mostrados dados da empresa acerca da quantidade de avarias que se gera por mês de produtos que foram quebrados/danificados por conta do manuseio inadequado dos trabalhadores. Foi sinalizado que todos estamos suscetíveis ao erro, mas que é importante estar atento. Para fechar, foi realizado outro compromisso informal com relação ao sentido/importância do trabalho e ao tipo de protagonismo que a partir daquele momento eles iriam assumir e foi aplicada a avaliação de reação do encontro, os resultados estão no gráfico abaixo:

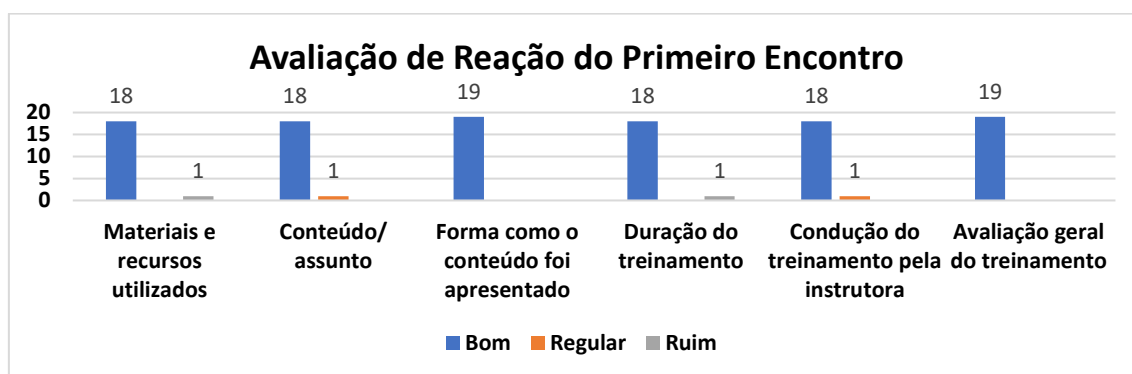


FIGURA 5 – Gráfico com os resultados da avaliação de reação do segundo encontro.

### 3.5 Terceiro encontro com os trabalhadores com deficiência (Encerramento):

As configurações do encerramento do programa se deram da mesma forma que ocorreram nos demais encontros. Para este último, foi planejado um pequeno evento aberto para todos os trabalhadores que demonstrassem interesse em participar, no entanto, não houve adesão por parte de outros trabalhadores, provavelmente porque a divulgação (Intranet e e-mails) se deu próxima à data que ocorreria o evento e por ter sido em uma semana que conflitava com a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho da empresa, assim, apenas os trabalhadores com deficiência, as condutoras do programa e a intérprete de Libras foram participantes. Este encontro também teve duração de uma hora e meia.

Em sua programação, o encerramento foi iniciado com uma fala de abertura, na qual a estagiária retomou o objetivo do programa, tudo o que foi desenvolvido ao longo dele e realizou os devidos agradecimentos.

Na sequência, o evento contou com a participação de uma entidade de assistência social que presta atendimento a pessoas com deficiência através da apresentação de uma dança inclusiva. Após a apresentação, houve um momento de reflexão e retomada dos conteúdos refletidos a partir do exemplo da aluna que apresentou a dança. Na sequência, a intérprete de Libras conduziu um minicurso de Libras, no qual os participantes puderam aprender palavras básicas, o que trouxe a possibilidade de superação da barreira comunicacional existente na relação entre os colegas de trabalho. Ao final, quem conseguisse lembrar de cinco palavras ganhava um prêmio.

Houve a entrega dos materiais construídos ao longo do encontro (inclusive o recado de incentivo dos líderes) e por fim, as condutoras procuraram retomar mais uma vez o que foi trabalhado durante o programa dando enfoque na questão da Limitação x Potencial (novo olhar) e foi solicitado que os trabalhadores compartilhassem e escrevem em um papel como foi a experiência de participar do programa.

Dentre os relatos, uma trabalhadora compartilhou que gostou muito de participar, pois as discussões a ajudaram a se aceitar mais e não ter vergonha de quem ela é, assim como a ajudou a entender potencialidades que nem ela percebia que tinha, o que ela também denominou de brilho próprio. Outro trabalhador complementou dizendo que passou a encarar a deficiência de outra forma e que aprendeu que é importante não desistir dos objetivos que ele tem. Grande parte dos trabalhadores registraram que gostariam que o programa acontecesse mais vezes. Além disso, uma analista de outra filial da empresa que fica alocada em outro estado, demonstrou interesse em re replicar o programa.

## **5. Considerações finais:**

Com base nos resultados demonstrados, pode-se concluir que as etapas executadas do programa de treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores com deficiência em prol da inclusão tiveram êxito e foram positivas. Conforme a literatura orienta, em primeiro lugar, foi realizada uma pesquisa, que se constituiu enquanto um momento essencial, já que foi dado voz aos trabalhadores e eles puderam ser ouvidos, além de ter sido o ponto de partida sob o qual os temas dos encontros com os trabalhadores foram definidos.

Na sequência, foi realizado o encontro com a liderança como forma de primeiro, propiciar condições no ambiente de trabalho que o tornem mais inclusivo, para somente depois realizar o trabalho com as PcD. Esta etapa pode ser caracterizada como a prática de “sensibilização” com a liderança, apontado anteriormente dentre as práticas que se pode ter em um programa de inclusão.

A partir dos resultados das avaliações de reação e dos relatos, pode-se chegar à conclusão que as etapas de encontros com os trabalhadores com deficiência foram positivas e cumpriram com seu objetivo de trabalhar, principalmente, as questões de autoconhecimento (limitação x potencial; autoaceitação; autoimagem), protagonismo e sentido do trabalho. Questões estas que transcendem o âmbito laboral e perpassam também pela esfera pessoal.

Apesar de procurar realizar os encontros em horários que contemplassem o maior número de participantes, nem todos os trabalhadores que responderam à pesquisa puderam participar do programa, uma melhor estratégia para abarcar a todos poderia ter sido planejada. Além disto, por vezes, os trabalhadores não compareciam ao encontro no horário combinado, o que gerava, por vezes, atrasos. Uma melhor fonte de comunicação

poderia ter sido estabelecida para que isto pudesse ter sido evitado, já que a informação sobre as datas e horários dos encontros se dava por meio da liderança.

Certamente o programa cumpriu com o objetivo de ser o ponta pé inicial para que houvesse a sensibilização acerca da inclusão e diversidade. No entanto, o programa poderia ter abarcado de forma mais consistente os trabalhadores da empresa (colegas de trabalho das PcD). Havia sido planejado que isto ocorresse de forma mais sistematizada através do encerramento do programa, no entanto, não houve adesão por parte dos demais trabalhadores por conta da falha na divulgação e escolha da data do evento. Apesar disto, o programa e os conteúdos dos encontros foram divulgados na Intranet da empresa, desta forma, espera-se que o objetivo de dar visibilidade e reconhecer os trabalhadores com deficiência da organização tenham sido contemplados.

Diante dos relatos dos profissionais com deficiência da empresa, ficou evidente que a superação das diversas barreiras atitudinais, arquitetônicas, comunicacionais e sociais ainda se constitui enquanto um processo de desconstrução e que programas como este representam uma grande relevância e impacto para a causa. Desta forma, espera-se que este tenha sido o início (com continuação) não apenas da construção de uma organização mais inclusiva, mas também de uma sociedade mais inclusiva e humana.

## **6. Referências:**

ARANHA, Maria. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. Revista do Ministério Público do Trabalho. Marília, n. 21, p. 160-173, 2001.

BARA, G. Aceitar a deficiência. 2012. Disponível em: <<http://www.blogdoguilhermebara.com.br/aceitar-a-deficiencia/>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. A. Comprometimento Organizacional. Em PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho. Um olhar a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91.

CAMARGO, M. L.; GOULART JR. E.; LEITE, L. P. (2017). O Psicólogo e a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho. Psicologia: Ciência e Profissão, 37(3), 799-814. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003232016>.

CAMARGO, M. L. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: orientações para organizações contratantes. Araraquara: Letraria, 2017.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. R. Adm., São Paulo, v. 48, n. 3, p. 560-573, jul./ago./set. 2013.

DOVE. Retratos da real beleza. 2013. (6m35s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=I10nz0LHbcM>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

FANTÁSTICO (GLOBO). Maestro João Carlos Martins volta a tocar piano. (5m32s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YHtQAqBLH4c>>. Acesso em: 12 set. 2018.

FREIRE, J. R. S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. Adm. Diálogos, São Paulo, n. 1, 1999, pp. 39-57.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In.: Manual de treinamento organizacional. Porto Alegre, Artmed, 2010, p. 15-24.

NETO, D. R.; MESQUITA, F. L.; MARQUES, K. A.; SILVA, A. C.; BARROS, M. R. Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações. *Holos*, Ano 33, Vol. 05, 2017.

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JR, F. A. B. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações: aspectos que influenciam a efetividade de seus resultados. In: *EnANPAD*, 31., 2007. Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

RIBEIRO, A. P.; BATISTA, D. F.; PRADO, J. M.; VIEIRA, K. E.; CARVALHO, R. L. Cenário da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: revisão sistemática. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v. 12, n. 2, p. 268-276, ago/dez, 2014.

RUMKE, B. P.; RAMOS, D.; FABRICIO, A.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresas de TI. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 6, p. 188-205, 2016.

SILVA, G. G. J., SOUZA, M. L. P., GOULART, JR. E., CANÊO, L. C., LUNARDELLI, M. C. F. Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 34 (119), 79-87, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. Em M. M. M. Siqueira, & A. Tamayo (Eds.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

SIQUEIRA, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Em M. M. M. Siqueira, & A. Tamayo (Eds.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.

TOLDRÁ, R. C.; MARQUE, C. B.; BRUNELLO, M. I. B. Desafios para a inclusão no mercado de trabalho de pessoas com deficiência intelectual: experiências em construção. *Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo*, v. 21, n. 2, p. 158-165, maio/ago., 2010.

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A IMPLEMENTAÇÃO DE UM CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

SANTOS, Amanda Beatriz dos, UNISAL. amanda\_beatriz08@hotmail.com  
ROSSINI, Ana Paula Pagan, UNISAL. anappagan@yahoo.com.br

O propósito deste trabalho foi apresentar uma intervenção realizada como conclusão de curso de Psicologia. Este trabalho apresenta elementos importantes da Psicologia Organizacional e teve como objetivo a implementação do Código de Ética e Conduta em uma empresa do ramo Supermercadista. A importância desta pesquisa foi a elaboração e implementação do Código de Ética e Conduta que teve como objetivo orientar colaboradores, diretores e fornecedores sobre a importância de manter um ambiente de trabalho saudável, respeitando as relações humanas, seguindo padrões e procedimentos organizacionais, para que haja uma melhor estrutura e qualidade de vida no trabalho. O Código foi elaborado a partir da missão, visão e valores da empresa, tendo como grande relevância os princípios da organização. Por meio das avaliações do treinamento com os colaboradores da referida empresa, houve relatos sobre a importância da implementação do Código e quanto ao mesmo, auxilia na melhoria de procedimentos organizacionais e clareza de deveres e direitos de todos os envolvidos.

**Palavras chave:** PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL; QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO; CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA; TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO;

## 1. Introdução:

Este material tem como objetivo apresentar um trabalho realizado como conclusão do curso de Psicologia. No decorrer deste trabalho foram apresentadas ferramentas importantes da Psicologia Organizacional utilizadas como base para o desenvolvimento desse estágio. Este trabalho ocorreu em três semestres: o primeiro caracterizado pela observação da empresa, o segundo pelo planejamento de uma intervenção, e o terceiro pela execução na organização, no qual foi executado a implementação de um Código de Ética e Conduta na referida organização do ramo supermercadista.

O trabalho ocupa grande espaço na vida de todos, na maioria das vezes o homem passa maior parte de seu tempo no ambiente corporativo, ou realizando atividades que o favoreçam em suas buscas profissionais ou pessoais. As demandas de trabalho podem influenciar a vida do sujeito em aspectos positivos, como: desenvolvimento pessoal, financeiro, conquistar sonhos, entre outros, mas, pode também influenciar negativamente, principalmente quando as demandas de trabalho são excessivas e o ambiente de trabalho negativo, essas questões afetam não somente a vida profissional, mas também a vida pessoal do indivíduo, o que pode gerar diversos problemas, sejam eles individuais ou coletivos (PACHECO, 2009).

Segundo Campos (2011), a Psicologia Organizacional estuda a relação do indivíduo com o trabalho e a sociedade; desenvolve seu trabalho nas organizações por meio de práticas organizacionais que favorecem o indivíduo em suas relações de trabalho. A Psicologia Organizacional tem como objetivo, realizar atividades dentro da organização que priorizem a pessoa e o trabalho, tendo como propósito satisfazer a necessidade dos trabalhadores, sem esquecer-se de incrementar os benefícios e rendimentos da empresa. De acordo com as práticas da Psicologia Organizacional, a

qualidade de vida no trabalho é um dos novos desafios para as organizações, pois ela afeta diretamente a vida dos indivíduos e os resultados da empresa.

Com a evolução dos anos as empresas passam a entender que para obterem melhores resultados há fatores importantes para esta conquista, e estes fatores estão relacionados ao bem-estar do colaborador. O conceito de QVT (Qualidade de Vida do Trabalhador), é valorizar o indivíduo, cuidando de seu trabalho como um todo, sendo primordiais os cuidados com a saúde, o respeito, remunerações justas entre tantos outros fatores que promovem o bem-estar do indivíduo, fazendo com que o mesmo se sinta bem com seu trabalho, e a partir disto os resultados da empresa são alcançados (BORTOLOZZO; SANTANA, 2011).

A partir das observações realizadas na empresa e por meio de todo material teórico adquirido com os anos de formação no curso de Psicologia, a intervenção realizada na Rede de Supermercados, foi a implementação de um Código de Ética e Conduta. Segundo Ethos (2013), o Manual de Conduta serve para nortear as pessoas sobre quais as diretrizes e condutas devem ser seguidas na organização, de forma que condutas éticas valorizam as relações e podem promover um ambiente de trabalho mais saudável para todos. O Código de Ética e Conduta auxilia as pessoas a seguirem condutas éticas e primordiais para manter relações saudáveis no ambiente de trabalho.

O Código de Ética e Conduta elaborado e apresentado neste trabalho tem como objetivo priorizar os valores e princípios da empresa, de modo que todos os membros da organização sigam condutas éticas que reforcem os valores organizacionais. O Código de Ética e Conduta foi organizado por meio de diretrizes que envolvem todos os membros da organização, sejam diretores, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços. O Código foi distribuído e organizado de acordo com as condutas que devem ser tomadas ou evitadas dentro da empresa, sendo as diretrizes distribuídas nas relações com concorrentes, fornecedores, clientes, órgãos governamentais, imprensa e colaboradores. Para a execução deste projeto, foram realizados treinamentos que tiveram como objetivo, transmitir de forma clara e objetiva as diretrizes e condutas éticas que devem ser seguidas dentro da organização.

O treinamento foi planejado e organizado de forma que a apresentação não se tornasse negativa ou maçante para os que participassem dos treinamentos, deste modo foi organizado em três partes: a primeira contou com a introdução do tema abordado e uma atividade prática que reforçasse os valores primordiais da organização e valorizasse os colaboradores que já apresentam condutas éticas e adequadas dentro da empresa; a segunda parte do treinamento foi realizada com a apresentação do Código de Ética e Conduta, no qual o mesmo foi lido e apresentado de maneira clara para todos; na terceira parte do treinamento foi realizada uma atividade que reforçava a conduta que se deve ter diante os comportamentos inadequados e contrários às diretrizes do Código de Ética e Conduta.

## **2.Objetivo:**

Promover a todos os envolvidos da empresa condutas éticas que favoreçam o desenvolvimento e unanimidade da Rede diante todas as atividades.

## **Objetivos Específicos:**

Desenvolver um Código de Ética e Conduta que estabeleça boas práticas nas relações, preservando e fortalecendo a reputação empresarial da companhia, alinhada aos seus valores e a sua cultura empresarial; Orientar os colaboradores sobre os valores fundamentais da empresa, propagando para toda sua extensão condutas que permitam a todos se sentirem acolhidos e respeitados dentro da organização; Promover o sentimento

de valorização aos colaboradores e integrantes da organização, mantendo um ambiente de trabalho saudável, respeitando as relações humanas, seguindo padrões e procedimentos, com a finalidade de que haja uma melhor estrutura por meio da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

## 2. Resultados:

O treinamento se faz importante, pois gera mudanças nas atitudes das pessoas e cria um ambiente de trabalho mais satisfatório, sendo assim, foi possível observar que após o treinamento do Código de Ética e Conduta, todos ficaram entusiasmados com a ferramenta.

O Código elaborado unificou as normas e condutas da empresa. Foi disponibilizada uma via do Código aos colaboradores, após o treinamento. O Código de Ética e Conduta tem como objetivo, orientar quais condutas adequadas devem ser tomadas diante a algumas situações, deste modo o treinamento do Código foi de grande importância para a implementação do mesmo, pois para a prática efetiva no dia-a-dia da organização é necessário que as informações sobre as diretrizes do Código sejam transmitidas de forma clara e objetiva, de modo que todos possam entender e possivelmente transmitir a outras pessoas. Na implementação de um Código de Ética e Conduta todos devem ter acesso aos treinamentos, exatamente, porque os resultados são decorrentes de uma ação coletiva, portanto, após o treinamento, com a distribuição da cartilha, foi possível uma uniformização quanto às informações, além de esclarecimentos acerca de eventuais dúvidas.

Um Código de Ética e Conduta deve ser debatido de forma aberta para despertar a consciência das pessoas para pontos relevantes da organização, levando em consideração que a adoção do Código deve distribuir responsabilidades equivalentes a todos, desde a alta direção aos colaboradores da loja, sendo necessária a participação de todos os envolvidos da empresa, nos treinamentos do Código. Desta forma, foram realizados em quatro meses cerca de 130 treinamentos, sendo transmitidos nas 22 lojas da Rede, contando com 87,8% de pessoas treinadas ao fim destes dois meses de implementação, um valor relevante pois a empresa conta com o total de 3.232 pessoas.

Lojas	Mês dos treinamentos	Nº Colaboradores	Percentual de pessoas Atingido
01	Dezembro/2018	238	93.7%
02	Dezembro/2018	130	90,8%
03	Dezembro/2018	87	94.7%
04	Dezembro/2018	199	95%
05	Janeiro/2019	180	91.6%
06	Dezembro/2018	100	88%
07	Dezembro/2018	186	89.7%
08	Dezembro/2018	134	95.5%
09	Janeiro/2019	94	89.3%
10	Janeiro/2019	148	91.8%
11	Novembro/2018	182	95.6%
12	Janeiro/2019	100	85%
13	Janeiro/2019	164	92.6%
15	Janeiro/2019	107	88.7%
16	Janeiro/2019	88	89.7%
17	Janeiro/2019	143	93%
18	Janeiro/2019	166	90,9%
19	Novembro/2018	157	96.8%
20	Janeiro/2019	118	84.7%
21	Janeiro/2019	210	91.4%
22	Outubro/2018	196	93.8%
23	Novembro/2018	105	99%

Tabela 1 – Resultados atingidos com os treinamentos (própria autora)

O objetivo da implementação do Código de conduta era que ele fosse transmitido a todos os colaboradores da Rede, nos quatro meses houve muitos treinamentos para que esse objetivo fosse alcançado. De acordo com as demandas das lojas, os treinamentos iam sendo realizados com os colaboradores. Não foi possível atingir 100% do quadro de funcionários, pois no período de treinamento havia colaboradores de férias, afastados ou até mesmo ausentes naquele momento, desta forma os colaboradores que não participaram dos treinamentos, ao retornar de férias, receberam o Código impresso e as orientações sobre o mesmo, foram feitas pelo Gestor da loja.

O Código de Ética e Conduta foi escrito pela estagiária, orientada por sua supervisora do campo de estágio e o processo de escrita das diretrizes do Código de Conduta e a elaboração dos treinamentos e desenvolvimento da implementação do Código, ocorreu com o Apoio da Gestora Executiva de RH desta empresa, que sempre ressaltou os pontos importantes que deveriam ser exaltados durante o treinamento. Dessa forma os treinamentos foram elaborados de acordo com a necessidade e os objetivos da empresa diante ao Código de Ética e Conduta. Durante o treinamento os participantes demonstraram muito interesse na apresentação das diretrizes do código, apontando falhas que acontecem nas lojas da Rede e dando soluções de como resolvê-las, e como o Código de Ética e Conduta será essencial nestas situações.

O treinamento de implementação do Código de Ética e Conduta desta empresa foi realizado de forma objetiva e clara e de acordo com os participantes, foram utilizados duas dinâmicas com o objetivo de deixar o treinamento mais assertivo e facilitar a compreensão dos participantes referente ao tema. Uma das atividades realizadas ressaltou atitudes positivas de colaboradores, atitudes que estão relacionadas aos valores da organização. A qualidade de vida no ambiente de trabalho tem como objetivo promover um ambiente de trabalho saudável que transpasse bem-estar ao colaborador e uma das formas deste trabalho acontecer é por meio da valorização de pessoas. Na atividade executada durante o treinamento, as atitudes positivas de alguns indivíduos foram ressaltadas e apresentadas para outras pessoas, gerando o reconhecimento de características pessoais que são positivas. Essa forma de lembrar não somente comportamentos inadequados, mas sim apresentar que existem muitos comportamentos positivos, fez com que o treinamento se tornasse “leve” e reforçasse condutas adequadas, promovendo ainda a valorização das pessoas da organização.

Outra etapa importante para a implementação é a Avaliação, pois nela se verifica os resultados obtidos com o treinamento e averigua-se a consistência do que foi executado. Deste modo, foi desenvolvido dois modelos de avaliação para este treinamento: a primeira consistiu em uma atividade, na qual os grupos deveriam dar sua opinião sobre alguns casos que ilustravam condutas inadequadas e a segunda avaliação consistia em perguntas com respostas alternativas, sobre as diretrizes do Código. Portanto ao fim da apresentação das diretrizes, os participantes dos treinamentos foram divididos em grupos e foi entregue aos mesmos, casos ilustrativos. Cada grupo discutiu sobre o caso, como resolvê-lo e qual a conduta que estava sendo infringida. Por meio das respostas foi possível notar que a apresentação foi eficaz, os grupos responderam o nome da conduta infringida corretamente na grande maioria das vezes.

Com as avaliações foi apurado que o objetivo de transmitir um treinamento que fosse claro, prático e que possibilitasse a todos entenderem os assuntos passados, foi concluído com sucesso. As avaliações tiveram ótimos resultados, tendo apenas algumas perguntas respondidas incorretamente, o que se mostra normal na fase de apreensão de um novo conteúdo.

O Código de Ética e Conduta desta empresa possui o 0800 e um e-mail que o colaborador pode procurar para fazer uma denúncia ou até mesmo esclarecer alguma



dúvida sobre algum procedimento que o mesmo acredite não estar sendo adequado de acordo com as diretrizes que foram passadas por meio do Código. Ao iniciar os treinamentos, também iniciaram a procura pelos canais de comunicação, de dezembro a janeiro, o período que estava ocorrendo os treinamentos, foram recebidas 7 queixas de condutas inadequadas, após o término do período de treinamentos até o mesmo de março foram recebidas mais 4 ligações. Todas as denúncias foram apuradas pelo Comitê de Conduta e resolvidas de acordo com necessidade e averiguação do caso, junto com o gestor da loja ou unidade que foi relatado o problema.

Os resultados dos treinamentos sobre o Código de Ética e Conduta foram alcançados de acordo com o objetivo estabelecido, pois foi atingido um número muito satisfatório de pessoas treinadas em um curto espaço de tempo. Os canais de comunicação tiveram uma procura satisfatória, pois as reclamações que foram recebidas por meio do Código ao serem apuradas eram verdadeiras e foram sanadas. A implementação do Código obteve um ótimo resultado diante as expectativas da Diretoria desta empresa, pois o mesmo estabeleceu procedimentos que estão sendo seguidos pelos colaboradores, facilitou a comunicação sobre procedimentos incorretos e proporcionou segurança aos colaboradores da rede.

### **3. Discussão dos Resultados**

O objetivo do Código de Ética e Conduta foi estabelecer padrões para os procedimentos já realizados na empresa e até mesmo dar segurança aos colaboradores em relação a comportamentos inadequados que precisavam ser extintos. O objetivo da implementação do Código de Ética e Conduta foi realizado, pois a empresa no período da implementação obteve os resultados por meio da procura do colaborador para com os canais de comunicação, e até mesmo após a implementação, os canais de comunicação continuam recebendo informações importantes que podem ser resolvidas e melhoradas para a empresa e para os colaboradores.

A implementação do Código de Ética e Conduta teve uma importância significativa para a empresa, pois a organização está em processo de evolução e a implementação do Código de Conduta significou mais um passo importante dado pela área de Gestão de pessoas, representando mais um avanço em relação às mudanças que são necessárias dentro de uma organização, como, o cuidado com o colaborador, a segurança em relação a comportamentos adequados nas relações humanas de trabalho.

A implementação do Código, foi realizada por meio do Conceito de Qualidade de Vida no trabalho, o que mostra a importância que a organização concede as relações de trabalho. O treinamento foi pautado neste conceito e os resultados obtidos foram incríveis, como, pessoas se sentindo valorizadas e vistas pela empresa e por seus colegas de trabalho.

Este trabalho foi elaborado pela estagiária, que durante alguns meses observou a organização como um todo, a cultura, o clima, os problemas e as facilidades que ali existem, e por meio da observação foi notório a necessidade de se estabelecer padrões, de oferecer a empresa uma ferramenta que facilite a comunicação diante aos erros operacionais e comportamentais, erros esses que vinham acontecendo dentro da organização sem o conhecimento por parte dos interessados em resolver e melhorar as situações para a própria empresa e para o colaborador. O Código de Ética e Conduta estabeleceu diretrizes importantes para a empresa e para o funcionário, de modo que todos da organização devem seguir as diretrizes estabelecidas no Código, trazendo assim segurança a todos os envolvidos da empresa.

O objetivo para os treinamentos de implementação do Código de Ética e Conduta, é que durante o treinamento o conteúdo fosse passado de forma clara e objetiva. A

estagiária elaborou o treinamento e fez a aplicação do mesmo em 48% das lojas da rede, as outras lojas os treinamentos foram feitos por mais 4 colaboradores da área de Gestão de Pessoas desta empresa. Com as avaliações foi possível observar que mesmo os treinamentos sendo realizados por pessoas diferentes, as respostas sobre o entendimento das diretrizes do Código, foram muito semelhantes, o que reforça que o objetivo do treinamento, que era ser passado de forma clara para que todos entendessem sem interpretações pessoais, foi correspondido.

Ao fim de um treinamento, a estagiária ouviu o relato de uma colaboradora, dizendo que o Código de Conduta a fez se sentir mais segura com os procedimentos que ela realiza na empresa, pois da forma como foi passado e documentado, facilitou seu trabalho. Relatou ainda, que por meio do manual ela consegue identificar o que é correto e incorreto dentro da empresa, e como encarregada de setor consegue orientar com respaldo os colaboradores do seu setor.

O processo de implementação do Código de Conduta não termina após os treinamentos, ele percorre por um longo tempo, até que as diretrizes do Código estejam inseridas a cultura da empresa. Desta forma se dá à importância do acompanhamento ao Código, que é feito pela área de Gestão de Pessoas e pelo Comitê de Conduta, que devem sempre averiguar se nas unidades da rede as diretrizes estão sendo respeitadas e seguidas, realizar o acompanhamento aos canais de comunicação, a averiguação as informações recebidas por meios dos canais, sendo estes processos muito importantes para que o Código de Ética e Conduta faça parte da cultura organizacional desta empresa.

A estagiária que elaborou este projeto foi efetivada e uma de suas atividades corporativas é acompanhar e auxiliar a área de Gestão de Pessoas assuntos sobre o Código de Ética e Conduta, como exemplo, a estagiária está desenvolvendo junto com a Gestora de RH um projeto de divulgação do Código, para os fornecedores que atendem esta Rede de Supermercados, com objetivo de que os promotores e fornecedores que frequentam as lojas da empresa, tenham ciência das diretrizes e normas da organização.

Os resultados da implementação do Código de Ética e Conduta, foram bons de acordo com objetivo inicial da empresa, que seria passar as normas e diretrizes a todos os integrantes da organização e colher os termos de Responsabilidade e Ciência sobre o Código em um curto espaço de tempo, porém, a empresa tem ciência que o processo de implementação do Código leva um tempo maior que apenas os treinamentos. Deste modo, o Código de Ética e Conduta deve sempre ser reforçado na empresa, com treinamentos anuais sobre as diretrizes do Código. Após os treinamentos e a empresa dispôs o arquivo do Código de Conduta nas plataformas digitais da rede, para que o colaborador possa ter o acesso online ao Código e até mesmo aos Canais de Comunicação.

## **5. Considerações finais:**

O Código de Ética e Conduta é muito importante para o desenvolvimento das relações na Rede supermercadista, uma vez que, o mesmo prioriza o respeito e a cordialidade nos relacionamentos, sejam eles entre fornecedores, clientes, colaboradores, entre outros. O Código de Ética e Conduta dirige as diretrizes éticas que valorizam as premissas da empresa, e tem como base os valores fundamentais da empresa. Por meio do Código os princípios da Rede foram ressaltados, deixando ainda mais evidente à missão, visão e os valores da organização para todos que a compõe.

O Código de Ética e Conduta foi escrito e elaborado de forma simples e objetiva, de modo que todos os leitores pudessem entender o conteúdo ministrado, não abrindo espaço para compreensões pessoais, facilitando assim, que as diretrizes de condutas éticas fossem seguidas em toda extensão da rede, promovendo comportamentos adequados que

valorizem os princípios da organização, auxiliando no desenvolvimento da cultura organizacional.

Este trabalho foi de grande contribuição para a Rede, pois valoriza as relações humanas e reforça comportamentos adequados que se devem acontecer dentro de qualquer organização. A Rede está cada dia mais em processo de crescimento. Em conjunto com este crescimento é necessário que se cresça a humanização, respeitando o outro e suas diferenças. Essa conduta já é transmitida nos valores da empresa e com o auxílio do Código de Ética e Conduta esse valor foi priorizado, reforçando todo o trabalho de Gestão de Pessoas que já acontece dentro da organização.

Sabemos que dentro de qualquer organização acontecem erros, sejam eles pessoais ou processuais. Nesta organização o Código de Ética e Conduta auxiliou na diminuição de equívocos, uma vez que ele priorizou diretrizes que anulam erros operacionais que não condizem com os princípios da organização. O disque denúncia recebe denúncias em modo anônimo o que possibilita que as pessoas não tenham receio de se comunicar e dizer o que acontece de errado, assim facilitando para a empresa corrigir pequenos erros que com o tempo podem se tornar grandes e endêmicos problemas.

Nota-se que empresas grandes possuem uma cultura dominante e diversas subculturas, que muitas vezes não são positivas para a empresa como um todo, pois acabam sendo distorcidos alguns valores primordiais da organização. O Código de Ética e Conduta acompanhado pelo disque denúncia e o Comitê de Conduta promove um acompanhamento periódico de condutas adequadas e inadequadas que acontecem empresa, auxiliando na correção e ressaltando as condutas éticas que devem ser seguidas. Este acompanhamento por parte do Comitê de Conduta facilita o acesso as subculturas e informações que divergem das informações base da empresa.

Este trabalho ofereceu diversos benefícios a organização e o principal deles foi a valorização das relações, preservando valores importantes da Rede. A implementação do Código é importante para o desenvolvimento organizacional, após a implantação é necessário que haja o acompanhamento periódico do Código de Ética e Conduta, regularmente de modo que a força das diretrizes do Código continue a prevalecer na organização, inserindo-se à cultura organizacional.

## **6. Referências:**

ALMEIDA, Marcelo de Araújo. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho.** 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara. **Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década.** Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 31, n. 4, p. 702-717, jun. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier editora, 2010.

DUTRA, Joel Souza. Paulo **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.:** São Paulo Atlas S.A, p.216, 2009.

ETHOS. **Formulação e Implantação de um Código de Ética.** Disponível em < <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-EthosClaudio-Abramo.pdf> > acesso em: 07 de Abril de 2019.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da gestão de pessoas, um estudo de 21 empresas.** Universidade de São Paulo e Ribeirão Preto, 2009.

PONCHIROLI, Osmar. **Ética e responsabilidade social empresarial.** Editora Juruá: Curitiba, Paraná, 2009.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** 2009. Disponível em < <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> > acesso em 18 de março de 2019.

## **RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO NO CENTRO DE TRIAGEM E ENCAMINHAMENTO AO MIGRANTE – CETREMI**

FARIA, M. E. L., UCDB. melisalacerda@gmail.com  
PEREIRA, T. R., Libera Limes. thamyres-riibeiro@hotmail.com  
TUTYA, S. T. B., UCDB. sylviotutya@hotmail.com.br  
BALABUCH, L. C. R., UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com

**Resumo:** O referente estudo teve como base as observações e análises das informações no Centro de Triagem e Encaminhamento ao Migrante -CETREMI, uma instituição pública de acolhimento de alta complexidade, que tem como público alvo: adultos, idosos e familiares que se encontram em situação de trânsito e, migrantes em situação de vulnerabilidade social, de rua e miserabilidade. As observações tiveram como objetivo contribuir para a análise e discussão dos aspectos dinâmicos das relações de trabalho, a fim de possibilitar ao trabalhador uma proteção integral para a prevenção do agravamento de situações de risco - negligência, violência e ruptura de vínculos. Diante das características referentes às condições de trabalho os resultados mais contundentes identificaram a ausência de equipamentos de proteção individual e coletivo, a carência de orientações e treinamento referente aos riscos inerentes ao trabalho desenvolvido e a ausência de um profissional da saúde no corpo de funcionários da instituição. E no que concerne ao ambiente físico, foi percebido a necessidade de manutenção periódica. Quanto às relações sociais de trabalho, as características foram primordialmente sentimentos de exclusão relacionados à percepção de ausência de vínculo, sendo que, tais sentimentos se manifestam relacionados à natureza do trabalho realizado na unidade de acolhimento. Já no que concernem as relações hierárquicas, pudemos constatar sentimentos de instabilidade pelas constantes alterações e carência nos direcionamentos da atuação, além de relações interpessoais desestabilizadas no trabalho. Á partir das percepções adquiridas, tanto dentro da organização quanto nas relações fora do ambiente organizacional, foi possível perceber a necessidade de uma estratégia que desse conta de auxiliar e intervir diante das questões acima explanadas. Uma estratégia que ampliasse o olhar para as questões de exposição e vulnerabilidade nas quais os trabalhadores do CETREMI estão sujeitos.

**Palavras Chave:** SAÚDE DO TRABALHADOR. RELAÇÕES DE TRABALHO. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.

### **Introdução:**

Um campo de trabalho não deve ser definido como um conjunto de demandas semelhantes, mas em um corpo social que se une baseado em práticas comuns, compartilhando valores, regras, e condutas para que se possa elaborar ações diante da sociedade. O psicólogo entra nessa esteira de pensamento uma vez que deve sempre estar atento as demandas sociais e as reflexões éticas e políticas salvaguardando subjetividades individuais. No campo do trabalho, assim como em outros, a saúde, pensada pela Psicologia, edifica uma série de regulamentos e modulações que estabelecem o modo

como o ser humano deve se relacionar consigo mesmo e com o mundo (BERNARDES, GUARESCHI e MEDEIROS, 2005).

Essa visão diferenciada de saúde aproxima a prática clínica dá crítica, para produzir saúde, deve-se pensar através de uma política do outro, uma política da alteridade, de compreender e experienciar a vivência com o outro. Entender que o outro é um indivíduo inserido em um campo social, com experiências diferentes das suas e, portanto, modos de subjetivações diferentes.

Trabalhar com as formas de vida já estabelecidas, trabalhar com uma saúde relacionada a um viver e viver bem. Quando se considera uma genealogia das formas de subjetivação, um dos vetores de análise é justamente o modo de produção da vida cotidiana, não apenas a partir de políticas de Estado, mas das formas de governo da conduta, dos modos como se criam estratégias de relação e produção dos sujeitos consigo mesmos e com os outros.

Isso se conforma a partir de micropolíticas de investimento na vida, nas formas mais ordinárias de experiência em que os indivíduos são posicionados e constituídos de certas maneiras no campo social, uma forma de governo dos detalhes mais ínfimos da existência (FOUCAULT, 2008). A percepção integral do ser humano, sob a ótica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, depende, portanto, da compreensão que se faz de sua inserção no mundo do trabalho e das relações que são criadas no ambiente de trabalho. A Psicologia tem um vasto espaço dentro das organizações, onde pode explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas e dos grupos.

O psicólogo deve, nesse sentido, investir em tornar as pessoas e os grupos agentes ativos em um processo de mudança social maior, dentro e fora das organizações. A psicologia passa a aparecer no campo do trabalho no final do século XIX e, desde seu princípio se preocupa com o desempenho e eficiência organizacional. A reflexão crítica continua sobre essa dimensão de sua prática e, é necessário não apenas na psicologia organizacional e do trabalho, mas na psicologia como um todo.

Esse trabalho, visa discutir temas específicos que permeiam o campo da saúde dentro de uma organização pública de trabalho através de intervenções no campo da psicologia. Ressaltando a necessidade do entendimento das relações a partir da realidade vivenciada, construída e experienciada por eles no ambiente de trabalho.

### **Objetivo Geral:**

Desenvolver discussões acerca da Temática Trabalho e Saúde, com destaque a dimensão psicossocial que a envolve.

### **Objetivos Específicos:**

Acolher a palavra dos trabalhadores nos moldes de uma “escuta” específica para a situação, sem tratar como uma sessão psicoterapêutica ou analítica; refletir e informar os trabalhadores a respeito dos diversos determinantes político-estruturais da situação; e incentivar a solidariedade entre os participantes dos grupos, discutindo alternativas de lidarem com a situação.

### **Metodologia:**

Tratou-se de estudo de abordagem exploratória e descritiva com caráter documental, construído a partir de um rastreamento de publicações referentes à temática da psicologia organizacional. A busca dos artigos foi feita por meio de associação do descritor ‘Saúde do Trabalhador’ com os descritores ‘atenção psicossocial’, ‘trabalho’ e ‘atenção básica’. Após a seleção de bibliografia estabeleceu-se como objeto de análise

grupos de trabalhadores de estrutura previamente determinada. Cada grupo comportou o número mínimo de 5 participantes, em reuniões semanais de uma hora de duração, durante o período de duas semanas, tendo em vista que o local possui 32 trabalhadores (manhã e noite).

Os grupos tiveram um coordenador e um subcoordenador, os demais acadêmicos ficaram com o papel de observadores. O coordenador deu início com uma explanação sobre seus objetivos e o contrato de trabalho estabelecido, sendo solicitada permissão para que os observadores fizessem anotações, protegendo sempre os membros do grupo. É válido deixar claro que os grupos eram abertos, ou seja, não necessariamente houve participação das mesmas pessoas nos dois encontros desenvolvidos.

A temática dos grupos era provocar a reflexão dos trabalhadores acerca de temas periféricos a situação de trabalho. Foi feito uso das seguintes perguntas disparadoras nos encontros: 1) O que vocês entendem por saúde no trabalho? ; 2) De que forma o local de trabalho pode contribuir para sua saúde? ; 3) Qual a relação entre trabalho e estilo de vida?. Ou seja, procurou-se através dos grupos analisar a construção dos discursos e sua relação com a prática cotidiana de trabalho através da promoção de um espaço onde os trabalhadores pudessem falar livremente.

### **Resultados e Discussões: Saúde no trabalho.**

Houve muitos relatos referentes à saúde no trabalho no sentido de que o ambiente de trabalho é um ambiente hostil, onde eles sentem medo, que eles estão em constante risco, onde tem que se estar sempre atento – o que causa um grande estresse psicológico para eles; Eles relacionaram saúde no trabalho não só com o ambiente físico que é prejudicado, como também a relação entre os trabalhadores do CETREMI, no caso há uma falta de interação e companheirismo no ambiente de trabalho também contribui e muito para o estresse. Relato: “Aqui tem muita fofoca, isso desanima agente, qualquer coisinha a pessoa fala mal de você” / “tem dias que dá vontade de nem ir trabalhar, porque é muita fofoquinha” / “Saúde não é só doença, mas também uma cadeira confortável. Eu sento em um banco para fazer meus relatórios” / Hoje temos salas, mas antes ficava no banheiro” / “Não tem pessoa determinada para fazer manutenção” / “Falta ter um psicólogo para ouvir os funcionários” / “Hoje tem diálogo entre os turnos através dos relatórios”.

### **Segurança no trabalho:**

Sobre a segurança no trabalho, notou-se uma forte reclamação sobre a infraestrutura, pois só tem um guarda para muitos abrigados, além das condições estressantes e as ameaças nas quais eles sofrem, foi dito que para trabalhar lá tem que se ter muito cuidado, tem que estar sempre atento ao perigo. Tem também as condições de saúde, relatam que não nenhum kit de primeiros socorros, falta um enfermeiro ou alguém da área da saúde, e maiores instruções sobre os riscos de contágios, devido a exposição de contaminação de diversas doenças. Relato: “Só tem um guarda aqui para toda essa gente, se um dia eles resolverem se rebelar contra nós, nós estaremos perdidos” / “Eles têm doença de todo tipo, é mais fácil falar a doença que eles não têm do que as que tem, a gente precisa de material que nos proteja” / “Faz tempo que não nos vacinamos, os novos funcionários não tomaram vacina de proteção” / “Faz tempo que não vêm nenhum médico nos visitar” / “Se a população revoltar não segura, não dá conta” / “Falta valorizar o humano”.

### **Estilo de vida e trabalho:**

Sobre a relação entre trabalho e estilo de vida eles dizem que há uma separação entre trabalho e vida particular, porém o que se observa através das falas é que essa separação não ocorre concretamente. Relato: “Minha família não tem nada a ver com meu trabalho eu sei separar as coisas, pois eles não têm culpa de eu trabalhar aqui.”/ “Eu sou prejudicado, pois como eu moro perto daqui do CETREMI final de semana eu não gosto nem de sair, ou se eu sair o cuidado deve ser redobrado, pois algum deles pode me ver e querer fazer alguma coisa comigo, então isso me impossibilita”/ “não temos que saber lidar com eles, temos que ter cuidado e tratar eles bem, porque se não podemos ter problema lá fora.” Há também uma sobrecarga de trabalho e conseqüentemente muita pressão, relatos: “Quem trabalhar aqui pode trabalhar em qualquer outro lugar” / “O CETREMI era considerado um lugar de castigo, quando queria se punir alguém era manda pra cá”/ “se pelo menos o ambiente e a convivência fosse melhor já ajudava muito”/ “Nos damos bem, um ajuda o outro, mas tem uma fofoca”/ “seria melhor se eu pudesse ficar de plantão ou trabalhando no mesmo espaço que meu colega no qual me identifico mais, isso seria melhor, ajudaria”. Percebesse que existe uma diferença entre os funcionários concursados- devido aos benefícios que possuem, como: estabilidade, plano de saúde, remuneração, entre outros- e os contratados que não possuem tais benefícios. Relato: “Eles têm plano de saúde, nós não”/ “Se eu tivesse que escolher entre o senhor N e o M para desabafar eu escolheria de olhos fechados o N”/ “O M é um ótimo profissional, mas não o vejo como psicólogo”. A partir das discussões e dos apontamentos feito pelo grupo com o qual trabalhamos, pudemos elaborar algumas intervenções e ações que nos cabem, através dos temas relativos à vivência do trabalho / saúde e às alternativas de se lidar com as situações apresentadas, de curto, médio e longo prazo. Observou-se também que o local de trabalho proporciona um determinado fator de estresse, contribuindo para o prejuízo físico e mental de seus trabalhadores, sendo necessário ressaltar que apesar dos trabalhadores citarem muitos aspectos negativos do ambiente de trabalho, eles não deixaram de transparecer que estavam cientes de que os aspectos positivos também existem.

### **Considerações Finais:**

O presente trabalho referiu-se a uma articulação e uma maior reflexão e entendimento sobre o Centro de Triagem e Encaminhamento do Migrante (CETREMI) e teve como objetivo mostrar a partir de diferentes abordagens metodológicas as características e conseqüências do trabalho para o trabalhador e as diversas questões que surgem diante da temática “saúde no trabalho.”

Considerando o trabalho como algo transformador e formador de identidade, podemos então compreendê-lo como algo simbólico, sendo uma das maneiras mais relevantes do homem se posicionar como indivíduo único, pois é algo que complementa e dá sentido à vida. Sendo assim só é possível compreendermos integralmente o ser humano, a partir do momento em que entendemos sua inserção no mundo do trabalho e as relações criadas no interior das organizações em que se insere.

Dessa forma é relevante compreender as construções e os desafios constantes nesse cotidiano. Por fim, faz-se necessário com isso uma ampliação do olhar do psicólogo frente às demandas apresentadas e referidas no atual trabalho, pois o agir ético e técnico deve vir acompanhado desde a formação profissional, revelando a importância de se ter um compromisso com a profissão e com a comunidade que solicita os serviços (LUNARDI *ET AL.*, 2004; NOGUEIRA-MARTINS, 2003).

O caminho que foi desbravado na realização deste trabalho é um caminho novo no sentido de que possibilita uma flexão e criação de futuras estratégias que auxiliem e



contribuam para uma mudança na qualidade de vida do sujeito trabalhador, proporcionando um suporte e amparo dentro do seu contexto social, incluindo tanto as questões relacionadas ao trabalho e saúde no trabalho, como consequentemente a estruturação da sua identidade diante dos contextos vividos cotidianamente.

#### **Referências:**

BERNARDES A. G., GUARESCHI N. M. F., MEDEIROS. P. F. **O conceito de Saúde e suas implicações nas práticas psicológicas.** Psicologia Teoria e Pesquisa. Vol. 21. 2005.

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.** Psicol. cienc. prof. 2011, vol.31, n.4, pp. 702-717.

CARDOSO, C.L. **Um estudo fenomenológico sobre a vivência de família: com a palavra, a comunidade.** Rio de Janeiro, 2007. Tese (Doutoramento em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CONSTANTE, M., BOBSIN, T., GOULART, P. M. **Adoecimento no trabalho e intervenção grupal: relato de uma prática em Criciúma- SC.** Seminário de Ciências Sociais Aplicadas, Vol. 3, No 3. 2012.

FOUCAULT, M. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramallete. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **A arqueologia do saber.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

LUNARDI V. L. *et al.* (2004). O cuidado de si como condição para o cuidado dos outros na prática de saúde. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, 12 (6): 933-939.

MARTINS, M. C. F. N. (2003). Humanização da assistência e formação do profissional de saúde. **Psychiatry On Line Brazil**, 8 (5). Disponível em < [http://www.polbr.med.br/arquivo/artigo0503\\_1.htm](http://www.polbr.med.br/arquivo/artigo0503_1.htm) >. Acesso em 07 junho 2015.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho.** Rev. adm. Empresarial. São Paulo, v. 41, n. 3, set. 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 03 junho 2015.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Organização Pan-Americana de Saúde/Brasil. **Doenças relacionadas ao trabalho – Manual de Procedimentos para os serviços de saúde.** Série A. Normas e Manuais Técnicos, n. 114. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

PERLS, F. S., HEFFERLINE, R., GOODMAN, P. *Gestalt-terapia.* Tradução Fernando Rosa Ribeiro. 2. ed. São Paulo (SP): Summus, 1997.

SANTOS, A.P. L., LACAZ, F. A. C. **Apoio matricial em saúde do trabalhador: tecendo redes na atenção básica do SUS, o caso de Amparo/ SP.** Ciênc. saúde coletiva. 2012, vol.17, n.5, pp. 1143-1150.

SCORSOLINI-COMIN, F., RUWER, L. M. E. **Considerações sobre o impacto de um treinamento a distância na qualidade de vida percebida por funcionários do setor bancário.** In: SEMINARIO DE SAUDE DO TRABALHADOR DE FRANCA, 7., 2010, Franca. **Proceedings online...** Unesp Franca, Available from: <[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=MSC000000112010000100030&lng=en&nrm=abn](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000112010000100030&lng=en&nrm=abn)>. Acesso em 03 junho 2015.

TEIXEIRA, C. F. **Promoção e vigilância da saúde no contexto da regionalização da assistência à saúde no SUS.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro. p.153-162, 2002

ZIMERMAN, D. **A importância dos grupos na saúde, cultura e diversidade.** Vínculo, São Paulo, v. 4, n. 4, dez. 2007. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-24902007000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-24902007000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 03 junho 2015.

## EIXO 2: COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES

## **A PRÁTICA PROFISSIONAL DE PSICÓLOGOS EM AMBIENTE HOSPITALAR E SEUS DESAFIOS**

ANGELOCCI, Larissa, Unesp. lary.angelocci@gmail.com  
MISSION, Isabella Janini, Unesp. isabella\_1000@hotmail.com  
CONTARIN, Lara Sorita, Unesp. laracontarin@outlook.com  
SOUZA, Bruna Letícia Seles, Unesp. bruna.l2013@gmail.com  
AUGUSTO, Bianca Silva, Unesp. biancaaugusto@outlook.com  
SEVERINO, Lana Padovini, Unesp. lana.padovini@outlook.com  
BOCCHI, Josiane Cristina, Unesp. josiane.bocchi@unesp.br

**RESUMO:** Com base nos interesses de investigação acerca da dinâmica de atuação e atividades desempenhadas pelo profissional da Psicologia no âmbito hospitalar, o presente trabalho, derivado de uma atividade investigativa executada na disciplina “Estágio Básico - Atividade Articuladora: Extensão”, ministrada pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Josiane Cristina Bocchi no segundo semestre de 2018 do curso de Psicologia da Unesp-Bauru, teve por objetivo compreender os desafios da atuação do psicólogo no âmbito hospitalar em dois grandes hospitais, o Hospital Estadual Bauru e o Hospital de Base de Bauru-SP. Desta forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro psicólogas, duas de cada unidade. Os resultados da pesquisa indicaram que há barreiras na inserção profissional no ambiente hospitalar, onde o principal entrave é a dificuldade de comunicação com o restante da equipe embasadas na cultura médico-hierárquica das relações de poder. Com efeito, as entrevistadas consideraram de suma importância a sua atuação no processo saúde/doença com vistas a mediar e proporcionar o apoio psicológico ao paciente e à família. O psicólogo tem uma percepção diferente sobre seu trabalho, o cuidado e escuta que oferece, divergente do modelo biomédico predominantemente praticado pela equipe multiprofissional, o que revela dificuldades na interação do profissional da Psicologia com os demais atuantes da equipe hospitalar quanto à resolução de questões próprias ao tratamento dos internos, como por exemplo, no relativo à adesão aos tratamentos. No ambiente hospitalar, enfrentam-se adversidades sociais e institucionais da alta demanda relativas à necessidade de lidar com processo saúde-doença e também com a relação entre vida e morte. Tal aspecto apontou para a clara presença de relações hierárquicas quanto às atividades profissionais bem como em uma visão do psicólogo como um ator da normatização que viria a efetuar uma espécie de “correção” nos internos. De acordo com os relatos das entrevistadas, aponta-se para as necessidades de mudanças da cultura hospitalar que permitam uma relação mais horizontalizada e uma equipe efetivamente multidisciplinar, permitindo assim uma melhor intervenção do psicólogo no cuidado com os pacientes e na mediação instituição-equipe-paciente-família contribuindo, na medida em que estejam clarificadas suas funções em tal ambiente, para um tratamento mais humanizado.

**Palavras-chaves:** PSICOLOGIA HOSPITALAR. ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO. RELAÇÕES DE PODER.

**1. Introdução:**

A inserção do psicólogo na instituição hospitalar foi se impondo na medida em que se estabeleceu um novo paradigma para a assistência à saúde diante da limitação do modelo biomédico. O profissional de saúde mental atua nas práticas assistenciais junto à equipe de saúde, trabalhando com os processos de doença-internação-tratamento permeados por uma delicada e complexa relação determinada pela tríade enfermo-família-equipe de saúde (SEBSTIANI, MAIA, 2005). Tal profissional, tem por objetivo servir como um mediador entre o paciente, a equipe, a instituição e seus familiares (CARVALHO, SANTANA, SANTANA, 2009). Entretanto, conforme Martins (1992), há uma desigualdade de condições entre o profissional de saúde mental e os demais profissionais do estabelecimento hospitalar no que se refere à definição de seu papel: enquanto os da equipe médica têm papéis relativamente bem estabelecidos e compartilham um mesmo referencial (o modelo biomédico), o interconsultor experimenta profundas dúvidas sobre suas funções. Assim, o psicólogo hospitalar passa a atuar de acordo com as demandas dos médicos e da instituição e não dos próprios pacientes (MAIA, 2006), tendo o encargo embutido na demanda de assistência psicológica de “assepsia” do doente e/ou familiar, seguindo a lógica institucional (GOFFMAN, 1987).

Dessa forma, a interconsulta médico-psicológica sendo quase que um instrumento exclusivo do uso médico evidencia as relações institucionais de poder presentes no hospital e a visão desorganizada que a equipe de saúde tem sobre a atuação do psicólogo hospitalar. À vista disso, os dois grandes hospitais a serviço da saúde pública em Bauru (SP), o Hospital Estadual de Bauru e o Hospital de Base de Bauru, servem como modelo para um mapeamento e investigação da atuação do psicólogo no contexto hospitalar, da realidade da atuação desse profissional, sobre as considerações de psicólogos da saúde pública acerca do exercício das condições para realização do seu trabalho e também sobre as relações de poder existentes nesse ambiente.

**2. Objetivos:**

O objetivo deste trabalho é apresentar uma análise da descrição das relações de poder no trabalho do psicólogo hospitalar, abordando a relação deste profissional com o restante da equipe no local de trabalho e discutir como esse fator influi na atuação profissional e na relação psicólogo-paciente. Será proposta uma reflexão acerca dos desafios colocados à atuação a partir da perspectiva do modelo biomédico e do trabalho hierarquizado que ainda resiste nos hospitais. Pretende-se cumprir esta tarefa a partir da investigação da atuação na profissão baseada na comparação dos relatos de quatro psicólogas da área, sendo duas de cada instituição referida.

**3. Metodologia:**

Com vistas a compreender melhor a atuação profissional do psicólogo em contexto hospitalar, bem como investigar os trabalhos desenvolvidos nos dois hospitais considerados na amostra dessa pesquisa, primeiramente, o grupo fez um levantamento bibliográfico acerca do tema. Após esta fase inicial, foi realizado contato com a gestão da FAMESP (Fundação para o Desenvolvimento Médico e Hospitalar), pedindo ao órgão autorização para que fossem realizadas visitas aos hospitais e entrevistas, semiestruturadas, com quatro psicólogas hospitalares da cidade de Bauru, duas do Hospital Estadual e duas do Hospital de Base.

Autorizado pela FAMESP, responsável pela administração desses dois hospitais, o grupo se dividiu devido às suas disponibilidades de horário para realizar as atividades previamente agendadas. No Hospital de Base, os membros do grupo foram conduzidos pelas próprias psicólogas em uma visita guiada a instituição de saúde e, após isto, realizaram as entrevistas gravadas com a autorização das psicólogas, no local reservado às psicólogas da instituição, que neste caso, corresponde a uma sala multidisciplinar, onde outros profissionais também fazem uso do espaço.

Já as psicólogas do Hospital Estadual preferiram entregar suas respostas da entrevista por e-mail (uma vez que elas possuíam o roteiro anexado anteriormente enviado) a serem entrevistadas no dia da visita. Deste modo, após as visitas e transcrição das respostas das entrevistas, foi feita a comparação dos relatos das profissionais dos dois hospitais e uma posterior análise dos dados coletados.

#### **4. Resultados e Discussão:**

Os relatos coletados através das entrevistas apontam que os psicólogos são bem recebidos no ambiente hospitalar e nas equipes multidisciplinares, porém, ainda não há clareza sobre o seu trabalho por parte dos outros profissionais, de modo que a equipe espera que o psicólogo tenha o manejo para uma atuação resolutiva em lidar com o sofrimento não exclusivamente físico apresentado pelos pacientes ou, ainda, que o psicólogo os auxilie a coagir os internos a aderirem ao tratamento proposto por meio das interconsultas. Assim, ainda há a adoção de uma visão estigmatizada, ambígua e de certo misticismo que circunda o psicólogo, em razão do desconhecimento de sua atuação e do objeto de estudo da Psicologia, geralmente atribuindo uma natureza especial à *psique* humana. E a partir dessa dificuldade, as psicólogas entrevistadas afirmam que desempenham um “papel educativo” ao demonstrarem através do seu trabalho a função, a extensão e os limites de sua atuação profissional. Além disso, a hegemonia do modelo médico e a dificuldade de comunicação entre os profissionais médicos e não médicos da equipe se destacam como desafios à prática do psicólogo também em relação ao encaminhamento de pacientes para outros serviços de saúde mental após a alta, já que “essa ação é realizada apenas pelo psiquiatra do hospital” restringindo, então, a autonomia dos psicólogos e suas decisões.

No entanto, uma das psicólogas entrevistadas destacou como ponto positivo de seu trabalho a possibilidade de “um espaço para dar voz à subjetividade do paciente no processo de hospitalização e a nossa própria subjetividade ao termos contato com tantas realidades diferentes”, quebrando a lógica biomédica historicamente rígida com relação às manifestações da subjetividade daquele que está vivenciando o processo de adoecimento e de tratamento, mesmo seguindo um modelo focal e breve.

Nesse sentido, apesar de se tratar de um trabalho emocionalmente desgastante para o psicólogo, uma vez que ele lida com as crises emocionais constantes, doenças graves e óbitos pela carga horária de 40 horas semanais, há a gratificação de acompanhar o paciente e vê-lo “se adaptando às suas novas condições”, dando sentido para as situações que está vivenciando e, muitas vezes, dando feedback positivo sobre como foi seu atendimento ao todo.

#### **5. Considerações finais:**

Com base nas visitas às instituições e nas entrevistas realizadas com as quatro psicólogas efetivas, constatou-se que houve a convergência de dados obtidos com os que foram apontados pela literatura levantada, como o atendimento ser estruturalmente diferente daquele dado na clínica, uma vez que é realizado à beira dos leitos, em interconsultas, com enfoque na hospitalização do interno, e a necessidade de diálogo com

os demais profissionais da equipe de saúde, compondo um trabalho multidisciplinar, a fim de proporcionar um tratamento humanizado a esse sujeito hospitalizado.

A partir dos relatos das psicólogas do Hospital de Base às do Hospital Estadual de Bauru, identificou-se tanto convergências quanto divergências em suas rotinas e como a organização das instituições recaem sobre as práticas profissionais das mesmas, uma vez que o Hospital de Base tem mais de 60 anos enquanto o Hospital Estadual tem apenas mais de 10 anos de funcionamento, e que a inserção dos psicólogos neste foi aprovada desde o início ao passo que naquele não há dados precisos, o que acarretou em diferentes valorações das instituições acerca desses profissionais da saúde, tornando a prática um pouco mais acolhedora em um hospital do que em relação a outro.

Além disso, foi possível notar como problemas comuns à essa prática profissional a comunicação insuficiente entre os psicólogos e a equipe médica, a prevalência do modelo médico, a falta de assistência psicológica exclusiva aos funcionários, a compreensão pouco clara acerca do papel do psicólogo no ambiente hospitalar por parte da equipe de saúde, a insuficiência da formação acadêmica em prover as aprendizagens necessárias à prática, a ausência de um espaço próprio da Psicologia nas instituições, e, por fim, a sobrecarga de trabalho e o desgaste sofrido pelo psicólogo em sua rotina.

Desse modo, esse conjunto de desafios dificulta as atividades desenvolvidas pelos profissionais e impedem a potencialização dos trabalhos da Psicologia. Em suma, não obstante a constatação de impasses e desafios no campo da Psicologia Hospitalar, a oportunidade de conhecer mais detalhadamente essa área de atuação da Psicologia instigou o interesse de algumas das integrantes deste trabalho na área de Psicologia da Saúde, especificamente em Psicologia Hospitalar, ao expor a realidade de uma práxis tão dinâmica e diferente da clássica que vem sendo trabalhada desde o começo na graduação, desmistificando por completo a prática do psicólogo hospitalar como uma “clínica no hospital”.

## 6. Referências

CARVALHO, D. B.; SANTANA, J. M.; SANTANA, V. M. **Humanização e Controle Social: O Psicólogo como Ouvidor Hospitalar.** *Psicologia Ciência e Profissão*, v. 29, n. 1, p. 172-183, 2009.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos.** 2ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.

MAIA, S. M. **A interconsulta psicológica no hospital geral: uma demanda institucional.** *Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Belo Horizonte*, Belo Horizonte, 2006.

MARTINS, L.A.N. **Interconsulta hoje.** In: MELLO FILHO, J. et al. *Psicossomática hoje.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

SEBASTIANI, R.; MAIA, E. **Psicologia da saúde-hospitalar: da formação à realidade.** *Universitas Psychologica*, v. 14, n. 1, p. 49-54, 2005.

## COMPORTAMENTO DO ASSEDIADO: IDENTIFICANDO ASPECTOS FRÁGEIS

OLIVEIRA, Sarajane Lima de, FSG. [sarajane.oliveira@fsg.edu.br](mailto:sarajane.oliveira@fsg.edu.br)  
SANTOS, Luísa Rossini dos, FSG. [luisa.rossinis@outlook.com](mailto:luisa.rossinis@outlook.com)

**Resumo:** O presente estudo tratou do fenômeno do assédio moral que, apesar de ter sido nomeado recentemente, é uma violência praticada desde os primórdios da escravidão, pois atenta contra a dignidade humana e pode causar danos irreversíveis para a saúde física e psíquica do indivíduo vítima dessa violência. Assim, esta pesquisa teve por objetivo geral investigar possíveis aspectos frágeis a serem identificados no comportamento dos assediados no âmbito do trabalho e, como objetivos específicos, ampliar as discussões sobre o fenômeno assédio moral nas organizações e levantar possíveis contribuições da psicologia no âmbito das organizações com relação ao assédio moral. Desta forma, este estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de revisão bibliográfica, de cunho exploratório com abordagem qualitativa. A fonte de pesquisa foi por meio de busca *online* na base de dados do Google acadêmico e Revista Rpot, com os seguintes descritores: “aspectos psicológicos + assédio moral” e “perfil do assediado”, compreendendo o período de 2010 a 2017, sendo excluídos da revisão de literatura todos os artigos que não fossem escritos em idioma da língua portuguesa. A metodologia de análise dos resultados seguiu os passos da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Desta forma, o primeiro passo foi a escolha dos documentos que fizeram parte deste estudo, a qual se deu a partir de uma leitura flutuante que abriu espaço para a criação de categorias de análise para a interpretação final. Dentre os textos encontrados, primeiramente, foi realizada uma análise dos títulos e, posteriormente a leitura prévia do resumo dos mesmos a fim de verificar aqueles que fossem ao encontro da questão de pesquisa, excluindo assim os que não possuíam relação com a temática. Cabe salientar, que dos 477 artigos selecionados, após a utilização desses filtros, culminaram no final apenas 22 documentos que foram lidos na íntegra e utilizados na coleta de dados, dando origem à formulação de cinco categorias de análise: aspectos discriminatórios, perfil da vítima inexistente, aspectos causadores de inveja, vulnerabilidade das vítimas e fatores individuais de personalidade versus contextos de trabalho. Contudo, os resultados apontaram que não há unanimidade de ponto de vista dos autores estudados a respeito do tema que nos permita elaborar um único perfil do assediado e, especialmente, que contemple aspectos frágeis no comportamento das vítimas de assédio moral no trabalho, haja vista as próprias categorias de análise criadas a partir do referido estudo.

**Palavras-chave:** ASSÉDIO MORAL. ASPECTOS PSICOLÓGICOS. ASSEDIADO.

### 1. Introdução:

O assédio moral no trabalho é uma forma de violência que se caracteriza por condutas abusivas que afrontam a dignidade humana, podendo levar ao adoecimento psíquico. Essa violência ocorre de forma intencional e tem por objetivo prejudicar a vítima, é repetitiva e geralmente se mantém por um longo período (BATTISTELLI; AMAZARRAY; KOLLER, 2011).

Independentemente de ter sido nomeado recentemente e, estar sendo estudado desde então, o assédio moral é uma violência praticada desde os primórdios da



escravatura. Essa prática vem ganhando mais visibilidade devido ao entendimento de que é uma forma de violência ao sujeito, a qual transcende o físico, que é de fácil comprovação, e passa para o subjetivo, ou seja, para os sentimentos, os quais são de difícil mensuração.

Apesar de estudiosos estarem debruçados em pesquisas a respeito do assédio moral, pouco direciona-se o foco ao comportamento da vítima. Por entender que nossos comportamentos são, desde nosso nascimento, vinculados ao nosso meio e são repetidos nas demais relações que estabelecemos, desenvolveu-se a referida pesquisa.

Cabe salientar, que este estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa e de cunho exploratório. Assim, reflete sobre a importância de detectar comportamentos de assédio moral de modo a evitar a ocorrência desse fenômeno no âmbito do trabalho. Com a ausência do fenômeno do assédio moral nas organizações, podemos contar com maior qualidade de vida tanto dos funcionários quanto dos gestores da organização, assim como, com um clima organizacional satisfatório; o que seriam os maiores benefícios a serem listados, uma vez que as pessoas permanecem a maior parte do tempo no trabalho.

De igual modo, as empresas também poderão ser beneficiadas ao considerar a redução de autuações da justiça do trabalho por conta de práticas inadequadas e que contemplem o assédio moral. Essas autuações, por sua vez, poderão gerar custos, não só diretos como os financeiros, mas também indiretos, que acabam por denegrir a imagem da organização perante a comunidade.

O assédio moral no trabalho é um fator predominante na precarização da atividade laboral e, se constitui como um tipo de violência. Essa violência pode causar tanto riscos ocupacionais quanto, mais especificamente, riscos psicossociais e é caracterizada como o uso intencional e repetido de poder contra um indivíduo ou um grupo de indivíduos, podendo causar mal-estar físico, mental, espiritual e moral. (CARAN *et al.*, 2010).

Para Dias (2013) o assédio moral constitui-se em uma forma de violência psíquica praticada no ambiente laboral pelo empregador ou um subordinado, de forma continuada, a fim de desestabilizar a vítima, acometendo sua saúde física e mental, com clara intensão de perseguir e discriminar, visando assim degradar o ambiente de trabalho e, por conseguinte, eliminar a vítima da organização. Assediar um indivíduo consiste em cercá-lo, persegui-lo com insistência, importuná-lo com tentativas de contato. (HERMENEGILDO e LOUZADA, 2012).

O fenômeno do assédio moral pode ocorrer de forma vertical e horizontal, ou seja, dentro das relações hierárquicas entre chefe e subordinado como entre colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico e, se divide em duas categorias: o pessoal, que diz das relações interpessoais; e da organização do trabalho, que diz respeito especificamente às questões do contexto, do processo e da gestão do trabalho. (CÂMARA; MACIEL e GONÇALVES, 2012).

Soares e Oliveira (2012) atentam para o fato de que limitar o assédio moral somente visando sua repetição é um erro, pois um rumor proferido por alguém pode circular, destruindo ou ameaçando a carreira ou a reputação da vítima e não necessita se repetir dia após dia, por exemplo. Dessa forma, ao mesmo tempo em que devem ser consideradas as dimensões de frequência e duração do assédio moral, elas devem ser analisadas com cuidado, já que não são as únicas dimensões caracterizantes dessa violência. Já Schlindwein (2013) considera importante frisar que para constituir assédio moral as ações negativas perpetradas contra o trabalhador devem ter continuidade e serem de caráter repetitivo.

Garbin e Fischer (2012) entendem o fenômeno do assédio moral como a soma de situações persecutórias que tem por objetivo prejudicar e/ou pressionar o indivíduo no

seu local de trabalho, para que este seja afastado ou eliminado. Essas situações são normalmente concretizadas pela fala, embora, o isolamento, a não comunicação, a indiferença, entre outros, sejam práticas recorrentes. O resultado dessa violência fere a dignidade humana.

Schindwein (2013) nomeia como assédio moral as situações de humilhações e constrangimentos articuladas por parte de chefias ou colegas ao trabalhador que se encontra na posição de vulnerabilidade. Essas situações abrangem desde a falta de cortesia até ofensas que desqualificam a atividade do trabalhador, que passa ao ato subjetivo de ressentir-se contra as chefias e os colegas; esse ressentimento afeta seu poder de agir e, quando se perde a capacidade de ter iniciativa, o trabalho perde a sua função psicológica.

Fontes e Carvalho (2012) acreditam que a definição para assédio moral ainda não está acordada. Contudo, apontam uma característica para tentar defini-lo: uma forma perversa de administrar que tem sido tolerada e que gera consequências negativas para a qualidade de vida no trabalho e para a saúde do trabalhador, o que acarreta perdas significativas tanto para a organização quanto para a sociedade.

O trabalho como estruturante do sujeito, encontra forças no reconhecimento, formando com este uma armadura para sua saúde psíquica; tal fato pode ser construído por meio de espaços de conversas coletivas, bem como a inserção dos indivíduos que desempenham uma mesma função e sofrem os mesmos assédios com intenção de promover a percepção sobre a diferença entre trabalho prescrito e o real, protegendo assim o trabalhador da alienação e outros distúrbios psíquicos, fortalecendo-os contra o fenômeno de assédio moral que encontra suporte na ideologia neoliberal, que banaliza a injustiça social. (ZANELLI, SILVA e TOLFO, 2011).

Para Bernal (2010) a personalidade da vítima é o que menos conta na prática do assédio moral, já que esta é, normalmente, comprometida com seu trabalho de forma mais cooperativa e tem o mesmo como ocupante de uma posição central em sua vida. Zanelli, Silva e Tolfo (2011) em concordância acrescentam ainda que a vítima é justamente o empregado com senso de responsabilidade, iniciativa, questionador e extremamente ético, é geralmente educada e possuidora de qualidades profissionais e morais de grande valor.

As consequências implicadas no fenômeno do assédio moral englobam tanto a saúde física e psíquica da vítima como também apresentam efeitos na organização, como o absenteísmo, a queda na produção e qualidade do trabalho desenvolvido, aposentadorias prematuras, exposição negativa da marca da organização entre outros. (NUNES e TOLFO, 2012).

As situações de assédio moral podem, aparentemente, serem consideradas como inofensivas, como sugestão ou algo do não dito, porém, as consequências podem desestabilizar a vítima, sem que os que a rodeiam intervenham. As formas de assédio moral no trabalho são mais estereotipadas do que na vida privada, contudo não são menos destrutivas. (HIRIGOYEN, 2002). Embora não possam ser mensuradas, as consequências do assédio moral são de cunho severo e elevado; e abrangem tanto a saúde física e mental do indivíduo assediado quanto à própria organização no qual se insere. (NUNES *et al.*, 2010).

O assédio moral é uma forma de violência que gera danos a integridade física e psíquica do indivíduo sofredor desse assédio, além de afetar sua vida pessoal e seu desempenho no trabalho; e não somente a vítima sofre as consequências dessa violência, mas também os observadores (colegas de trabalho), que na medida em que visualizam as agressões, por vezes, apresentam insatisfação com o trabalho e sintomas de estresse. (NUNES, TOLFO e NUNES, 2013).

Nunes e Tolfo (2012) identificaram, em sua pesquisa, que as consequências da violência de assédio moral não são exclusivas para a vítima, pois as organizações também são seriamente afetadas e, devido à sutileza dessas consequências não percebem que essa violência pode acarretar prejuízos econômicos em curto e/ou longo prazo. É sabido que o assédio moral se fundamenta na constante desqualificação da vítima com a intenção de torná-la neutra em relação ao poder e, que as consequências dessa violência afetam tanto o trabalhador assediado quanto a organização e a sociedade.

As consequências dessa violência são tão graves que podem levar o sujeito a quadros depressivos, podendo culminar em suicídio. (MARTINS *et al.*, 2012). Soares e Oliveira (2012) entendem que as consequências do assédio moral para a saúde do trabalhador vítima dessa violência são assoladoras; esse fenômeno tem sido considerado um dos mais importantes estressores nas organizações contemporâneas e acarretam danos também para ela já que um dos resultados desta violência é o absenteísmo.

Costa (2014) destaca que em função do assédio moral muitas vítimas têm sua saúde tão comprometida a ponto de serem impelidas de exercer suas funções laborais, causando seu afastamento e, em alguns casos, sua aposentadoria precoce. Nunes e Tolfo (2013) apontam que os alvos da violência de assédio moral sofrem consequências físicas e psíquicas, são elas: abandono das relações sociais, alteração do sono, aumento da pressão arterial, cefaleia, consumo excessivo de bebida alcoólica, descontentamento com o trabalho, dificuldade de concentração, dores generalizadas e esporádicas, enjoos, falta de apetite, insegurança, manifestações depressivas, raiva, tensão muscular, vontade de chorar e até, em alguns casos, o suicídio.

No fenômeno do assédio moral, os colegas de trabalho da vítima acabam por se tornarem cúmplices na esperança de não serem agredidos para com eles, assim como a falsa ideia de solidariedade para com o agressor, na busca por segurança, ascensão profissional ou recesso. (FABRICIO, 2012). As consequências do assédio moral vão desde vergonha e humilhação até a modificações da própria identidade, pois esse fenômeno mina a esperança do trabalhador no futuro, desintegra seu vínculo social, corrói a cooperação, a confiança e provoca males imensuráveis no psíquico da vítima. (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Goncalves e Feijó (2014) acreditam que é necessário ter um olhar amplo para o fenômeno do assédio moral, identificando todos os envolvidos a fim de fazer uma reflexão acerca dos processos, relações e contextos que contribuem para o uso e permanência desta violência dentro da organização; fato que auxiliará no desenvolvimento de habilidades de comunicação, em especial com os gestores, para que estejam preparados para o diagnóstico, prevenção e tratamento dos conflitos, divergências e disputas, com o intuito de não se transformarem em atos de violência.

Uma pesquisa com o objetivo de investigar a possível ocorrência de assédio moral em uma empresa metalúrgica do interior do RS, apresentou resultados confirmatórios para uma amostra de 72 funcionários, apontando a ocorrência de forma muito sutil e discreta; tanto entre chefia-subordinado quanto entre colegas. Constatou-se que o assédio praticado na forma vertical acontece apenas em relação ao trabalho, na maneira como ele é dividido, a relação autoritária por parte de algumas chefias e a limitação da autonomia disposta aos funcionários. Já, na forma horizontal, constatou-se que o assédio é de cunho pessoal, abordando a vida privada do funcionário. Tal aspecto evidencia que as chefias se mostram mais preparadas no que concerne ao profissionalismo e a não discriminação por fatores étnicos, de gênero, religião, aparência física e outros. (SILVEIRA e OLIVEIRA, 2012).

## **2. Objetivos:**

O referido estudo apresenta como objetivo geral investigar possíveis aspectos frágeis a serem identificados no comportamento dos assediados no âmbito do trabalho.

### **2.1 Objetivos específicos:**

Como objetivos específicos temos: ampliar as discussões sobre o fenômeno assédio moral nas organizações e, levantar possíveis contribuições da psicologia no âmbito das organizações com relação ao assédio moral.

## **3. Método:**

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa e de cunho exploratório. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Cerro, Bervian e Silva (2006), trata-se da explicação de um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Tem como objetivo conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas sobre determinado assunto, tema ou problema.

De acordo com Shaughnessy, Zechmeister e Zechmeister (2012), a pesquisa de abordagem qualitativa se refere à redução de dados, que envolve o processo de codificação, onde os pesquisadores sintetizam as informações verbais, identificam temas, categorizam informações, agrupam informações e registram suas próprias observações sobre os registros narrativos.

A pesquisa exploratória objetiva a obtenção de conhecimento sobre os conceitos em pauta, com a finalidade de tornar o problema mais explícito e aprimorar ideias ou hipóteses a serem pesquisadas futuramente. Além disso, essa forma de delineamento é considerada flexível e permite o envolvimento de levantamento bibliográfico, documental e estudos de caso, propondo a análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2011).

Confirme Gil (2011), a pesquisa exploratória tem como propósito fornecer uma visão geral, possibilitando ao pesquisador uma proximidade com o assunto em pauta, apresentando um problema mais esclarecido, porém passível de investigação através de uma sistematização. Este tipo de pesquisa, também propicia ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema para o alcance dos objetivos de pesquisa propostos. A fonte de pesquisa foi por meio de busca online na base de dados do Google acadêmico e a Revista Rpot, que se trata de uma publicação da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho -SBPOT, com os seguintes descritores: “aspectos psicológicos + assédio moral” e “perfil do assediado”.

O período de busca para esses descritores compreendeu de 2010 a 2017, sendo excluídos da revisão de literatura todos os artigos que não foram escritos em idioma da língua portuguesa. Dentre os textos encontrados, primeiramente, foi realizada uma análise dos títulos e, posteriormente a leitura prévia do resumo deles a fim de verificar aqueles que foram ao encontro da questão de pesquisa proposta, excluindo assim os que não possuíam relação com a temática.

Cabe salientar que os artigos selecionados após a utilização desses filtros foram lidos na íntegra. A metodologia de análise dos resultados seguiu os passos da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Desta forma, o primeiro passo foi a escolha dos documentos que fizeram parte deste estudo, a qual se deu a partir de uma leitura flutuante que abriu espaço para a criação de categorias de análise para a interpretação final.

Para a realização deste estudo não houve uso de nenhum orçamento significativo, já que o material via internet se encontra acessível sem que haja a necessidade de dispor de algum investimento somente para a realização deste.

#### **4.Resultados:**

Seguindo a metodologia de análise dos resultados proposta, foram encontrados um total de 477 documentos com base nos descritores; destes 477 documentos culminaram no final apenas 22 documentos que foram utilizados na coleta de dados, os quais foram lidos na íntegra. A partir dos resultados levantados, foram criadas cinco categorias de análise, sendo: aspectos discriminatórios, perfil da vítima inexistente, aspectos causadores de inveja, vulnerabilidade das vítimas e fatores individuais de personalidade versus contextos de trabalho.

#### **5. Discussão dos resultados:**

A primeira categoria analisada se refere a aspectos discriminatórios, apontados como um meio propício para a prática de assédio moral. Essa forma de assédio, conforme Rufino (2010), se origina a partir da resistência ao diferente que pode estar atrelada a aspectos como, cor, raça, idade, origem e sexo. Leite (2012) aponta que discriminação por incapacidades físicas e mentais, xenofobia, razões políticas ou religiosas, migração, intolerância pela orientação sexual, são também, aspectos propícios para a prática do assédio moral. Outro grupo que se encaixa nesta categoria são os portadores de doenças causadas pelo próprio trabalho, que por vezes, são taxados de preguiçosos e mentirosos. (ECHEVERRIA; PORFÍRIO; GIMENEZ; LEÃO, 2017).

Battistelli, Amazarray e Koller (2011), acrescentam que profissionais possuidores de estabilidade no trabalho, independente do motivo pelo qual encontram-se nessa situação, também se tornam com frequência alvos de assédio moral. A segunda categoria refere-se ao perfil da vítima inexistente.

Essa categoria elaborada a partir do entendimento de alguns autores, os quais acreditam que fatores de personalidade são irrelevantes para entender o fenômeno do assédio moral, visto que as condições de trabalho prestadas, o ambiente organizacional e as reestruturações produtivas geradas pelo sistema ao qual estamos inseridos (capitalista), são os motivos que levam à intensificação do assédio moral (MEURER; STREY, 2012), não apontando esse fenômeno como vinculado necessariamente a um perfil específico apresentado pelo assediado.

Nessa mesma perspectiva, Meurer e Strey (2012) destacam que, se nos atermos apenas em determinantes individuais presentes no fenômeno assédio moral, estaríamos culpabilizando os sujeitos que nada mais fazem do que responderem a um sistema desumano, enquanto a organização e a sociedade estariam sendo dispensados do papel de responsabilidade sobre esse fenômeno. Outro apontamento a respeito desta categoria, é o fato de um indivíduo poder ser produtivo e agradável, mas em um ambiente hostil, tornar-se inapto e desagradável. (ÁVILA, 2008).

A terceira categoria de análise, aspectos causadores de inveja, foi criada a partir do entendimento de autores que acreditam que a escolha da vítima está embasada na percepção de suas qualidades, como por exemplo, comunicação, iniciativa, carisma, liderança, popularidade, alto sentido cooperativo e de trabalho em equipe; tais características representam perigo ao agressor, que por ser movido pela inveja, ou mesmo pelo medo de ser suplantado, impõe um sistema de poder para anular a vítima. (SANTOS, 2014; MARQUES, 2014; SILVA, 2015).

Schneider e Marangoni (2016) apontam que as vítimas de assédio moral geralmente são pessoas portadoras de uma educação polida, detentoras de qualidades morais e profissionais de grande valor, que apresentam “algo mais” e, por esse motivo são visadas pelos agressores. Esse ponto de vista é também defendido por Simonetti (2016) que, em seus estudos relata ter levantado posicionamentos de autores que apontam

aspectos positivos e relevantes do assediado, como dedicação ao trabalho, senso de responsabilidade e justiça, prontidão para atender solicitações, elevado grau de competência, entre outros, os quais passam a ser ameaça para o agressor que, por sua vez, busca menosprezar o trabalho da vítima.

Outra categoria criada foi, vulnerabilidade das vítimas. Essa categoria específica que o agressor, dentro do fenômeno de assédio moral, detecta em sua vítima os aspectos vulneráveis que ela possui, que por sua vez, atingem diretamente sua identidade e autoestima, trazendo à tona suas falhas e traumas outrora já esquecidos. Salienta-se que algumas dessas vítimas se acomodam nesse papel, dando sentido à sua crise existencial, situações que são denominadas como posições vitimárias, as quais permitem que o assediado perca a manter proximidade do agressor para alimentar essa forma de vida. (HIRIGOYEN, 2005 apud ÁVILA, 2008).

Ávila (2008) e Santos (2014), acreditam que o que se sobressai não é a vítima em si, mas a capacidade do agressor em coagir as pessoas, tornando-as vítimas de assédio moral, ou seja, todas as pessoas estão suscetíveis a se tornarem vítimas de assédio moral, visto que todas têm um ponto vulnerável por onde o assediador perverso pode agir.

A última categoria, fatores individuais de personalidade versus contextos de trabalho, alude para o fato de o fenômeno do assédio moral poder acontecer em função da personalidade de um indivíduo ir contra os princípios da organização e, este mesmo indivíduo rebater a submissão à autoridade. Sob essa perspectiva, refere-se a tornar-se vítima por reagir às ações perversas e por não concordar com a postura administrativa adotada pelo agressor enquanto detentor do poder. (ÁVILA, 2008).

Outros autores como Echeverria *et al.* (2017, p.15), entendem que a vítima é, geralmente, questionadora, vai em busca de soluções para o coletivo, se preocupa com os colegas, ou seja, intervém pelo bem da equipe. Porém, essa sua postura pode ser encarada como “criação de caso”, colocando o indivíduo assediado na posição de “reclamão”. Considerando os aspectos acima citados, acredita-se relevante descrever o papel do profissional de psicologia em situações de assédio moral e até mesmo na prevenção de tal fenômeno.

Battistelli, Amazarray e Koller (2011) afirmam que a psicologia pode contribuir no sentido de coibir os comportamentos agressivos, mediante investigação das relações laborais e propor um espaço de escuta aos trabalhadores, afim de trazer voz a essa violência, como um primeiro passo, para que a partir disso se pense em um modo de intervir, favorecendo práticas em prol da garantia dos direitos do trabalhador.

De igual modo, salienta-se que o papel do profissional de psicologia está diretamente ligado à elaboração de políticas preventivas e propositivas, seja na sensibilização de todos os sujeitos pertencentes à organização no sentido de estabelecer relações mais fraternais, solidárias e civilizadas, por meio de um código de ética e comportamento dos funcionários, que aponte regras de conduta sobre normas da empresa; bem como no uso de estratégias para evitar a ocorrência do fenômeno do assédio moral, tais como, canais de comunicação eficazes, apuração e sanção de atos de assédio, treinamentos, palestras e cursos, capacitação da área de gestão de pessoas, entre outras.

## **6. Considerações finais:**

Considerando que o objetivo deste estudo foi investigar os aspectos frágeis identificados no comportamento dos assediados no âmbito do trabalho e, levantar possíveis contribuições da psicologia no âmbito das organizações com relação ao assédio moral, pode-se avaliar que estes objetivos foram alcançados.

Contudo, cabe salientar que não há unanimidade de ponto de vista dos autores estudados a respeito do tema que nos permita elaborar um único perfil do assediado e,

especialmente, que contemple aspectos frágeis no comportamento das vítimas de assédio moral no trabalho, haja vista as próprias categorias de análise criadas a partir do referido estudo, que foram: aspectos discriminatórios, perfil da vítima inexistente, aspectos causadores de inveja, vulnerabilidade das vítimas e fatores individuais de personalidade versus contextos de trabalho. Vale citar, que durante a pesquisa bibliográfica, algumas limitações foram constatadas.

O material disponível para pesquisa do fenômeno assédio moral, enquanto o “assediado” como foco, é escasso se comparado ao vasto material disponível sobre o tema com relação ao enfoque do perfil do assediador. Desta forma, salienta-se para o fato de que os profissionais de psicologia poderiam dirigir um olhar mais atento aos aspectos psicológicos que compreendem o fenômeno do assédio moral, uma vez que se trata de disfunção do comportamento e, são eles que deveriam ater-se aos problemas gerados pelo assédio moral, seja nas vítimas/assediados como nos agressores.

De igual modo, não podemos abster-nos de ressaltar que poucos profissionais de psicologia escrevem sobre esse tema, já que, em sua maioria, os artigos utilizados para esta pesquisa são de autores da área do Direito e da Administração. Igualmente, com referência a revista Rpot, por ser uma revista que se detém ao público da Psicologia Organizacional e do Trabalho -POT, poucos foram os achados sobre o fenômeno do assédio moral, considerando que este tema se encontra diretamente vinculado às questões de comportamento no âmbito do trabalho. Sugerem-se estudos empíricos, nos quais seja possível alavancar maiores informações sobre a vítima e/ou perfil do assediado, por meio de entrevistas em profundidade, com o objetivo de compreender a subjetividade desse indivíduo.

## **7. Referências:**

ÁVILA, R. P. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho.** Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/290>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70,2016.

BATTISTELLI, B. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H. **O assédio moral no trabalho na visão de operadores do direito.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v23n1/a05v23n1>. Acesso em: 22 set. 2017.

BECKEL, F. J. **Assédio moral no ambiente organizacional.** Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/77428>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BERNAL, A. O. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica.** São Paulo, 6ª edição, 2006.

CÂMARA, R. A.; MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. **Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1005/100524977006/>. Acesso em: 30 out. 2017.

CARAN, V. C. S. *et al.* **Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3070/307023868004/>. Acesso em: 20 out. 2017.

COSTA, I. C. P. **Produção científica acerca de assédio moral em dissertações e teses no cenário brasileiro.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3610/361038470012.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

DIAS, T. B. B. **Assédio moral nas relações de trabalho.** Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2936/1/PFF%20-%20Thiago%20Barbosa%20Brito%20Dias.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

DITTRICH, J. R. **Assédio moral no emprego.** Disponível em: <http://tconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/06/ASSEDIO-MORAL-NO-EMPREGO.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

ECHEVERRIA, E. L. *et al.* **Assédio moral nas organizações e a saúde do empregado.** Disponível em: <http://revistafaipe.lifesistemas.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/31>. Acesso em: 28 abr. 2018.

FABRÍCIO, E. M. **Revisão bibliográfica sobre assédio moral no trabalho: o estado da arte da pesquisa brasileira.** Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2584/3/20262155.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

FONTES, K. B.; CARVALHO, M. D. B. **Variáveis envolvidas na percepção do assédio moral no ambiente laboral da Enfermagem.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/2814/281423331017/>. Acesso em: 30 out. 2017.

GARBIN, A. C.; FISCHER, F. M. **Assédio moral no trabalho e suas representações na mídia jornalística.** Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/rsp/2012nahead/3400.pdf>. Acesso em: 29 out. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** (6ªed). São Paulo: Atlas. 2011.

GONCALVES, A. L., FEIJÓ, M. R. **Assédio moral e outras formas de violência no trabalho: possíveis intervenções e medidas de prevenção nas organizações.** Anais do 1º congresso de psicologia organizacional e do trabalho do Centro-Oeste paulista. 2014.

HERMENEGILDO, A. C. P.; LOUZADA, R. C. R. **Assédio moral e saúde mental: uma revisão bibliográfica.** Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ensaios/article/view/870/706>. Acesso em: 29 out. 2017.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano.** Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

LEITE, A. I. T. **Assédio moral no âmbito hospitalar: estudo com profissionais de enfermagem.** Disponível em: <http://tede.biblioteca.ufpb.br/handle/tede/5073>. Acesso em: 02 abr. 2018.



MARQUES, P. **O assédio moral na enfermagem:** contributos para a gestão organizacional. Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1232>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MEDEIROS, C. R. O.; JUNIOR, V. M. V. **“Quem mais veste Prada?”** Psicopatas Corporativos e Assédio Moral no Trabalho. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/admmade/article/view/961>. Acesso em: 02 abr. 2018.

MEURER, B; STREY, M. N. **Problematizando as Práticas Psicológicas no Modo de Compreender o Fenômeno Assédio Moral.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v32n2/v32n2a13>. Acesso em: 20 mar. 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. **Assédio moral em universidade:** as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. Disponível em: <http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/545/333#.WgX8K1tSzIU>. Acesso em: 10 nov. 2017.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. **Assédio moral no trabalho:** consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3193/319327516014/>. Acesso em: 30 out. 2017.

NUNES, T. S. *et al.* **Divulgação do assédio moral no trabalho na universidade federal de Santa Catarina (UFSC).** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96984/DIVULGA%C3%87%C3%83O%0DO%20ASS%C3%89DO%20MORAL%20NO%20TRABALHO%20NA%20UNIVERSIDADE%20FEDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 nov. 2017.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. **O assédio moral em universidade sob a perspectiva dos observadores:** casos presenciados e/ou conhecidos. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114754/2013062%20-%20O%20ass%C3%A9dio%20moral%20no%20trabalho%20em%20universidade%20sob%20a%20perspectiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 nov. 2017.

OLIVEIRA, C. M. S. *et al.* **Assédio moral no ambiente de trabalho:** cerco de humilhações e constrangimentos. Disponível em: <file:///C:/Users/Aluno/Downloads/35-95-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

RIGOTTI, E. H.; FERRARI, M. **Assédio moral no meio militar.** Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/direito/article/view/1295>. Acesso em: 02 abr. 2018.

RUFINO, R. C. P. **Assédio Moral à mulher trabalhadora.** Disponível em: <http://virtual.cesusc.edu.br/portal/externo/revistas/index.php/psicologia/article/view/139>. Acesso em: 02 abr. 2018.

SANTOS, J. S. A. **Assédio moral nas relações de trabalho.** Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/6251>. Acesso em: 20 mar. 2018.

SCHLINDWEIN, V. L. D. C. **Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3093/309328218020/>. Acesso em: 29 out.2017.

SCHNEIDER, N. T. F.; MARANGONI, F. J. **O assédio moral no trabalho: contextualização e consequências sobre a saúde mental do trabalhador.** Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2016/02/Neusa-Teresinha-Franco-Schneider.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2018.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia.** Porto Alegre: AMGH, 9. edição, 2012.

SILVA, Hércia Daniel. **O Assédio Moral em uma Organização Pública: Uma leitura da Clínica Psicodinâmica do Trabalho.** Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1771>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SILVEIRA, I. G.; OLIVEIRA, S. L. **Mobbing nas relações de trabalho.** Resumo expandido dos anais do V CBPOT. Rio de Janeiro. 2012.

SIMONETTI, R. **Assédio Moral.** Disponível em: [https://www.fatecitapetininga.edu.br/perspectiva/pdf/artigo03\\_3.pdf](https://www.fatecitapetininga.edu.br/perspectiva/pdf/artigo03_3.pdf). Acesso em: 12 abr. 2018.

SOARES, A.; OLIVEIRA, J. A. **Assédio moral no trabalho.** Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1005/100524977002/>. Acesso em: 29 out. 2017.

ZANELLI, J. C., SILVA, N., TOLFO, S. R. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho.** São Paulo. 1º edição. 2011.

## **CONTEXTO DE TRABALHO E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADE DE CONVERGÊNCIAS?**

HAAS, Jussara Catarina Koboldt, FSG, jussara@abclog.net  
OLIVEIRA, Sarajane Lima de Oliveira, FSG, sarajanelimadeoliveira@gmail.com

**Resumo:** Boa parte das organizações tem a preocupação de conferir periodicamente seu clima. Assim, a pesquisa de clima tem o intuito de oferecer informações sobre a atitude de seus colaboradores em relação à corporação e suas expectativas, bem como promover a integração destes em um determinado contexto. Dessa forma, compreender as representações que os sujeitos que atuam na organização fazem de seu contexto de trabalho pode contribuir na elaboração de propostas e intervenções significativas, visando melhorias organizacionais. Considerando os aspectos acima descritos, o presente estudo visou investigar se a avaliação que os colaboradores da Voestalpine fazem do seu contexto de trabalho corresponde à avaliação de fatores semelhantes presentes na pesquisa de clima organizacional. Para tanto, se fez necessário elaborar alguns objetivos específicos, tais como efetuar levantamento dos fatores presentes na pesquisa de clima que sejam semelhantes aos do contexto do trabalho e; comparar os resultados da EACT com os fatores da pesquisa de clima que são semelhantes. Como método, a pesquisa foi exploratória e descritiva, um estudo de caso e teve abordagem qualitativa e quantitativa. A amostra não-probabilística por conveniência integrou 74 participantes, incluindo os funcionários da área operacional, que já passaram pelo período de experiência. Para a coleta de dados foram utilizados relatórios da última pesquisa de clima organizacional realizada na empresa, bem como aplicado instrumento de pesquisa, contendo 05 questões sociodemográficas e a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT de Mendes e Ferreira (2006). Os resultados apontaram que 6 fatores da pesquisa de clima, sendo: Ambiente físico, Tarefa de trabalho, Oportunidade de desenvolvimento, Supervisor imediato, Cooperação e, Informação e comunicação; convergiram com 2 fatores da EACT, sendo: Condições de trabalho e Relações socioprofissionais. O fator Organização do trabalho não teve semelhança com os fatores da pesquisa de clima aplicada pela empresa. Contudo, os resultados obtidos neste estudo não justificam o fato de a empresa se manter acomodada na busca de melhorias, especialmente, no que diz respeito à qualidade de vida de seus funcionários. Pelo contrário, abrem um leque de oportunidades para que a empresa aplique melhorias com base tanto nas dimensões da EACT como nos fatores da pesquisa de clima.

**Palavras-chave:** CLIMA ORGANIZACIONAL. CONTEXTO DE TRABALHO. PESQUISA DE CLIMA.

## **1. Introdução:**

O clima organizacional é o ambiente dentro do qual as pessoas de uma organização desenvolvem seus trabalhos, pode se referir dentro de um departamento, de fábrica ou de uma empresa inteira, ele não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. Boa parte das organizações tem a preocupação de conferir periodicamente seu clima, uma vez que possuem a clareza de que dependendo do estado em que este se apresentar, poderá afetar negativamente o trabalho, as relações interpessoais poderão ficar comprometidas e os resultados esperados abaixo das expectativas.

A pesquisa de clima organizacional deve tratar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança e; relações interpessoais. Como um instrumento estratégico é importante para o planejamento eficaz das organizações. Este tipo de pesquisa se destina também às organizações que enfrentam dificuldades para implementar algumas de suas estratégias, às empresas que identificam problemas de convivência ou mesmo de produtividade, àquelas que querem dimensionar a satisfação de seus colaboradores em relação às práticas e políticas vigentes e às organizações que procuram um maior conhecimento interno de seus recursos humanos.

Podemos considerar que uma organização deve estar sempre alinhada com as demandas de seus colaboradores, respeitando suas necessidades para que se sintam mais satisfeitos em seus ambientes de trabalho. Desta forma, realizar um comparativo entre a percepção dos funcionários a respeito do contexto de trabalho e os dados da última pesquisa de clima, poderá trazer uma nova visão dos resultados obtidos na pesquisa de clima, uma vez que o contexto social, político e econômico do país pode ter afetado diretamente a empresa e, assim, impactado na forma dos funcionários avaliarem alguns aspectos.

Com base na análise desse comparativo é possível levantar planos de ações e aplicação de intervenções específicas que viabilizem a melhoria no âmbito organizacional, no intuito de atender às demandas de seus colaboradores, bem como potencializar os aspectos que forem detectados como positivos. Tendo em vista os aspectos acima citados, o referido estudo ocorreu por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa, a qual teve sustentação bibliográfica, conforme segue. No contexto de intervenção profissional diagnosticar como os trabalhadores avaliam seu ambiente de trabalho se constitui em importante desafio para as abordagens da ciência do trabalho.

Neste sentido, captar, tratar e analisar as representações que os indivíduos fazem de seu contexto de trabalho pode ser um diferencial e, em certa medida, um requisito para adoção de mudanças que visem promover o bem-estar no trabalho, a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. (FERREIRA e MENDES, 2008). Desta forma, os autores construíram, com base na CBPS Contexto de Produção de Bens e serviços uma escala chamada EACT – Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho, a qual apresenta três dimensões: Organização do trabalho, condições de trabalho e relações sócio profissionais. Considerando estas dimensões, buscaremos discorrer sobre cada uma delas. A organização do trabalho é um dos principais conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, e pode ser entendido como o "cenário" do trabalho.

É das vivências de sofrimento no trabalho e das possibilidades de mediação dessas vivências. Trata-se, então, de uma dimensão de fundamental importância nas investigações dos riscos psicossociais no trabalho. A organização do trabalho pode ser definida como representações relativas à natureza e divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho. Trata dos instrumentos, os protocolos de trabalho, o número de pessoas para realizá-lo, a velocidade de execução, o tempo atribuído à deliberação com os colegas. Assim, pode-se segmentar a organização do trabalho em divisão dos homens e divisão do trabalho (MENDES, 2008; MOLINIER, 2006).

A divisão do trabalho trata da divisão das tarefas e seu conteúdo, ao modo operatório e a tudo o que é prescrito ao trabalhador, divisão de tarefas entre os trabalhadores. Afirma Silva (2000), que é possível pensar sobre a qualidade de vida quando os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência na mesma, o que engloba, portanto, a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas, com a eficácia da organização e com a ideia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e tomada de decisões.

Portanto, fica claro a importância do bem-estar e a saúde do indivíduo no trabalho, pois é no trabalho que se passa a maior parte do tempo. A qualidade de vida no trabalho, segundo Kanaane (1994), está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação destas. Corresponde ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações saudáveis e de bom relacionamento.

No que diz respeito à dimensão condições de trabalho, vários autores trazem apontamentos sobre o tema. Quando se fala de qualidade de vida no trabalho, deve ser considerada a importância do departamento de Recursos Humanos, que além de recrutar e selecionar pessoas, descrever e analisar cargos, avaliar desempenho, desenvolver uma política de planos de benefício sociais, tem a preocupação de desenvolver e melhorar a higiene e segurança no Trabalho, elementos estes, essenciais para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho. (VIEIRA, 1996).

De acordo com o mesmo autor, as pessoas têm o direito de desempenharem suas atividades num ambiente que lhes proporcione segurança e uma vida saudável, um lugar limpo, seguro, que ofereça proteção e cuidados necessários para cada pessoa, objetivando assim, uma melhor realização das atividades e um bem-estar melhor para todos os colaboradores.

Conforme Chiavenato (2004), o local de trabalho é a área de atuação da higiene do trabalho, que envolve fatores ligados com a exposição do indivíduo a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Assim, quando se fala do ponto de vista de saúde física, deve-se considerar um ambiente saudável de trabalho, aquele que envolve condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos, como visão, audição, tato, olfato e paladar. Já do ponto de vista da saúde mental, o ambiente de trabalho deve abranger condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento. Sob a perspectiva da dimensão relações socioprofissionais, que trata das relações que ocorrem no contexto do trabalho, especialmente as que se referem aos grupos de trabalho, subordinados e gestores, bem como as relações com elementos externos, tais como representantes, clientes, fornecedores etc., seguem alguns apontamentos de autores.

No contexto organizacional o desenvolvimento das pessoas depende do relacionamento interpessoal, que conseqüentemente interfere na motivação, pois ela funciona como uma ferramenta de auxílio nesse processo, criando estratégias que possam atuar como força impulsionadora do comportamento dos indivíduos. Com estas ações pode-se determinar o foco do trabalho e o que se pretende identificar, como as pessoas

reagem ao desempenharem determinadas funções, independente do cargo hierárquico que ocupam dentro da organização, conseqüentemente melhorando seus níveis de desempenho pessoal e profissional.

Na visão de Bergamini (1980), com o desenrolar de muitos programas de desenvolvimento de pessoal, o caminho a ser percorrido deveria desenvolver, nesses elementos suas habilidades interpessoais. A expressão “relações interpessoais” por si só é muito ampla e exige uma definição operacional para o seu desenvolvimento. A ocorrência de uma relação entre os indivíduos implica necessariamente na existência de pelo menos duas pessoas que podem ser dois estranhos, dois amigos, dois colegas de estudo ou de trabalho, chefe e subordinado, marido e mulher, pai e filho, etc.

As relações interpessoais se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que corresponde às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade (CHANLAT, 1993).

Neste contexto, o clima organizacional é aspecto relevante para a organização, considerando que este traduz as percepções dos funcionários em relação à empresa. Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse clima organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) o clima organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho. De acordo com estes autores, a empresa possui suas necessidades, porém seus colaboradores também, para uma conciliação dos interesses de ambos um clima organizacional favorável poderá contribuir para estas finalidades. É importante para toda empresa ter funcionários que trabalhem em harmonia e com foco na obtenção de resultados positivos, mas para isso, todos precisam trabalhar unidos para que a empresa consiga obter sucesso. Logo, necessita que aqueles que trabalham em cada setor tenham um relacionamento interpessoal estável para contribuir para resultados eficazes.

Muitas empresas buscam avaliar o clima organizacional reinante na organização por meio da pesquisa de clima organizacional, a qual é considerada instrumento de diagnóstico da instituição. É possível mensurar o clima por meio de indicadores, sinais que impactam a qualidade dos produtos/serviços da organização e que permitem saber se algo foge à situação esperada.

Para Minayo, Hartz e Buss (2000), qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximado ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. Contudo, a satisfação de modo geral, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do colaborador é considerada pelo autor Spector (2004), indicadora do nível de felicidade e bem-estar emocional. O nível de satisfação na vida correlaciona com a satisfação no trabalho.

## **2. Objetivos:**

O referido estudo apresenta como objetivo geral investigar se a avaliação que os colaboradores da Voestalpine fazem do seu contexto de trabalho corresponde à avaliação de fatores semelhantes presentes na pesquisa de clima organizacional.

### **2.1 Objetivos específicos:**

Como objetivos específicos temos: efetuar levantamento dos fatores presentes na pesquisa de clima que sejam semelhantes aos do contexto do trabalho e; comparar os resultados da EACT com os fatores da pesquisa de clima que são semelhantes.

## **3. Método:**

Neste estudo foi realizado o método de pesquisa exploratória, sendo que para Lakatos e Marconi (2001), ela serve para integrar de forma mais aprofundada o pesquisador ao tema abordado. Sob essa mesma visão, Gil (2007), refere que este tipo de pesquisa tem como principal ideia o aprimoramento das descobertas da instituição. Esta pesquisa também é apresentada de forma descritiva, sendo assim, trabalha para que possamos obter mais informações de certa população, ou seja, possa descrever comportamentos dos participantes da amostra estudada.

Com relação aos procedimentos de coleta, trata-se de um estudo de caso, o qual foi ambientado na empresa Voestalpine. Conforme Shaughnessy et al. (2012) uma das vantagens do estudo de caso é proporcionar novas ideias e desenvolver hipóteses. Quanto à abordagem do estudo, o método foi misto, ou seja, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, que envolve tanto o qualitativo como o quantitativo.

Assim, foram analisados relatórios da última pesquisa de clima organizacional realizada na empresa, bem como aplicado instrumento de pesquisa, o qual trouxe resultados mensuráveis. O presente estudo foi realizado em uma empresa do ramo industrial, de médio porte e a população que foi estudada compõem-se de todos os funcionários da empresa, ou seja, um total de 193 participantes.

Contudo, para efeitos de amostra, foram adotados como critérios de inclusão apenas os funcionários da área operacional, que já passaram pelo período de experiência e que se dispuseram a participar da pesquisa, excluindo os demais. Desta forma, a amostra não-probabilística por conveniência integrou 74 participantes, não havendo necessidade de fazer cálculo amostral.

A coleta de dados foi desenvolvida por meio de um instrumento de pesquisa que se divide em dois blocos, sendo o bloco A composto por 5 questões de cunho sociodemográfico, com o intuito de compreender o perfil da amostra. Enquanto o bloco B apresenta a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT de Mendes e Ferreira (2006), a qual é composta por três dimensões analíticas interdependentes: Condições de Trabalho - CT, Organização do Trabalho – OT e Relações Socioprofissionais - RS, com 30 questões ao todo.

A EACT é composta por respostas num padrão tipo Likert, que abrange cinco pontos, sendo: (1) Nunca, (2) Às vezes, (3) Raramente, (4) Frequentemente e (5) Sempre. Cabe salientar que a EACT foi construída com base em itens negativos. Desta forma, para melhor interpretação dos resultados, os autores da escala sugerem os seguintes parâmetros: de 1,0 a 2,3 pode ser considerado satisfatório; de 2,3 a 3,7 considerado crítico e/ou mediano e; de 3,7 a 5,0 é considerado grave e/ou resultado negativo. A pesquisa foi aplicada coletivamente, em sala ampla e adequada para o fim, nas dependências da empresa em data a ser estabelecida entre pesquisadora e responsável pelo RH da organização, considerando os dois turnos de trabalho, ou seja, diurno e noturno, sendo

realizada no horário de intervalo de almoço/jantar dos funcionários, após refeição dos mesmos e teve duração média de 25 minutos.

É importante destacar que esta pesquisa ocorreu respeitando e cumprindo os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, de acordo com a Resolução de nº 466/2012 e/ou 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Cabe salientar que após a coleta dos dados, os mesmos foram registrados em uma planilha eletrônica de Excel, sendo posteriormente submetidos à análise estatística descritiva por meio do software SPSS versão 24.0, usando os testes: Média, Frequência e *Alfa de Cronbach*.

#### **4. Resultados:**

Considerando que este estudo teve como objetivo investigar se a avaliação que os colaboradores da Voestalpine fazem do seu contexto de trabalho corresponde à avaliação de fatores semelhantes presentes na pesquisa de clima organizacional, inicialmente se fez necessário efetuar levantamento dos fatores presentes na pesquisa de clima que fossem semelhantes aos do contexto do trabalho e, posteriormente, comparar os resultados da EACT com os fatores da pesquisa de clima que são semelhantes. Todavia, antes de apresentar estes resultados, compreendemos ser prudente descrever o perfil dos participantes da amostra.

Com relação ao gênero 4,1% é feminino e 95,9% é masculino, prevalecendo o gênero masculino por se tratar de uma empresa do ramo metalmeccânico, onde existe muito trabalho que exige esforço físico, pois trabalham com tubos de diversas espessuras e tamanhos, confirmando a necessidade de funcionários desse gênero. A faixa etária está entre 20 à 39 anos somando 81,1%, sendo que nessa faixa de idade a disposição física está em grande desempenho, estão em busca de conquistas materiais para suprir suas necessidades e planos para sua vida, muitos constituem família, adquirem casa, carro, podemos analisar que essa é a fase mais produtiva dos participantes do estudo.

Notou-se que houve semelhança entre os turnos, quanto ao percentual de funcionários alocados, sendo que o diurno apresentou 48,6% e o noturno 51,4%. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, observou-se 28,4% encontra-se há menos de um ano na empresa, apontando que existe de índice rotatividade significativo. Com relação a este resultado, a crise no mercado financeiro pode afetar o resultado desta situação de rotatividade, uma vez que a empresa pode aproveitar do período de crise para substituir os funcionários que não estão de acordo com as necessidades da empresa, por funcionários com melhor perfil.

Segundo Robbins (2005), para as empresas um alto índice de rotatividade é preocupante, pois além dos gastos para contratação e treinamento, existe uma perda significativa no que diz respeito à qualidade do serviço, uma vez que leva um tempo para o novo funcionário se engajar totalmente, o que por consequência também pode atrapalhar o desempenho dos colegas de trabalho e contribuir negativamente na eficiência da empresa. Em seguida, constatou-se que 54,5% possuem entre quatro anos a onze anos de empresa. No entanto, também não podemos desconsiderar um percentual de 17,6% de funcionários com mais de 11 anos de permanência na empresa.

Estabilidade e segurança são as duas características que fazem com que os funcionários permanecem na mesma empresa por anos. Caso a empresa ofereça aprendizado constante, diversidade de funções e o funcionário goste do que faz, não há motivo para sair da empresa, independentemente do tempo de trabalho. Contudo, quem fica anos fazendo o mesmo tipo de trabalho e não se aprimora pode ser considerado acomodado e, provavelmente enfrentará problemas no mercado de trabalho caso se desvincule da empresa.



Quanto ao grau de escolaridade destaca-se o ensino fundamental completo e incompleto num total de 25,7%, visto que, esses são os funcionários mais antigos na empresa e, quando ingressaram não havia exigência de elevado nível de escolaridade, especialmente nas atividades operacionais.

Atualmente, a exigência da empresa é de ensino médio completo para profissionais que atuam na fabril. Assim, o percentual de funcionários com esta escolaridade é de 45,9%, sendo que 17,6% possuem escolaridade relativa a ensino superior completo e em andamento, já que algumas funções exigem qualificação, tais como operadores de máquinas com comandos eletrônicos.

Não podemos descartar a possibilidade de terem um crescimento profissional dentro da empresa, já que ela incentiva os funcionários a estudar, fazendo parceria com instituições educacionais, contribuindo com um percentual de ajuda de custos. O instrumento de pesquisa utilizou a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho –EACT, que levanta dados sobre a organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais. Para tanto, efetuamos o cálculo do coeficiente de *Alfa de Cronbach* para verificação da consistência interna, obtendo um resultado de 0,935, o que indica elevado nível de fidedignidade das respostas.

De acordo os objetivos específicos propostos, com relação ao primeiro, o qual diz respeito a efetuar o levantamento dos fatores presentes na pesquisa de clima que sejam semelhantes aos do contexto do trabalho, pode-se concluir que apenas seis dos fatores demonstrou similaridade, conforme exposto na tabela 1. Cabe salientar que a pesquisa de clima desenvolvida pela empresa contava com 14 fatores, dos quais 8 não se enquadraram nos fatores da EACT, sendo eles: Dedicção, Conselho de administração/gestão da área, Apreciação, Foco no cliente, Estruturas, Inovação, Equilíbrio entre vida profissional e pessoal e, Identificação com a empresa.

Tabela 1 - Tabela de fatores correspondentes e seus resultados

Fatores da pesquisa de clima	Percentual de satisfação	Fatores da EACT	Média
Ambiente físico	59%	Condições de trabalho - CT	2,47
Tarefa de trabalho	79,3%	Relações socioprofissionais - RS	2,37
Oportunidade de desenvolvimento	57%	Relações socioprofissionais - RS	2,37
Supervisor imediato	46%	Relações socioprofissionais - RS	2,37
Cooperação	48,5%	Relações socioprofissionais - RS	2,37
Informação e comunicação	47%	Relações socioprofissionais - RS	2,37

Fonte: O presente estudo

## 5. Discussão dos resultados:

Quanto ao segundo objetivo específico, que trata de comparar os resultados da EACT com os fatores da pesquisa de clima que são semelhantes, este foi realizado, sendo evidenciados na tabela 1. A partir desse comparativo foi possível fazer análise descritiva

dos resultados, salientando que foram pinçados de cada fator da pesquisa de clima apenas as perguntas/ítems que mostravam convergência com os fatores da EACT, bem como realizada média de satisfação entre o conjunto dessas questões, conforme segue: Na EACT o fator Condições de Trabalho – CT, que expressa a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e materiais disponibilizados para a execução do trabalho (FERREIRA e MENDES, 2006), a média obtida foi de 2,47, a qual corresponde ao parâmetro “crítico”, ou seja, resultado mediano.

Nessa mesma perspectiva, na pesquisa de clima efetuada pela organização o fator Ambiente Físico obteve um índice de 59% de satisfação. Dessa forma, pode-se sustentar que houve semelhança na forma de avaliação dos dois instrumentos de pesquisa, por parte dos funcionários. Buscando esclarecer essa semelhança, elencamos a questão da pesquisa de clima que compõe este fator, a qual apresentou maior índice de satisfação foi relativa a atribuição de grande importância, por parte da empresa, com relação à segurança do trabalho (precauções de segurança, equipamentos de proteção, etc), com 78% de satisfação.

De igual modo, o item relacionado ao fornecimento de equipamentos necessários para a realização das tarefas, obteve a média mais baixa de todos os ítems da EACT (1,95), expressando um resultado positivo e produtor de bem-estar no trabalho, evidenciando negativamente a afirmação de precariedade desses equipamentos. Assim, ao analisar esses resultados verifica-se que os trabalhadores pesquisados avaliam de que a empresa oferece condições de trabalho adequadas, principalmente o que diz respeito aos equipamentos, instrumentos de trabalho, espaço físico para execução das tarefas. Assim analisam que o referido local, oferece infraestrutura necessária para o desenvolvimento de suas atividades. Com relação ao fator Relações Socioprofissionais – RS, é importante lembrar que este expressa os modos de gestão do trabalho, da comunicação e da interação profissional (FERREIRA e MENDES, 2006). Assim, este fator composto por 11 ítems/questões apresentou uma média de 2,37, sendo este o fator da EACT que, embora esteja enquadrado no parâmetro crítico/mediano, foi o que mais se aproximou de um resultado satisfatório.

Ao compararmos com os fatores da pesquisa de clima, identificamos que o fator Oportunidade de Desenvolvimento, com índice de 57% de satisfação, foi o que mais convergiu com os resultados obtidos pelo fator RS, considerando que os funcionários sentem-se informados sobre os processos de trabalho, tendo acesso às informações necessárias para execução das tarefas, bem como lhe são oferecidos treinamentos e cursos de especialização para aprimorarem seu desempenho. Por outro lado, embora haja semelhança entre os fatores da pesquisa: Supervisor Imediato, Cooperação e, Informação e Comunicação e o fator RS da EACT, os resultados obtidos para esses fatores não estão alinhados.

Quando questionados a respeito do nível de interação com o seu gestor; no que diz respeito ao diálogo entre ambos, definição clara das metas por parte do gestor, apoio do gestor mesmo quando o funcionário comete erros e troca de feedbacks, a avaliação dos funcionários foi de 46% de satisfação no fator Supervisor Imediato. Isto demonstra que ainda é válido e necessário a organização buscar estratégias para melhorar esse resultado, aproximando funcionário e gestor, de modo que haja maior diálogo e troca de ideias.

Quando comparados os resultados do fator RS e fator Cooperação, podemos identificar um desalinhamento, uma vez que o resultado deste último é de 48,5% de satisfação, o que indica necessidade de ampliar o apoio e suporte, tanto de colegas e supervisor, como de outros departamentos da instituição. Também pode-se potencializar o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões, fortalecendo os laços entre gestão e

subordinados, o que pode resultar em maior motivação e valorização dos funcionários. No que diz respeito ao fator Informação e Comunicação, este também não converge com o resultado do fator RS, uma vez que o primeiro apresenta um índice de 47% de satisfação e o fator RS está muito próximo do parâmetro satisfatório, com média 2,37.

Assim, foi identificado que existem aspectos que podem ser melhorados quanto às informações repassadas pelos gestores a seus subordinados, como por exemplo, relacionados com resultados obtidos ou desejados, sobre clientes, projetos, alterações ou qualquer outro aspecto que afete a unidade fabril. O fator Organização do Trabalho – OT, de acordo com Mendes e Ferreira (2006), expressa a divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho. Na análise estatística, obtivemos como resultado a média 2,94, representando uma avaliação mediana deste fator, não desconsiderando a possibilidade de um estado de alerta, requerendo providências imediatas a curto ou médio prazo.

Corroborando este resultado, o item “A cobrança por resultados é presente” apresentou a média mais elevada de todos os itens da EACT, o que nos mostra que a organização trabalha com nível elevado de pressão junto a seus funcionários. Podemos inferir que este resultado possa estar vinculado ao momento econômico e financeiro do país, que atinge diretamente as organizações, as quais buscam incessantemente melhores índices de produtividade.

Contudo, é relevante salientar que o fator OT não teve nenhuma semelhança com os fatores da pesquisa de clima aplicada pela empresa, bem como as variáveis listadas na pesquisa de clima organizacional apresentavam conotação positiva, enquanto as variáveis que compunham a EACT apresentavam conotação negativa.

## **6. Considerações finais:**

Este estudo possibilitou a comparação entre a avaliação que os colaboradores da Voestalpine fazem do seu contexto de trabalho e dos fatores semelhantes presentes na pesquisa de clima organizacional, atingindo desta forma o seu propósito. Os resultados apontaram que dentre os 14 fatores pesquisa de clima desenvolvida pela empresa, apenas 6 mostram-se semelhantes aos fatores da EACT, sendo eles: Ambiente físico, Tarefa de trabalho, Oportunidade de desenvolvimento, Supervisor imediato, Cooperação e, Informação e comunicação.

Cabe salientar que convergiram com apenas 2 fatores da EACT, sendo: Condições de trabalho e Relações socioprofissionais. O fator Organização do trabalho não teve semelhança com os fatores da pesquisa de clima aplicada pela empresa. Todavia, tais resultados não abonam a empresa a estagnar na busca de melhorias no que diz respeito à qualidade de vida de seus funcionários fato que, certamente impactará na satisfação destes e em melhores desempenhos para a organização. Pelo contrário, abrem um leque de oportunidades para que a empresa aplique melhorias com base tanto nas dimensões da EACT como nos fatores da pesquisa de clima.

Como limitações da pesquisa é possível apontar que esta foi realizada com colaboradores do setor operacional, onde não se obteve a adesão de todos os funcionários do quadro, devido ao excesso de trabalho, não havendo condições de parar o serviço para responderem a pesquisa. Sugere-se replicar a pesquisa em outro momento, no qual pudesse envolver todos os colaboradores, a fim de ampliar a análise dos resultados, uma vez que poderão apresentar ou não algumas divergências, tendo em vista o expressivo número de funcionários que não expressaram suas percepções.

## **7. Referências:**

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1980.

CHANLAT, F. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**- 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciênc. saúde coletiva* [online]. 2000, vol.5, n.1, pp.7-18. ISSN 1413-8123. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232000000100002>. Acesso em: 15 mar. 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SHAUGHNESSY, J; ZECHMEISTER, E; ZECHMEISTER, J (Org) **Metodologia da Pesquisa em Psicologia**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

SILVA, M; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

## **CULTURA E CLIMA: ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS**

BARBERATO, Rosemeire G. Malta Barberato, Unisal. [robarberato@hotmail.com](mailto:robarberato@hotmail.com)

MOURA, Lara Campos, Unisal. [lcm.moura@hotmail.com](mailto:lcm.moura@hotmail.com)

PESSOTTO, Fernando, Unisal. [fpessotto@gmail.com](mailto:fpessotto@gmail.com)

MARTINS, Evelin, Unisal. [evelinmar@uol.com.br](mailto:evelinmar@uol.com.br)

**Resumo:** Cultura e clima organizacional são dois conceitos fundamentais e diretamente relacionados em uma organização, e compreendê-los é imprescindível para esclarecer quais aspectos causam impacto negativo e positivo na mesma. Para este projeto foi utilizado um teste de pesquisa de clima organizacional, constando 44 questões fechadas, em uma escala *likert* de quatro pontos. A cultura é resultado de pensamento humano, aprendido socialmente e que será passada de um indivíduo para o outro. As pessoas tanto podem construir, como manter ou até reproduzir cultura. Não existe ser humano sem cultura, os indivíduos formam e são formados por ela. Enquanto o clima organizacional é considerado o ambiente interno de uma organização, o qual irá refletir a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, que poderá resultar em desempenhos favoráveis ou desfavoráveis dos mesmos e da empresa. Participaram do projeto 50 colaboradores, de ambos os sexos, com idades variando entre 25 a 70 anos de idade, de uma loja de departamentos do interior de São Paulo. O levantamento de dados foi realizado por meio de testes disponibilizados on-line, pelo link que foi enviado no e-mail de cada colaborador. Os resultados obtidos foram transformados em estatísticas e distribuídos em 44 gráficos, juntamente com uma separação dos fatores que se encontravam como motivadores e/ou higiênicos, segundo o modelo de Herzberg, Logo em seguida, organizados em uma tabela, indicando quais aspectos geram satisfação e os pontos que merecem atenção. Como exemplo reconhecimento, indicando que 76% dos colaboradores afirmam que há outras formas de valorização além do salário. Os objetivos pretendidos com esse estudo foram atingidos, sendo capaz de verificar a opinião e nível de satisfação dos colaboradores mediante aos diversos aspectos que a empresa possui, quais elementos do clima estão pontuados como benéficos e quais se mostram como “pontos de atenção” a serem melhorados, além de juntamente com gerente traçar o plano de ação frente as lacunas encontradas. Todo o processo foi fundamental não apenas para o aprendizado acerca dessa área organizacional, como também possibilitou vivenciar a experiência de aplicar a teoria à prática, contribuindo para a formação profissional das alunas.

**Palavras-chave:** SATISFAÇÃO. ORGANIZAÇÃO. COLABORADORES.

## 1. Introdução:

O presente trabalho visou apresentar e esclarecer os pontos acerca de cultura e clima organizacional, e como ambos podem ser aplicados em um contexto de lojas de departamentos. Além da compreensão de tais conceitos, outro propósito do projeto desenvolvido foi expor a experiência prática da aplicação dos testes em uma empresa escolhida pelas estudantes. A respeito do desenvolvimento teórico, serão abordados o significado de cultura e clima, quais elementos os compõem, suas implicações no contexto organizacional, e suas possíveis consequências, positivas e/ ou negativas sob os comportamentos, desempenho e relações estabelecidas entre colaboradores e proprietários. Segundo alguns autores o primeiro passo para conhecer uma organização é ter conhecimento sobre a cultura ali instalada. Ao passo que as pessoas se comportam de acordo com a cultura, ela interferirá no clima e na dinâmica presente do local.

O clima organizacional é considerado o ambiente interno de uma organização, o qual irá refletir a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, que poderá resultar em desempenhos favoráveis ou desfavoráveis dos mesmos e da empresa. Tais aspectos foram igualmente investigados durante a aplicação do teste. Para que a noção de cultura organizacional seja esclarecida, antes, é necessário ressaltar um fato pertinente em relação as organizações, e que também, mostra-se diretamente ligado à temática que será explorada. Assim como as pessoas, cada organização é composta e apresenta-se a partir de suas características singulares. É nessa unicidade, que as mesmas, distinguem-se entre si e assumem suas posições no mercado competitivo. Seu desempenho não só será importante frente a concorrência enfrentada, como também será um indicador de como a mesma está funcionando, ou seja, sua performance será reflexo da dinâmica que permeia as atividades e interações diárias que ocorrem no ambiente profissional dos clientes internos. É nesse processo que a cultura se encaixará, influenciando tudo através das crenças, valores, regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes pregados e disseminados pela organização (CROZATTI, 1998; GUIOTTI, 2014; MOSER, *et al*; 2012).

A cultura é resultado de pensamento humano, aprendido socialmente e que será passada de um indivíduo para o outro. As pessoas tanto podem construir, como manter ou até reproduzir cultura. Não existe ser humano sem cultura, os indivíduos formam e são formados por ela (CROZATTI, 1998; GUIOTTI, 2014; MOSER, *et al*; 2012). Uma vez que a cultura organizacional tem um grande impacto no comportamento dos seus colaboradores, quando um aspecto da cultura é mudado, certamente os comportamentos também serão alterados, de modo que, quanto mais um comportamento é padronizado, maior será o fortalecimento do grupo, o qual refletirá no desempenho dos mesmos e consequentemente no resultado que a organização terá frente ao mercado de trabalho (CROZATTI, 1998).

Dessa maneira, essa imposição de “fazer diferente” ou “fazer melhor”, pode caracterizar-se como um valor cultural do ambiente externo. Segundo Crozatti (1998) para que toda essa transformação possa se desenvolver efetivamente, é necessário que antes, seja colocada em pauta a ideia de mudança na cultura da organização. Para que os processos internos da empresa estejam em congruência com esses valores externos, de clientes e fornecedores, há a necessidade de revisão das crenças e valores culturais, a fim de verificar as possibilidades de aprimoramento, e dessa forma, traçar o plano de ação e meio de atingir tal objetivo. O autor ainda lembra que toda a transformação terá um impacto direto nas interações e dinâmica da organização. A cultura é profunda, por isso uma mudança de cultura deve ser processual. Alguns autores acreditam que o primeiro

passo para se conhecer uma organização, é buscando conhecer a cultura instalada ali (TOMÉ, 2016; SOUZA 2012).

Menezes e Gomes (2010) ressaltam a proximidade que ambos os conceitos, cultura e clima organizacional apresentam, sendo que o segundo é produto parcial do primeiro. Ao passo que a cultura organizacional abrangerá a maneira como tudo é feito na empresa, o clima indicará como os clientes internos perceberão tudo isso, ou seja, qual será a concepção dos mesmos sobre a dinâmica das atividades, as interações interpessoais estabelecidas nesse ambiente e o local de trabalho. Silva e Spies (2012) e Nunes *et al* (2016) ainda explicam que o clima tem o poder de deixar claro como é o ambiente de trabalho, os comportamentos que favorecem uma empresa, e os comportamentos que a prejudicam. De modo geral, todo profissional gosta de trabalhar em ambientes harmoniosos, mas principalmente os profissionais que são muito disputados por se destacarem em seus talentos. Os mesmos, terão pouca tolerância a ambientes com discussões e relacionamento interno comprometido.

Os esclarecimentos sobre a noção de clima deixam claro como ele influenciará seus comportamentos e indicará o grau de satisfação que têm frente a cultura e realidade da organização, como a política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional, identificação com a empresa, etc. Portanto, quando uma organização consegue satisfazer as necessidades de seus funcionários, automaticamente terá um aumento na produtividade, favorecendo este resultado.

Há vários fatores que são essenciais para gerar um clima favorável e positivo, contribuindo assim com rendimento tão esperado nas organizações, porém três merecem destaque; equidade, quando os funcionários percebem que seus superiores são justos em todos os processos que envolvem uma empresa, seja em relação a salários e benefícios, ou quando se trata de solucionar conflitos que ocorrem no ambiente, ou até mesmo a forma de tratamento dos proprietários em relação aos funcionários; realização, o fato dos colaboradores se sentirem realizados naquilo que fazem, principalmente aqueles de alto rendimento; companheirismo, apesar de ser inevitável a competição entre os funcionários, verdade é, que uma relação em que se pode confiar, mais amistosa, favorece que o funcionário se mantenha na função por mais tempo, por não se sentir ameaçado (NUNES *et al*, 2016; SOUZA, 1977; MENEZES; GOMES, 2010; CODA, 1993 *apud* BISPO, 2006). Compilando todos os esclarecimentos, pode-se dizer que as empresas consideradas modernas, entendem que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado com o clima organizacional, pois trata-se de como as pessoas envolvidas, vêem a empresa.

## **2. Objetivos:**

Investigar o nível de satisfação dos colaboradores e como este resultado causa impacto no clima organizacional.

### **2.1 Objetivos específicos:**

Investigar o nível de satisfação dos colaboradores; verificar quais aspectos do clima são benéficos e quais precisam ser melhorados; A partir da análise dos gráficos, identificar possíveis demandas que o levantamento de dados apontou; A partir dos resultados, traçar plano de ação frente as lacunas encontradas.

## **3. MÉTODO**

### **3.1 Participantes:**

Participaram do projeto 50 colaboradores, de ambos os sexos, com idades variando entre 25 anos e 70 anos de idade, de uma empresa do interior de São Paulo.

### 3.2 Instrumentos:

Inventário de Satisfação no Trabalho – IST. Inventário foi desenvolvido no Laboratório de Psicodiagnóstico e Neurociências Cognitivas (PESSOTTO; BRINQUE, 2018). O IST, teste de pesquisa de clima organizacional, tem em sua composição atual de 44 questões dispostas numa escala *likert* de 4 pontos. Os dados coletados foram tabulados automaticamente e organizados em uma planilha do Excel. Para embasar a teoria, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre cultura e clima organizacional, usando artigos científicos e livros sobre o assunto.

### 3.3 Procedimentos:

Para que o projeto fosse desenvolvido, a gerente da organização foi contatada a fim de esclarecer a disponibilidade e interesse do local em realizar uma pesquisa de clima em seus colaboradores. Após as informações passadas e seu consentimento em relação ao que seria feito, as estudantes se reuniram com os clientes internos da loja com o objetivo de explicar não somente o que significava uma pesquisa de clima, como também sua importância e a forma de responder.

Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética os sujeitos foram convidados a participar da pesquisa consentindo por meio da assinatura eletrônica, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O levantamento de dados foi realizado por meio de testes disponibilizados on-line, pelo link que foi enviado no e-mail de cada colaborador.

### 3.4 Plano de Análise de dados:

Para a análise dos dados, inicialmente os resultados obtidos foram tabulados em uma planilha. As análises foram realizadas no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). As respostas foram tabuladas automaticamente na planilha Excel, e na sequência, por meio de um programa SPSS, gráficos foram gerados com os resultados.

## 4. Resultados:

TABELA 1: Análise de dados da empresa baseado nos fatores de *Herzberg* - Higiênicos (fatores extrínsecos), Motivação (fatores intrínsecos).

<b>Aspectos positivos - geram satisfação</b>	<b>Aspectos que devem ser melhorados -podem gerar insatisfação</b>
90 % satisfeitos no relacionamento com chefes e colegas (1)	52% insatisfeitos não sentem que são reconhecidos pelos seus esforços (2).
70% satisfeitos pelo fato de o trabalho não atrapalhar a vida pessoal (6).	60% declaram-se sentir pressionados alcançar metas (3)
72% satisfeitos quanto ao treinamento recebido (7).	50% estão insatisfeitos quanto ao salário justo (4).
72% com a estabilidade no trabalho (9).	52% insatisfeitos quanto aos equipamentos recebidos para o trabalho (5).
92% satisfeitos acreditam que seu trabalho contribui com a empresa (10).	72% insatisfeito política de promoção justa (8).
88% satisfeitos quanto ao cargo que ocupam (12).	52% acreditam que deve haver além dos salários e benefícios outros motivadores para continuar trabalhando (11).
94% estão satisfeitos quanto aos esforços oferecidos no ambiente de trabalho (16).	58% estão satisfeitos quanto a aceitação e valorização no ambiente de trabalho (13)
72% estão satisfeitos em relação ao horário que tem para realizar o trabalho (19).	56% insatisfeitos em relação às regras e normas, não acham justas (14).



72% estão satisfeitos enquanto as férias e folgas (20).	64% estão satisfeitos em relação a organização do ambiente de trabalho (15)
68% demonstram estarem prontos ajudar caso sejam solicitados (24).	60% estão insatisfeitos quanto a confiar nos superiores e colegas (17).
76 % estão satisfeitos com o horário pré-estabelecido, consegue realizar todo o trabalho (25).	72% insatisfeitos quanto ao bem-estar geral no ambiente de trabalho (18).
86% ficam satisfeitos pelo fato de conseguirem realizar bem o trabalho, independente dos elogios (26).	52% estão insatisfeitos quanto ao reconhecimento pelo trabalho realizado (21)
66% gostam de elogios em atividades rotineiras (27).	58% demonstram interesse em assuntos do trabalho, fora dele (22).
96% afirmam ser essencial atingir metas (positivo para vendas) (28).	64% demonstram interesse em expandir os conhecimentos e crescer profissionalmente (23).
96% estão satisfeitos com o horário de trabalho é quantidade de trabalho recebidas (29).	82% afirmam insatisfeitos com o empenho do colega ao realizar o trabalho (30).
96% estão satisfeitos enquanto aos seus esforços (32).	64% conversam com outras pessoas sobre o trabalho (31).
98% concordam que a empresa deve investir nos funcionários (33).	52% estão satisfeitos com a comunicação (35).
82% se consideram exemplo nas tarefas desempenhadas (34).	56% afirmam satisfação quanto aos processos internos, dizer ser objetivos e funcionais (37).
86% estão satisfeitos com o trabalho que possuem (36).	52% acreditam q todos desempenham a função adequadamente (39).
88% encontram forças dentro de si q não sabiam q tinham (38).	76% afirmam q há outras formas de reconhecimento além do salário (42).
88% estão satisfeitos quanto ao seu próprio desempenho (40).	58% insatisfeitos com manutenção dos equipamentos de trabalho (43).
84% concordam que tempo não deve ser desperdiçado (41).	
90% sentem se motivados ao terminarem um projeto (44).	

\*( ) número dos gráficos que não foram anexados

## 5. Discussão dos resultados:

Silva e Spies (2012) e Nunes *et al* (2016) ainda explicam que o clima tem o poder de deixar claro como é o ambiente de trabalho, os comportamentos que favorecem uma empresa, e os comportamentos que a prejudicam. De modo geral, todo profissional gosta de trabalhar em ambientes harmoniosos, mas principalmente os profissionais que são muito disputados por se destacarem em seus talentos. Por meio da pesquisa de clima é possível verificar, como o colaborador se relaciona com seu trabalho, como estão as relações interpessoais, e como os mesmos percebem os processos internos da empresa. O IST (inventário de satisfação no trabalho), ferramenta que foi utilizada na coleta de dados, é composto por quarenta e quatro questões, dispostos em uma escala likert de quatro pontos, desenvolvida a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg. O IST, é dividido em dois conjuntos de perguntas, sendo uma de fatores higiênicos (extrínsecos) e outra de fatores motivacionais (intrínsecos). O questionário tem como finalidade mensurar o nível de satisfação que os colaboradores têm no ambiente de trabalho.

Os resultados encontrados foram separados em duas colunas, sendo que a primeira foi nomeada de aspectos considerados positivos ao clima, favoráveis, que geram satisfação no colaborador, e a segunda coluna são os aspectos que geram insatisfação no

colaborador, portanto, devem ser melhorados. Quanto ao relacionamento com chefes 90% demonstraram satisfação, sendo este um resultado considerado alto, refletindo positivamente no clima da empresa. Perceber que o trabalho não atrapalha na vida pessoal, 70% declaram estar satisfeitos, enquanto que 72% sentem que o trabalho gera estabilidade, sendo este um fator que gera satisfação, causando impacto positivo no clima; 92% acreditam que contribui para o bom desenvolvimento da empresa com a atividade que realiza, ainda neste sentido 94% estão satisfeitos em relação aos esforços oferecidos a organização, ainda é importante ressaltar que 82% se consideram um exemplo aos colegas de profissão. De acordo com os autores (NUNES et al, 2016; SOUZA, 1977; MENEZES; GOMES, 2010) há vários fatores que são essenciais para gerar um clima favorável e positivo, contribuindo assim com rendimento tão esperado nas organizações a forma de tratamento dos proprietários em relação aos funcionários; o fato dos colaboradores se sentirem realizados naquilo que fazem, são fundamentais para gerar um clima organizacional agradável e harmonioso.

Em relação as condições de trabalho oferecidas pela empresa, há satisfação em alguns aspectos como; 72% estão satisfeitos quanto ao horário disponível para execução das atividades propostas, 72% estão satisfeitos em relação as folgas e férias, 68% demonstram estar prontos ajudar fazendo horas extras, caso sejam solicitados, 86% afirmam satisfação com o horário estipulado pela empresa, Robbins (2009) explica que a atitude de um funcionário frente ao seu trabalho, demonstra o quão satisfeito está, este é um fator que poderá contribuir para gerar um clima motivador, encontrando prazer nas tarefas propostas.

Quando se trata de investir nos funcionários há concordância entre a maioria, sendo que 98% partilham deste raciocínio, ainda destacando que 92% sentem-se motivados ao concluírem um projeto. O mesmo autor ainda explica que funcionários satisfeitos tendem a ser mais gentis, educados, pacientes e sensíveis. Estas técnicas têm sido umas das mais usadas pelas empresas mais bem-sucedidas do mundo. Tudo isso começa desde a contratação, buscando selecionar pessoas com este perfil, até programas de treinamento oferecidos a seus funcionários, com a finalidade de ajudá-los a se desenvolverem nesta área (ROBBINS, 2009).

Referente aos aspectos que causam insatisfação no colaborador e os pontos a serem melhorados, a segunda coluna inicia destacando os resultados do gráfico acerca da questão de reconhecimento pelos esforços apresentados no trabalho, em que 52% das pessoas não concordaram com tal afirmativa, acreditando que não são reconhecidos por aquilo que realizam. Em relação ao salário, 50% mostraram-se insatisfeitos quando questionados se sentiam que tinham um salário justo se comparado com os colegas de trabalho, revelando que os funcionários se encontram muito divididos na concordância de tal aspecto, conseqüentemente, um “ponto de atenção” que a empresa poderia rever. 76% afirmaram que há outras formas de reconhecimento além do salário e 52% acreditam haver além dos salários e benefícios outros motivadores para continuar trabalhando.

Sobre os equipamentos, 52% dos colaboradores indicaram que a organização não fornece os equipamentos e materiais necessários para que possam trabalhar, e 58% expressaram a insatisfação mediante a manutenção de tais equipamentos, questões que refletem um nível de insatisfação acima da média, podendo impactar negativamente no clima, sendo este um fator que desfavorece um ambiente harmonioso e agradável.

Ao abordar as políticas da organização e as condições do ambiente de trabalho, 72% discordaram da afirmativa que a empresa apresenta uma política de promoção justa e 56% reafirmaram a insatisfação de que ela também não apresenta normas e regras justas. 36% indicaram não considerar o ambiente de trabalho como organizado e seguro e 72% não se mostraram satisfeitos em relação ao bem-estar geral do local. Outro aspecto que

reforça a insatisfação dos elementos anteriores é a confiança nos superiores e colegas; consideração do empenho do colega ao realizar o trabalho; a aceitação e valorização que recebem; e o reconhecimento que têm acerca do trabalho que realizam, onde respectivamente há a discordância de 60%, 82% 42% e 52% dos colaboradores, alegando que tais questões não acontecem realmente. 48% mostram-se insatisfeitos frente a comunicação que permeia a organização.

Se a comunicação interpessoal está comprometida, este é um aspecto que pode refletir no atendimento ao cliente, resultando em uma comunicação não eficaz no atendimento. Considerando que a sociedade atual é marcada pelos laços sociais fragilizados, onde as pessoas tornaram-se bens de consumo para consumo, e como resultado, não há mais respeito mútuo, amizade, fidelidade, amor, companheirismo, receber uma saudação ao entrar e ao sair de uma loja ao realizar as compras, ser tratado com gentileza pelo atendente ou ser chamado pelo nome pelo operador do caixa, certamente será um fator que servirá como uma mola propulsora neste tipo de atividade marcada pela competitividade (CUNICO, 2005; FRAGOSO, 2011). O atendimento personalizado, é uma vantagem competitiva no mercado atual, e tem um impacto direto no clima organizacional, pois cria afinidade emocional com a organização.

Outras questões a serem colocadas em pauta são referentes ao interesse em assuntos do trabalho e fora dele, com 58% de satisfação; demonstrar interesse em expandir os conhecimentos e crescer profissionalmente, 64% de concordância; conversar com outras pessoas sobre o trabalho, 64% o fazem; processos internos da organização são objetivos e funcionais, 56% satisfeitos; todos desempenham a função adequadamente, 52% afirmam que sim. Apesar do nível de satisfação encontrar-se um pouco acima da média, ainda assim as opiniões dos colaboradores estão muito divididas, indicando que os resultados dos gráficos são “pontos de atenção” que devem ser avaliados pela organização. Lembrando que o clima está diretamente relacionado com a satisfação dos colaboradores, e a satisfação está diretamente relacionada com processos internos justos, quando o funcionário percebe que seus superiores agem com justiça em relação a remuneração, processos e políticas internas, isto gera confiança, que resultará em maior comprometimento com a organização, é o que explica Robbins (2009).

## **6. Considerações finais:**

O trabalho visou verificar o nível de satisfação dos colaboradores, e qual o impacto causa no clima da empresa. As compreensões teóricas para estruturação de todo o processo, foram resultados de pesquisas bibliográficas aliadas a aplicação do IST e supervisões em aula com profissional da área. Sobre a teoria, foram abordados aqui o conceito de cultura e clima organizacional e o nicho específico que a organização apresenta, no caso, vendas à varejo. Sobre a aplicação do instrumento de satisfação do trabalho, os levantamentos de dados foram reunidos em gráficos e os resultados foram analisados um por um a fim de obter um entendimento mais claro do que estava sendo avaliado. Os objetivos pretendidos com esse estudo foram atingidos, sendo capaz de verificar a opinião e nível de satisfação dos colaboradores e quais se mostram como “pontos de atenção” a serem melhorados, além de juntamente com gerente traçar o plano de ação frente as lacunas encontradas.

## **7. Referências:**

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Prod.*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&)

<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>. Acesso em: 18 nov. 2018.

CUNICO, Luis Homero Bastos. Técnicas em Data Mining Aplicadas na Predição da Satisfação de Funcionários de uma Rede de Lojas do Comércio Varejista. Dissertação de Mestrado. Curitiba: Pós-Graduação em Métodos Numéricos em Engenharia – Programação Matemática, Setores de Tecnologia e ciências Exatas, Universidade Federal do Paraná, 2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/711633-Luiz-homero-bastos-cunico-tecnicas-em-data-mining-aplicadas-na-predicao-de-satisfacao-de-funcionarios-de-uma-rede-de-lojas-do-comercio-varejista.html>

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Cad. estud.**, São Paulo, n.18, p.01-20. 1998. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 18 nov. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>.

GUIOTTI, Ana Cláudia Sanches. Clima e Cultura Organizacional. Fema. Fundação Educacional do Município de Assis. Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis Campus José Satilli Sobrinho. Assis (SP). 2014. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390232.pdf>

FRAGOSO, Tiago de Oliveira. Modernidade líquida e liberdade consumidora: o pensamento crítico de Zygmunt Bauman, In: *Revista Perspectivas Sociais Pelotas*, Ano 1, N. 1, p. 109-124, março/2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/percsoc/article/view/2344>

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>

MOSER, Rafael *et al.*, Impactos da Cultura e Clima Organizacional nas Organizações. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Junho, 2012. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12\\_0567\\_2827.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0567_2827.pdf)

NUNES, Isabela Telles *et al.* Os desafios na Gestão do Clima Organizacional em uma Empresa Familiar do Ramo de Confecções. Congresso ADM. Da Crise à Oportunidade. Natal – RN, 2016. Disponível em: [file:///C:/Users/Rosemeire%20Barberato/Downloads/01464658958%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Rosemeire%20Barberato/Downloads/01464658958%20(1).pdf)

PESSOTTO, Fernando; BRINQUE, Bryan. Inventário de Satisfação no Trabalho (IST). Laboratório de Psicodiagnóstico e Neurociência Cognitiva – LAPENC. Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Campinas. 2018.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro. Editora Pearson. 11ª edição. 2005.

SILVA, Daniel Fritsch da.; SPIES Rodrigo Felipe. Clima Organizacional na Empresa Familiar. Faculdades Dom Alberto, 2014. Disponível em: <http://www.domalberto.edu.br/>

[wp-content/uploads/2014/11/CLIMA-ORGANIZACIONAL-NA-EMPRESA-FAMILIAR.pdf](http://wp-content/uploads/2014/11/CLIMA-ORGANIZACIONAL-NA-EMPRESA-FAMILIAR.pdf)

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-158, 1977. Disponível em: [http:// bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6127](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6127)

SOUZA, Primênia Shuyanne dos Santos. A necessidade de mudança na cultura das organizações públicas brasileiras: um estudo embasado na Scielo. 2012. 44f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão da Organização Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/13007>

TOMÉ, Alexandre Scherrer. Influência da Cultura Organizacional na formação da Identidade dos Indivíduos nas Organizações um Estudo com Gerentes no setor Bancário de São Paulo. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração. São Bernardo do Campo. 2016. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1584/2/AlexandreTome.pdf>

## DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

CAVALHEIRO, Francisco Roberto Sanchez, USP, franciscocavalheiro@usp.br  
STICCA, Marina Gregghi, USP, marinagregghi@ffclrp.usp.br

**Resumo:** O clima organizacional diz respeito ao conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores de uma mesma organização sobre diferentes aspectos do ambiente em que atuam, tais como, políticas, práticas e procedimentos. Está vinculado a atitudes individuais (satisfação, comprometimento e intenções de rotatividade), comportamentos (absenteísmo, comportamentos de cidadania organizacional, entre outros) e desempenho no trabalho. Contudo, não há uma definição unificada sobre o construto, o que traz problemas à sua investigação, pois impede a comparação dos estudos realizados, fazendo com que cada pesquisador estude eventos de naturezas diferentes utilizando a mesma denominação; dificulta a definição de variáveis preditoras e consequentes; e contribui para a imprecisão do conceito em relação a outros, como a cultura organizacional. Com base nisso, o objetivo deste artigo foi analisar as diversas definições de clima organizacional utilizadas em estudos recentes, a fim de identificar as características deste construto. Trata-se de uma revisão sistemática de literatura sobre o constructo, que foi realizada por meio de buscas de artigos publicados nos últimos três anos nas bases de dados PubMed (MedLine), PsycINFO, Web of Science, SciELO, PePSIC e BVS. Foram definidos no protocolo de revisão os seguintes critérios de inclusão: (i) artigos científicos (ii) publicados nos anos de 2017 até abril de 2019 – data em que foram realizadas as buscas. Como critérios de exclusão, foram eliminados artigos que (i) não estavam disponíveis *online*, (ii) não apresentaram uma definição sobre clima organizacional ou que (iii) somente conceituaram climas específicos/focais. Foram encontrados 1.932 estudos, sendo que 167 se enquadraram nos critérios de inclusão, dos quais 63 apareceram duplicados e 24 atenderam aos critérios de exclusão, restando 80 artigos, que constituíram o *corpus* de análise deste estudo. As definições foram sistematizadas e analisadas por meio da análise de conteúdo. Verificou-se que o clima organizacional é composto das seguintes características: (i) percepções compartilhadas (fenômeno perceptual coletivo) sobre aspectos organizacionais e do trabalho; (ii) afeta ou influencia o comportamento; (iii) global/molar e específico/focal (multidimensional/multifatorial); (iv) permanência relativa. A revisão realizada possibilitou uma melhor definição dos elementos constitutivos do clima organizacional, o que pode auxiliar no estudo do construto, principalmente na discrepância entre sua definição e operacionalização de medidas.

**Palavras-chaves:** CLIMA ORGANIZACIONAL. CARACTERÍSTICAS. REVISÃO SISTEMÁTICA.

## **1. Introdução:**

O clima organizacional tem sido reconhecido como um importante aspecto do contexto organizacional (LEE; CHEN; CHANG, 2018), uma vez que está vinculado a atitudes individuais, comportamentos dos funcionários e desempenho no trabalho (LONE et al., 2017; ZAMBRANO CAMPOVERDE; RAMÓN PINEDA; ESPINOZA-FREIRE, 2017; VONG; NGAN; LO, 2018). Embora as definições de clima organizacional tenham mudado ao longo do tempo (JIANG et al., 2019), pode ser entendido como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional (MENEZES; GOMES, 2010); como os significados que as pessoas atribuem aos conjuntos inter-relacionados de experiências que têm no trabalho (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Segundo Monika e Kaliyamurthy (2016), diz respeito a uma expressão geral que transmite a impressão que as pessoas têm do ambiente em que trabalham, sendo um conceito multidimensional, abstrato e intangível, de difícil explicação. Pode-se afirmar, portanto, que o clima é um elemento de fundamental importância para a compreensão do comportamento e efetividade da organização, mas seus entendimentos são esparsos e inconclusivos.

Em face disso, diversos autores apontam que não há uma definição unificada sobre o conceito de clima organizacional (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006; CHIANG VEGA; HEREDIA GÁLVEZ; SANTAMARÍA FREIRE, 2017; IBEGBULAM; EZE; AKPOM, 2017; LANDA-RAMÍREZ et al., 2017; RIVEROS PAREDES; GRIMALDO MUCHOTRIGO, 2017; SCHNEIDER et al., 2017; KHASAWNEH, 2018; LIȚĂ; SCRIECIU; ȚINTEA, 2018; ZARIFE, 2019). Esta ambiguidade do construto prejudica as pesquisas, pois impede os diálogos acadêmicos e contribui para o deslizamento de conceitos relacionados, como a cultura organizacional (DESTLER, 2017).

Com efeito, o risco de não se permitir uma adequada compreensão do fenômeno sob análise é tornar o seu estudo um campo infértil, pois o construto definido de maneira vaga e imprecisa dificulta as investigações científicas, obstruindo o diálogo entre os pesquisadores, uma vez que cada um estará estudando um evento de natureza diferente, embora recebam a mesma denominação (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Esta falta de consenso das definições indica a complexidade no mapeamento do construto e traz problemas à sua investigação (ZARIFE, 2019).

Frente ao exposto, por meio de revisões narrativas da literatura, autores se propuseram trazer a lume a miríade de abordagens que expressam tais divergências conceituais (JAMES; JONES, 1974; PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006; JAMES et al., 2008; MENEZES; GOMES, 2010; SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013; MONIKA; KALIYAMURTHY, 2016; DEVI; SINGH, 2017), mas nenhuma revisão sistemática direcionada exclusivamente para o clima organizacional foi identificada até o momento.

## **2. Objetivos:**

Analisar as diversas definições de clima organizacional, a fim de identificar as características que o conceituam.

## **3. Método:**

Este estudo se trata de uma revisão sistemática de literatura que visa a responder a seguinte pergunta norteadora: quais são as definições e características do clima organizacional empregadas nos artigos publicados recentemente em bibliotecas eletrônicas e bases indexadoras de periódicos científicos multidisciplinares internacionais e nacionais? Para respondê-la, foram realizadas buscas de artigos científicos que

continham “clima organizacional” ou “*organizational climate*” descrito no título. Foram utilizados o software State of Art through Systematic Review (StArt), versão 3.3 Beta 03, uma ferramenta que permite definir o protocolo da revisão sistemática, bem como organizar os dados a serem analisados (FABBRI et al., 2016); e a recomendação PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (MOHER et al., 2015).

Com base nisso, foram definidos no protocolo de revisão os seguintes critérios de inclusão: (i) artigos científicos (ii) publicados nos anos de 2017 até 19 de abril de 2019 – data em que foram realizadas as buscas. Assim, foram desconsideradas dissertações, teses, capítulos de livros, resumos de livros, livros completos etc. A delimitação temporal foi fruto da escolha metodológica dos autores com a finalidade de restringir a amostra com estudos mais recentes e possibilitar a coleta de dados em uma quantidade maior de bases indexadoras e bibliotecas eletrônicas, sem prejuízos significativos para os objetivos e resultados desta revisão.

Como critérios de exclusão, foram eliminados artigos que (i) não estavam disponíveis online, (ii) não apresentaram uma definição sobre clima organizacional ou que (iii) somente conceituaram climas específicos/focais, e.g., clima ético, escolar, de apoio, de equipe, de segurança psicossocial etc. Ambos os critérios de inclusão e exclusão determinaram a elegibilidade dos documentos que compuseram a amostra do presente estudo. Não houve restrição de idiomas.

As bases de dados utilizadas foram: a PsycINFO, por ser referência em publicações do campo da Psicologia e Psiquiatria; a PubMed (MedLine), referência de estudos em Medicina e Ciências da Saúde; e a Web of Science, base multidisciplinar com artigos de diversas áreas do conhecimento, como Administração, Ciências Humanas, Sociais, entre outras. Ainda, foram utilizadas as bibliotecas eletrônicas SciELO, fonte multidisciplinar que abarca estudos de diversas áreas do conhecimento; PePSIC, especializada em publicações de Psicologia e Psiquiatria; e a BVS (Biblioteca Virtual em Saúde), direcionada a estudos de Medicina, Ciências Biológicas e da Saúde.

As buscas foram realizadas simultaneamente por um par de revisores independentes que leram os artigos recuperados em sua íntegra. Assim, dos 1.932 estudos encontrados, 167 se enquadraram nos critérios de inclusão, dos quais 63 apareceram duplicados e 24 atenderam aos critérios de exclusão, restando 80 artigos, os quais constituíram o corpus de análise deste estudo. Em casos de dúvidas, um terceiro especialista foi consultado.

Os dados extraídos foram sistematizados e analisados utilizando o método de análise de conteúdo – um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição dos conteúdo das comunicações cuja finalidade é a obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos destas mensagens (Bardin, 2016) À luz disso, por meio do processo de categorização, é possível classificar os elementos constitutivos das comunicações de acordo com critérios definidos por analogia semântica (categorias) (Bardin, 2016).

#### **4. Resultados:**

Foram identificadas quatro características do clima organizacional: (i) percepções compartilhadas (fenômeno perceptual coletivo) sobre aspectos organizacionais e do trabalho; (ii) afeta ou influência o comportamento; (iii) global/molar e específico/focal (multidimensional/multifatorial); (iv) permanência relativa.

##### **4.1 Percepções compartilhadas (fenômeno perceptual coletivo) sobre aspectos organizacionais e do trabalho**



Em 88, 75% (71) das definições utilizadas nos artigos encontrados, o construto é tratado como um fenômeno perceptual coletivo, relacionado a atributos do contexto organizacional e do trabalho. Ainda que seja mensurado em termos das percepções dos indivíduos, quando agregadas, constituem uma propriedade organizacional (EHRHART; KUENZI, 2017).

#### 4.2 Afeta ou influência o comportamento

Diversos autores concluem que o clima organizacional influencia ou afeta o comportamento dos funcionários no trabalho (KIM; HOPKINS, 2017; OGBUANYA et al., 2017; ZAMBRANO CAMPOVERDE; RAMÓN PINEDA; ESPINOZA-FREIRE, 2017; BLACK, 2018; PHUA, 2018; VONG; NGAN; LO, 2018; MOSLEHPOUR et al., 2019; ZARIFE, 2019) e, por este motivo, este construto é utilizado nas pesquisas como variável antecedente/preditora, em estudos correlacionais, quanto como variável mediadora/moderadora, em modelagens de equações estruturais.

#### 4.3 Global/molar e específico/focal (multidimensional/multifatorial)

Na literatura, uma discussão fundamental se concentrou na distinção entre clima global e abordagens focais (LONE et al., 2017). O primeiro diz respeito a uma construção molar (genérica) que permite aos pesquisadores examinar determinantes de comportamentos em situações sociais complexas. O segundo sintetiza abordagens focais para climas de fatores específicas (dimensões), os quais estão relacionados a um aspecto particular do contexto organizacional, como segurança, justiça ou serviço, ou seja, são sempre um clima de algo previamente direcionado (KUENZI, 2008). Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo, multinível e multidimensional/multifatorial (PÉREZ-CORREA; PELEY-BRACHO; SAUCEDO-RUIDÍAZ, 2017; SEGREDO PÉREZ, 2017; IFINEDO, 2018; KOLOOR, 2018; KUMAR et al., 2018; LIȚĂ; SCRIECIU; ȚINTEA, 2018; RODRÍGUEZ RAMOS et al., 2018; SOUZA; ROCHA; MAZZO, 2018; ZARIFE, 2019). A Figura 1 sintetiza os fatores que apareceram dez vezes ou mais nos estudos pesquisados.

**Frequência absoluta de fatores do clima organizacional ( $f \geq 10$ )**



FIGURA 1 – Frequência em que os Fatores do clima organizacional foram citados nos artigos selecionados. Fonte: construção própria dos autores.

#### 4.4 Permanência relativa

Podem ser definidas como uma característica que se refere tanto às propriedades organizacionais estabelecidas por determinadas lideranças, sensíveis à rotatividade de pessoal, quanto àquelas que, por meio de políticas, procedimentos ou restrições objetivas, tornaram-se tradicionais na instituição (FOREHAND; GILMER, 1964). Considerando isso, dentre os artigos selecionados nesta revisão, ao menos 22,5% (18) dos autores aludiram que o clima organizacional possui uma qualidade relativamente duradoura, permanente, constante ou estável, dotado de um conjunto de características estáticas ou que perduram ao longo do tempo (CHIANG VEGA; HEREDIA GÁLVEZ; SANTAMARÍA FREIRE, 2017; MAAMARI; MAJDALANI, 2017; SILVESTRE, 2017; SOTELO ASEF; FIGUEROA GONZÁLEZ, 2017; DEVI; SINGH, 2017; BRAVO-DÍAZ; GONZÁLEZ-MURILLO; DUQUE-CEBALLOS, 2018; MANAGHEB et al., 2018; PEDRAZA MELO, 2018; SÁNCHEZ JACAS; CABELLO RODRÍGUEZ; ESPINO LA O, 2018; CHIRINOS ARAQUE; MERIÑO CÓRDOBA; MARTÍNEZ DE MERIÑO, 2018; DATTA; SINGH, 2018; GET, 2018; KESHTIDAR; ADIB ROSHAN; SAHEBKARAN, 2018; KOLOOR, 2018; LIȚĂ; SCRIECIU; ȚINTEA, 2018; SILVA; SILVA; BERGAMINI, 2019; HUANG; GAO; HSU, 2019).

Com isso, o que se busca estabelecer é a necessidade de que haja um período de duração das práticas organizacionais suficientemente evidente, intenso ou significativo para que os funcionários as considerem “comportamentos típicos” da organização, num dado momento (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Todavia, a despeito disso, a maioria das publicações utilizadas na presente revisão sistemática (77,5%) não referencia tal condição. Ocorre que, amiúde, esta característica de permanência relativa sobrepõe as definições de cultura organizacional, conferindo ao clima um caráter impreciso e fomentando a ambiguidade conceitual.

#### 5. Considerações finais:

Há, ao menos, duas limitações principais neste estudo. Primeiro, como escolha metodológica, optou-se por buscar as palavras “clima organizacional” ou “*organizational climate*” nos títulos das publicações, o que faz com que estudos sobre este construto fossem desconsiderados neste processo de varredura. Segundo, ao delimitar a busca a partir do ano de 2017, outros diversos artigos também não foram recuperados.

De todos os modos, considerando que o objetivo da presente revisão foi analisar as diversas definições de clima organizacional em publicações recentes, a fim de identificar as características deste construto, este método se mostrou eficaz, uma vez que apresentou uma amostra considerável para a análise e para o cumprimento do propósito. Neste contexto, não foi identificada a necessidade de realizar pesquisas em publicações de anos anteriores, uma vez que, nos artigos selecionados, foram abarcadas tanto definições clássicas quanto atuais sobre o clima organizacional.

Como pontos positivos do artigo, pode-se destacar o fato de ser um estudo científico estruturado realizado de forma independente por um par de pesquisadores, podendo ser replicado sem enviesamento. Além disso, trata-se da primeira revisão sistemática de literatura sobre o conceito de clima organizacional publicada, ao menos, nas bases e bibliotecas eletrônicas pesquisadas neste estudo até a presente data.

Adicionalmente, outro grande baluarte foi a utilização de fontes multidisciplinares, o que permitiu expandir consideravelmente o escopo de compreensão do clima organizacional, uma vez que se trata de um conceito transdisciplinar que extrapola os limites dos saberes da Psicologia e da Administração, possibilitando uma rica discussão que não se prendeu a uma reflexão endogâmica.

Espera-se, assim, que este artigo possa contribuir para a consolidação do construto e um melhor entendimento sobre o fenômeno entre os pesquisadores do assunto.

## 6. Referências

- BLACK, H. Accounting for change and innovativeness: Organizational climate change or renewable organizational energy? **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 13, n. 1, p. 1–21, 2018.
- BRAVO-DÍAZ, A. M.; GONZÁLEZ-MURILLO, G. A.; DUQUE-CEBALLOS, J. L. Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos [Design of improvement strategies based on the diagnosis of organizational climate in a fuel and food distribut. **Entramado**, v. 14, n. 1, p. 12–31, 2018.
- CHIANG VEGA, M. M.; HEREDIA GÁLVEZ, S. A.; SANTAMARÍA FREIRE, E. J. Clima organizacional y salud psicológica del os trabajadores: Una dualidad organizacional [Organizational climate and psychological health workers: An organizational duality]. **Revista Dimensión Empresarial**, v. 15, n. 1, p. 73–86, 2017.
- CHIRINOS ARAQUE, Y. V.; MERIÑO CÓRDOBA, V. H.; MARTÍNEZ DE MERIÑO, C. El clima organizacional en el emprendimiento sostenible [Corporate environment in sustainable entrepreneurship]. **Revista EAN**, n. 84, p. 43–61, 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602018000100043&lng=en&tlng=en&SID=5Ck4BcMsNCRSCRa192d](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000100043&lng=en&tlng=en&SID=5Ck4BcMsNCRSCRa192d)>.
- DATTA, A.; SINGH, R. Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 36, p. 40–48, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>>.
- DESTLER, K. N. A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management reform. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 27, n. 3, p. 517–534, jul. 2017.
- DEVI, K. M.; SINGH, W. C. Organizational climate models - A review. **Gurukul Business Review**, v. 13, p. 19–27, 2017.
- EHRHART, M. G.; KUENZI, M. The impact of organizational climate and culture on employee turnover. In: GOLDSTEIN, H. W. et al. (Ed.). **The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention**. [s.l.] Wiley-Blackwell, 2017. p. 494–512.
- FABBRI, S. et al. Improvements in the StArt tool to better support the systematic review process. p. 1–5, 2016.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, B. V. H. Environmental variation in studies of

- organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361–382, 1964.
- GET, W. Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees. **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 20, n. 2, p. 49–59, 2018.
- HUANG, L.-C.; GAO, M.; HSU, P.-F. Effects of organizational justice on organizational climate and organizational performance in ecology industry. **Ekoloji**, v. 28, n. 107, p. 237–241, 2019.
- IBEGBULAM, I.; EZE, J. U.; AKPOM, C. C. Investigating the organizational climate for creativity/innovation among librarians in academic libraries in South East Nigeria. **Libri**, v. 67, n. 1, p. 65–74, mar. 2017.
- IFINEDO, P. Roles of organizational climate, social bonds, and perceptions of security threats on IS security policy compliance intentions. **Information Resources Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 53–82, 2018.
- JAMES, L. R. et al. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 17, n. 1, p. 5–32, 2008.
- JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: A review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 12, p. 1096–1112, 1974.
- JIANG, Y. et al. Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: A chinese model. **Journal of Research in Childhood Education**, v. 33, n. 2, p. 257–270, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>>.
- KESHTIDAR, M.; ADIB ROSHAN, F.; SAHEBKARAN, M. A. The mediating role of innovative supportive environment in the relationship between organizational climate and entrepreneurship in Sports Sciences male students. **Annals of Applied Sport Science**, v. 6, n. 2, p. 69–77, 2018.
- KHASAWNEH, O. Y. Technophobia without borders: The influence of technophobia and emotional intelligence on technology acceptance and the moderating influence of organizational climate. **Computers in Human Behavior**, v. 88, p. 210–218, 2018.
- KIM, H.; HOPKINS, K. M. The quest for rural child welfare workers: How different are they from their urban counterparts in demographics, organizational climate, and work attitudes? **Children and Youth Services Review**, v. 73, p. 291–297, 2017.
- KOLOOR, H. R. Studying the role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery (Case study: Free Zone Border Market, Maku, West Azerbaijan). **Industrial Engineering & Management Systems**, v. 17, n. 4, p. 642–652, 2018.
- KUENZI, M. **An integrated model of work climate. Ph.D. thesis.** 2008. University of

Central Florida, Orlando, 2008.

KUMAR, M. et al. Gender and organizational climate: A study of two structurally different large organizations in India. **Gender in Management: An International Journal**, v. 33, n. 3, p. 217–233, 2018.

LANDA-RAMÍREZ, É. et al. Clima organizacional y factores relacionados con el burnout en urgencias médicas: Un estudio correlacional. [Organizational climate and psychological factors associated with burnout in a medical urgencies department: A correlational study.]. **Psicología y Salud**, v. 27, n. 2, p. 245–254, 2017.

LEE, A. Y.-P.; CHEN, I.-H.; CHANG, P.-C. Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in taiwanese organizations. **Journal of Management and Organization**, v. 24, n. 1, p. 129–144, 2018.

LIȚĂ, C. S.; SCRIECIU, D.; ȚINTEA, G. Validarea unui instrument de măsurare a climatului organizațional în unitățile militare [Validation of a organizational climate instrument in military units]. **Revista de Psihologie**, v. 64, n. 2, p. 87–101, 2018.

LONE, J. A. et al. Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A qualitative study. **Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling**, v. 14, n. 3, p. 227–245, 2017.

MAAMARI, B. E.; MAJDALANI, J. F. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 2, p. 327–345, 2017.

MANAGHEB, S. E. et al. Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. **Amazonia Investiga**, v. 7, n. 12, p. 72–86, 2018.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto [Organizational climate: a historical review of the construct]. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158–179, 2010.

MOHER, D. et al. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA [The PRISMA Group. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement] (T. F. Galvão & T. S. A. Pansani, Trad.). **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 24, n. 2, p. 335–342, 2015. Disponível em: <[http://www.iec.pa.gov.br/template\\_doi\\_ess.php?doi=10.5123/S167949742015000200017&scielo=S2237-96222015000200335](http://www.iec.pa.gov.br/template_doi_ess.php?doi=10.5123/S167949742015000200017&scielo=S2237-96222015000200335)>.

MONIKA, M.; KALIYAMURTHY, K. A detailed review of organizational climate. **International Journal of Development Research**, v. 6, n. 7, p. 8625–8633, 2016.

MOSLEHPOUR, M. et al. Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. **Sustainability**, v. 11, n. 1, p. 1–17, jan. 2019.

OGBUANYA, T. C. et al. Effects of rational emotive occupational health therapy intervention on the perceptions of organizational climate and occupational risk management practices among electronics technology employees in Nigeria. **Medicine**, v. 96, n. 18, p. 1–9, 2017.

PEDRAZA MELO, N. A. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano [Organizational climate and its relation with the jobs satisfaction levels from human capital insight]. **Revista Lasallista de Investigación**, v. 15, n. 1, p. 90–101, 2018. Disponible em: <<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1738>>.

PÉREZ-CORREA, K.; PELEY-BRACHO, R.; SAUCEDO-RUIDÍAZ, E. El rendimiento académico de estudiantes universitarios del área de Psicología: relaciones con el clima organizacional [The academic performance of university students in the area of Psychology: Relations with the organizational climate]. **Praxis**, v. 13, n. 1, p. 69–83, 2017. Disponible em:<<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/2069/1517>>.

PHUA, F. T. T. The role of organizational climate in socially embedding construction firms' sustainability goals. **Construction Management and Economics**, v. 36, n. 7, p. 409–421, 2018.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45–57, 2006.

RIVEROS PAREDES, P. N.; GRIMALDO MUCHOTRIGO, M. P. Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima [Values and organizational climate in professors of a higher-education institution in Lima]. **Ciencias Psicológicas**, v. 11, n. 2, p. 179–188, 2017.

RODRÍGUEZ RAMOS, S. L. et al. Evaluación del clima organizacional en la Clínica Docente Estomatológica 27 de Noviembre. Colón. 2017 [Assessment of the organizational climate in the Teaching Dental Clinic 27 de noviembre. Colon. 2017]. **Revista Médica Electrónica**, v. 40, n. 4, p. 1011–1022, 2018.

SÁNCHEZ JACAS, I.; CABELLO RODRÍGUEZ, Y.; ESPINO LA O, Z. El clima organizacional de la clínica estomatológica Fe Dora Beris, del municipio de Santiago de Cuba [Organizational environment at Fe Dora Beris Dental Clinic, of Santiago de Cuba]. **Correo Científico Médico de Holguín**, v. 22, n. 2, p. 225–237, 2018.

SCHNEIDER, B. et al. Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 468–482, mar. 2017.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361–388, 2013.

SEGREDO PÉREZ, A. M. Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud [Instrument for the evaluation of the organizational climate in health care]. **Revista Cubana de Salud Pública**, v. 43, n. 1, p. 57–68, 2017. Disponível em: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100006)>.

SILVA, F. D.; SILVA, E. R.; BERGAMINI, G. B. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional [The organizational climate as a factor for professional performance]. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA**, v. 8, n. 2, p. 745–749, 2019.

SILVESTRE, E. Construcción y validación empírica de una escala de clima organizacional universitario [Empirical construction and validation of a university organizational climate scale]. **Revista Interamericana de Psicología**, v. 51, n. 1, p. 44–59, 2017.

SOTELO ASEF, J. G.; FIGUEROA GONZÁLEZ, E. G. El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior [The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution]. **RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 8, n. 15, p. 582–609, 2017.

SOUZA, L. S.; ROCHA, F. L. R.; MAZZO, L. L. Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo [Organizational climate and the occurrence of accidents by sharp objects in a public hospital in the State of Sao Paulo]. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 26, n. 1, p. 85–95, 2018.

VONG, L. T. N.; NGAN, H. F. B.; LO, P. C.-P. Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay?: Evidence from Macau SAR, China. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 9, n. 1, p. 2–20, 2018.

ZAMBRANO CAMPOVERDE, J.; RAMÓN PINEDA, M. A.; ESPINOZA-FREIRE, E. Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala [Organizational climate study in teachers of the Machala Technical University]. **Universidad y Sociedad**, v. 9, n. 2, p. 163–172, 2017.

ZARIFE, P. S. Quando características do ambiente de trabalho afetam negativamente o trabalhador: Relacionando clima e estresse organizacional [When characteristics of the work environment negatively affect the worker: Relating organizational climate and stress]. **Revista Científica Hermes**, v. 23q, p. 122–140, 2019.

## ESTILOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

OLIVEIRA, Sarajane Lima de, FSG. [sarajane.oliveira@fsg.edu.br](mailto:sarajane.oliveira@fsg.edu.br)  
OLIVEIRA, Daniela Rodrigues de, FSG. [daniela-rodriguez02@live.com](mailto:daniela-rodriguez02@live.com)

**Resumo:** O estilo de liderança dentro de uma equipe é de extrema importância, visto que o líder é quem irá conduzir, guiar e desenvolver este processo. Porém, nem sempre é uma tarefa tão simples e, não sendo bem desempenhada poderá desmotivar uma equipe, gerando rotatividade. O presente estudo teve como objetivo investigar se o estilo de liderança adotado pelos gestores tem impacto na intenção de rotatividade dos funcionários. A metodologia foi de um estudo exploratório e descritivo, sendo uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa, realizada em uma empresa de médio porte do setor agrícola, com uma amostragem de 130 funcionários. Para aplicação foi utilizado um instrumento de pesquisa formado por 3 blocos, sendo o bloco A composto pela Escala de Avaliação do Estilo de Liderança Gerencial – EAEG, a qual possui três fatores fundamentais, que são: fator de relacionamento, fator situacional e fator tarefa, e o bloco B, composto pela Escala de Intenção de Rotatividade - EIR, ambas em versão completa. Por último o bloco C, composto por 7 questões de cunho sociodemográfico para levantar o perfil dos participantes e sua concepção em relação à rotatividade associada às lideranças. Quanto aos resultados obtidos, no que diz respeito a EAEG, os fatores apresentaram as respectivas médias: Fator de relacionamento (3,33), fator situacional (3,72) e fator tarefa (3,75). Assim, infere-se uma tendência à adoção do estilo gerencial voltado ao fator tarefa, o qual converge para a busca de metas, foco nos resultados, na técnica, procedimentos e quaisquer atividades relacionadas ao trabalho. No que se refere a EIR, o resultado apresentou média 3,0, sendo interpretada como classificação mediana e, quanto maior for o valor do escore médio, maior é a frequência com que o empregado elabora planos mentais a respeito de sua saída da empresa em que trabalha. Portanto, mostra uma convergência com o resultado apresentado por meio de pergunta específica, que 60,8% dos funcionários apontam para a existência de uma relação direta entre a intenção de sair da empresa com o estilo de liderança adotado por seus gestores. Espera-se que o estudo contribua para a empresa visualizar esses impactos e com isso definir estratégias para reduzir a rotatividade, desenvolver sua equipe funcional com os objetivos e valores alinhados aos da empresa, bem como fazer com que os colaboradores possam se manter motivados a trabalhar na mesma por um longo período de tempo.

**Palavras-chave:** ESTILO DE LIDERANÇA. ROTATIVIDADE. FUNCIONÁRIOS.

### 1. Introdução:

Atualmente, as organizações possuem uma grande responsabilidade na gestão de pessoas, pois é esta gestão que irá conduzir os funcionários, para que assim a empresa consiga atingir as metas propostas, contudo quando uma equipe não é bem administrada,



normalmente irá refletir no desempenho destes, o que muitas vezes acaba gerando uma insatisfação no setor, intenção de rotatividade, desligamentos ou até em alguns casos o funcionário solicita o seu próprio desligamento. Portanto, as empresas devem se preocupar com o seu índice de rotatividade, pois esse fator impacta diretamente nos resultados da empresa, seja por perdas de eficiência no setor de trabalho ou de necessidade de investimento em treinamentos, rescisões, contratações, entre outros custos.

Visto isso, percebe-se a importância de gerenciar o índice de rotatividade da empresa juntamente com as causas dele. Chiavenato (2006) e Silva (2001) explicam que o gerenciamento efetivo do fenômeno deve conter uma política estratégica de recursos humanos, devendo ser avaliada a todo o momento, prováveis determinantes desta rotatividade. Chiavenato (2006) cita os estilos de liderança ou supervisão imediata, como fatores influentes no índice de rotatividade de uma empresa. Assim, no decorrer do estudo, desenvolvendo leituras sobre o assunto, foram evidenciados os conceitos de liderança e rotatividade de modo a delinear a temática deste, uma vez que, de modo geral, trata-se de um tema de interesse para as organizações.

A presente pesquisa se mostra relevante à medida que os índices de rotatividade vêm aumentando dentro das organizações. Dentre as diversas possíveis causas desse alto índice, um dos fatores que pode contribuir de forma negativa é como o estilo de liderança adotado pelo gestor está sendo aplicado nas equipes de trabalho dentro das empresas. Os estudos relacionados com estilos de liderança são muito amplos, visto que existem diversas abordagens e métodos diferentes para conduzir uma equipe de trabalho. Portanto, primeiramente, as empresas devem trabalhar no desenvolvimento de líderes, para dessa forma eles estarem preparados para tratar com eventuais problemas, conflitos e situações adversas que podem ocorrer no seu ambiente de trabalho, com sua equipe.

A intenção de rotatividade, como pesquisada e apresentada na fundamentação teórica deste estudo, está ligada ao formato de gestão aplicado pelo líder com sua equipe, pois ele deve ter capacidade de compreender e lidar com os fatores motivação e satisfação de seus subordinados. Chiavenato (2005) afirma que o nível de satisfação do trabalhador contribui de forma significativa para manter o funcionário comprometido e com vontade de se manter ligado à empresa em que trabalha.

Diante das necessidades visualizadas, atendeu-se que a realização dessa pesquisa seria fundamental para a organização estudada, uma vez que ela não possui métodos para acompanhar e monitorar os efeitos ocasionados pelo estilo de liderança adotado pelos gestores junto a suas equipes. Conforme Silva e Mourão (2015), a teoria sobre liderança apoiada em traços de personalidade mantém a ideia de que as qualidades pessoais identificavam quem tinha um perfil de liderança daqueles que não tinham. Essa ideia teve embasamento na hipótese de que a liderança é inata, onde as pessoas teriam características de liderança na sua personalidade.

Para Stogdill (1948 apud SILVA e MOURÃO, 2015) revisou diversos estudos e indicou que os líderes possuíam características elevadas em relação aos demais indivíduos, como a inteligência, escolaridade, confiança, participação social e status econômico e social. O autor ainda reforça que uma pessoa não se torna líder apenas pelo fato de possuir determinadas características. Essas características do líder, também cria relações com as características, atividades e objetivos de cada indivíduo da sua equipe. Segundo Dorfman (1996 apud MELO, 2014), existem duas características globais inseridas dentro do estudo de liderança: a influência e a confiança, onde devem estar presentes também na função gerencial. Ainda para Melo (2004 apud SILVA e MOURÃO, 2015), a análise da liderança dentro de uma organização estuda o comportamento de um líder e sua ligação com a sua equipe de trabalho, a partir daí o autor explica o fato de que vários estudos sobre liderança foram direcionados para a função gerencial. Neste

raciocínio, Reddin (1970 apud SILVA e MOURÃO, 2015) indica para a semelhança entre líder e gerente, afirmando que um líder não seria um gerente no sentido formal, ele seria considerado como referência para a realização das metas do grupo.

Claramente se vê que as lideranças não contam com as mesmas características e estilos. Por muitas vezes os líderes não adotam o mesmo estilo em todas as situações. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), podem-se citar três estilos de decisão de liderança: autoritário, democrático e liberal. O líder autoritário normalmente toma todas as decisões, sem a participação da sua equipe, ele decide o que, e como deve ser feito. O líder democrático apoia o trabalho da equipe, com o objetivo de fazer com que eles tomem suas próprias decisões, compartilhando as atividades. E o líder liberal deixa a equipe totalmente livre para fazer o que achar necessário, sem interferir.

Os autores destacam ainda que há indícios de que a maioria das equipes prefere o líder democrático. Nas equipes submetidas à liderança autocrática há alto volume de trabalho, bem como evidências de tensão, frustração e agressividade nas pessoas. Já sob a liderança liberal, o resultado não é satisfatório quanto à quantidade, nem qualidade do trabalho, apresentando sinais de individualismo, desagregação, insatisfação, agressividade e pouco respeito com o líder.

Na liderança democrática, no que se refere ao volume de trabalho, não se torna tão significativo quanto ao apresentado na liderança autocrática, no entanto, a qualidade do trabalho geralmente é muito superior, seguida de um clima de satisfação, integração, motivação e respeito. Portanto, para Chiavenato (2005), a liderança autocrática exerce ênfase no líder, na liderança liberal a ênfase é na equipe, e na liderança democrática, existe uma combinação das duas, no qual a ênfase é tanto no líder quanto na sua equipe. Geralmente nas organizações, o líder utiliza-se dos três estilos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa.

O desafio é do líder, saber qual estilo adotar em cada situação, para obter o melhor resultado. Em função disso, Chiavenato (2005) aborda a existência de dois tipos de liderança: liderança centrada na tarefa: onde é um estilo voltado somente para a execução da tarefa e dos resultados. E a liderança centrada nas pessoas: estilo de liderança voltado aos aspectos humanos dos colaboradores e à delegação de responsabilidade, fazendo com que as pessoas participem das decisões.

Com isso, pode-se perceber que nos departamentos com baixa eficiência, o estilo de liderança utilizado é o orientado para a tarefa. Para Melo (2014), a evolução dos estudos, mostrou que pressupor o sucesso da liderança era mais complicado do que visualizar sinais ou comportamentos preferidos e que cada situação deveria ser considerada. Todavia, uma situação é dizer que o sucesso da liderança depende de cada situação, e outra situação é ser capaz de isolar tais condições situacionais.

Existem outros estudos que vem focalizando o papel do seguidor na compreensão da liderança por entender que é o seguidor/membro da equipe quem define ou reconhece a efetiva manifestação da liderança. Essas pesquisas contemplam as chamadas teorias neurocarismáticas. Conforme Oliveira, Possamai e Valentina (2015), existe a liderança transacional e a transformacional. Ainda para Oliveira, Possamai e Valentina (2015), a liderança transacional tem foco nas interações entre líderes e seguidores, onde uma pessoa ganha poder de influenciar e o mantém ao longo do tempo. É um conceito fortemente ligado com a autoridade burocrática. Já a liderança transformacional vai além dos seus interesses individuais para o bem do grupo ou organização, com foco no progresso e desenvolvimento em longo prazo, onde é baseada por carisma, motivação, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Para Avolio *et al.* (2009 apud FONSECA e PORTO, 2013), o estilo de liderança transformacional, está ligado aos comportamentos que um líder tem, e que faz os

funcionários superarem as expectativas e se transformarem, buscando o melhor desempenho pela empresa. Bass (1999 apud FONSECA e PORTO, 2013) aponta quatro comportamentos específicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Ainda para Bass (1999 apud FONSECA e PORTO, 2013), a influência idealizada é a habilidade de persuadir os liderados através de um ideal ou valores socialmente compartilhados.

A motivação inspiradora está ligada com a formação de significado e de desafios para as tarefas do funcionário ou liderado, e ao estímulo ao trabalho em equipe. A estimulação intelectual é a habilidade do líder de causar a reflexão, fazendo com que o funcionário enxergue além da própria visão para as coisas ao seu redor. A consideração individualizada está ligada ao autodesenvolvimento dos funcionários através de uma atenção exclusiva dada a eles.

Conforme Avolio *et al.* (2009 apud FONSECA e PORTO, 2013), outro estilo de liderança estudado é o transacional, onde se baseia na negociação e utilização de recompensas ou punições de acordo com o desempenho do funcionário. Nesse estilo de liderança estão presentes os comportamentos de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo. A recompensa contingente engloba o direcionamento de atividades e o alinhamento acerca do que precisa ser realizado com o estabelecimento de recompensas em troca de um bom desempenho de trabalho. Já, o gerenciamento de exceção ativo o líder monitora frequentemente as divergências nos padrões e eventuais falhas da sua equipe, para adotar medidas corretivas, punindo o mau desempenho.

No gerenciamento passivo, o líder espera passivamente, tomando as devidas ações somente após as falhas já terem ocorrido. Melo (2014) refere que para construção e validação fatorial da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG, a atuação do gestor se volta para um dos seguintes focos: a) Tarefa – É a probabilidade a qual o líder tem de definir e estruturar o seu papel e da sua equipe com o objetivo de atingir as metas.

O líder foca no trabalho, na parte técnica, nos padrões, na comunicação, na hierarquia, nos procedimentos e métodos, e na realização de todas as atividades relacionadas ao trabalho. b) Relacionamento – Está ligado à extensão na qual o líder tem relações de trabalho com características de confiança mútua, amizade, respeito pelas ideias e sentimentos da equipe. Ele valoriza a individualidade e foca nas relações interpessoais, como o apoio, orientações e facilitação. c) Situação – Está ligado à habilidade do líder de visualizar a realidade na qual está inserido, para com isso, se adaptar as exigências desse ambiente.

O líder é flexível para adaptar o seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos da sua equipe, levando em consideração a tarefa, o relacionamento e a capacidade para a realização do trabalho. Segundo Oliveira e Rocha (2017), a intenção de sair da empresa tem sido bastante discutida, considerando-se sua ligeira ligação com a rotatividade voluntária e os custos ligados à perda não esperada de funcionários. Além dos custos com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários, pode-se enfatizar ainda a perda de determinados conhecimentos essenciais, que são criados e construídos ao longo do tempo por cada funcionário.

Para Siqueira *et al.* (2014) a ação de se desligar por vontade própria da empresa onde atua é um comportamento individual que está inserido dentro do assunto “rotatividade de pessoal”. Isso pode causar repercussões nocivas para a empresa com diversos custos ligados a rescisão e contratação de outra pessoa, e se perde todo o conhecimento e bagagem que o funcionário tinha dentro daquela organização. A rotatividade é uma barreira à manutenção de pessoas chaves e talentosas.

Conforme Mintzberg e Lampel (1999 apud SIQUEIRA *et al.*, 2014), a perda de funcionários talentosos impacta diretamente na eficiência das empresas e podem afetar as estratégias na busca de competitividade. Atualmente, nasce com foco a preocupação de gestores para com a manutenção de talentos. Ainda para Siqueira *et al.* (2014), ter domínio sobre a intenção de rotatividade se tornou uma questão preocupante. Sua compreensão pelas empresas é tão importante que algumas organizações começaram a investir na identificação das intenções de rotatividade para poderem se antecipar de forma rigorosa sobre essas probabilidades. Principalmente quando se refere a possíveis perdas de funcionários considerados importantes e peças chave para a empresa.

Para Oliveira e Rocha (2017), a rotatividade pode causar impactos nas operações das empresas, podendo levar à perda de vendas e clientes. Na literatura, a intenção de deixar a empresa e da própria rotatividade, estão diretamente ligadas a satisfação no trabalho como um todo e relacionadas a diferentes características do trabalho, e, situações externas, como a visão para outras alternativas profissionais.

A visão de justiça, o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho também podem ser considerados fatores da intenção de deixar uma organização. Segundo Chiavenato (2006), o turnover, termo do idioma inglês, usado para caracterizar o movimento de entrada e saída de funcionários empregados em um certo período, é um dos principais problemas que preocupa os empresários e profissionais ligados a área de gestão de pessoas nas empresas.

A tentativa de diminuir as saídas dos colaboradores vem sendo praticamente impossível, visto que o mercado de trabalho se encontra competitivo. O elevado nível de rotatividade está ligado à queda de produtividade e resultados. O líder tem que realizar o trabalho de verificar a origem dessa intenção de turnover dentro da sua empresa. De acordo com Chiavenato (1988), os fatores motivacionais contribuem significativamente para o funcionário atingir a satisfação, ou seja, para o autor, a satisfação no trabalho é em função das atividades desafiadoras e estimulantes, que são os chamados fatores motivacionais.

Para Robbins (2005), os fatores que levam à satisfação ou insatisfação no trabalho são: a realização, o crescimento, o reconhecimento, a administração pela empresa, o trabalho em si, o relacionamento com o supervisor, a responsabilidade, as condições de trabalho, o progresso, o salário, o relacionamento com os colegas, a vida pessoal, a segurança e o status. Robbins (2005) acrescenta, ainda, que estes fatores impactam sobre a satisfação e esta, por sua vez, sobre a produtividade, o absentéismo e a rotatividade. Para o autor, a satisfação também está negativamente relacionada com a rotatividade. Robbins (2005) reforça que este fato indica que um importante moderador da relação satisfação-rotatividade é o nível de desempenho do trabalhador. Ou seja, qualquer que seja o nível de satisfação, os funcionários de melhor desempenho tendem a permanecer mais na organização, uma vez que são reconhecidos, elogiados e bem remunerados, sendo estes, segundo o autor, fatores que propiciam a satisfação no trabalho.

Conforme Murcho e Jesus (2014), o trabalho contempla valores que lhes são intrínsecos, formando uma tarefa essencial para a evolução individual e coletiva das pessoas, e sendo um dos principais fatores para a obtenção de identidade, de posição social e fonte de satisfação das necessidades humanas. Todavia, pode acarretar algumas doenças, quando, por algum motivo, o funcionário não se protege dos possíveis riscos que está inserido.

Chiavenato (2005) afirma que o líder deve saber do potencial de motivação de cada funcionário e deve saber como buscar no ambiente de trabalho fatores externos que possam vir a aumentar o nível de satisfação. Com os funcionários motivados, os mesmos elevam seus resultados e atingem as metas da organização. Com isso, um dos objetivos

do líder é manter a sua equipe motivada, pois sabe que fatores externos podem contribuir ou prejudicar. Segundo Gallo e Longo (2010), olhando pela visão das organizações, a liderança é uma característica extremamente importante, pois influencia no clima da empresa, deixando-o melhor ou pior de se trabalhar, o que reflete diretamente na produtividade e resultados da organização. Para isso, é necessário definir um perfil de liderança que se julga como ideal, estimulando o desenvolvimento gerencial, com foco nos objetivos e metas. Segundo Robbins (2005), os fatos mostram que a estabilidade, ou baixos índices de turnover, estão ligados de forma positiva com a satisfação do colaborador.

Nessa linha, Bergamini (2006), afirma que o líder se torna fundamental no quesito “motivação”, para que ela perdure e não diminua ao longo do tempo. Para a autora, o funcionário cria um vínculo positivo e duradouro quando enxerga seu líder como um amigo. Por isso, é importante o líder criar uma relação pessoal de forma positiva com sua equipe. Para Mobley (1992), conforme o líder cria um vínculo pessoal com sua equipe, ele demonstra uma consideração e parceria, tornando o ambiente mais aconchegante e de apoio, tornando o funcionário menos propenso a querer sair da empresa, contudo, essa ligação mais forte com o líder não pode implicar na falta de uma avaliação crítica do desempenho de todos.

Dessa forma, para Gallo e Longo (2010), fica claro, que a sensibilidade, a responsabilidade e o estilo de liderar dos responsáveis por equipes, contribuem para o direcionamento do comportamento dos funcionários a terem intenção de se desligar da organização e, por vezes, causando um impacto com rescisões contratuais ou, a terem o comportamento contrário, que é de aumentar a ligação entre funcionário e empresa.

## **2. Objetivos:**

O objetivo principal deste estudo foi identificar se o estilo de liderança adotado pelos gestores da empresa em análise impacta na intenção de rotatividade de seus funcionários.

### **2.1. Objetivos específicos:**

Como objetivos específicos temos: investigar o estilo de liderança adotado pelos gestores da empresa; levantar a intenção de rotatividade dos funcionários da organização e, por último, evidenciar se há correlação entre os estilos de liderança adotados e a intenção de rotatividade dos funcionários.

## **3. Método:**

A metodologia foi de um estudo exploratório e descritivo, sendo uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa. Conforme Migueles (2004) a finalidade de uma pesquisa exploratória é se focar em um determinado problema no qual o pesquisador não possui todas as informações ou conhecimentos necessários para formar hipóteses conclusivas para construir estratégias mais elaboradas que possibilitem atingir resultados precisos. Esse tipo de pesquisa pode ser derivado em inúmeros caminhos de pesquisa como, por exemplo, uma abordagem quantitativa.

A coleta de dados se deu por meio de instrumento de pesquisa que contou com três blocos de questões, no primeiro bloco o objetivo foi identificar o estilo de liderança, no segundo bloco foi realizada uma verificação de intenção de saída da empresa por parte dos funcionários e, no último bloco foram listadas perguntas para identificação do perfil dos participantes da pesquisa.

Desta forma, os funcionários (em nível geral), exceto os gestores, que trabalham na empresa em estudo, configuraram a população de interesse para a pesquisa. Para tanto,

a base amostral não probabilística por conveniência foi composta por 130 participantes, não sendo necessário a realização de cálculo amostral.

O instrumento de pesquisa, formado pelos blocos A, B e C, conforme já referido, teve o bloco A composto pela Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG, com o objetivo de indicar três comportamentos mais característicos de chefias imediatas, assim, contendo 19 questões, subdivididas nos seguintes fatores, respectivamente: Fator Relacionamento: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19; Fator Situacional: 3, 9, 15 e 18 e Fator Tarefa: 4, 7, 8, 12, 14 e 17. Desta forma, o resultado foi encontrado por fator, obtendo-se assim a média fatorial dos itens que compõe cada um deles. Os valores assinalados foram somados e divididos pelo número total de itens, correspondendo a um resultado entre 1 e 5, de acordo com amplitude da escala. No bloco B foi apresentada a Escala de Intenção de Rotatividade - EIR, avaliando o grau de elaboração de planos sobre a saída do funcionário da empresa na qual trabalha. Esta possui 3 itens que levam o trabalhador a declarar o quanto ele pensa, planeja e tem vontade de deixar de trabalhar na empresa com a qual mantém vínculo formal de trabalho.

O resultado foi obtido com a soma dos valores estabelecidos pelos participantes, a qual foi dividida por três, sendo este o número de itens da escala. Quanto maior o escore médio maior será a frequência que o empregado elabora planos mentais a respeito de sua saída da empresa na qual trabalha, classifica-se como alto um escore entre 4 e 5; médio, entre 3 e 3,9, e baixo, entre 1 e 2,9.

Por último, apresenta-se o bloco C, composto por 7 questões de cunho sociodemográfico para levantar o perfil dos participantes e sua concepção em relação à rotatividade associada às lideranças. Os dados coletados foram lançados, inicialmente, em uma planilha em Excel e, posteriormente submetidos à análise estatística descritiva, por meio do software SPSS versão 22.0, o qual permitiu a mensuração de média, frequência e confiabilidade do estudo. Cabe salientar, que os procedimentos adotados nesta pesquisa cumpriram com os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 466/2012 ou 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, a qual foi aprovada sob parecer consubstanciado de nº 2.609.816.

#### **4. Resultados:**

Tendo em vista o objetivo dessa pesquisa, que era de avaliar o possível impacto dos estilos de liderança na intenção de rotatividade dos funcionários de uma empresa do segmento metalmeccânico, considera-se que a proposta apresentada foi atingida com êxito, tendo com embasamento os resultados de uma pesquisa quantitativa realizada com 130 colaboradores dessa organização.

Em relação ao perfil dos colaboradores que participaram da pesquisa, 10,8% são do gênero feminino, e 89,2% são do gênero masculino. Essa grande diferença pode-se dever ao fato de que a empresa em questão tem atuação no ramo metalmeccânico e, grande parte do trabalho possui operações pesadas e que demandam maior esforço e levantamento de peso.

Considerando a área de trabalho dos colaboradores, os resultados apontam para a seguinte distribuição: 58,5% são do setor operacional, 16,9% são do setor técnico e 24,6% são do setor administrativo. Esses resultados podem estar ligados com o indicador de gênero apresentado anteriormente. Percebe-se que a grande maioria dos funcionários está no conjunto pertencente à área operacional e técnica, as quais normalmente absorvem mão-de-obra masculina, por serem compostas por atividades que exigem grande esforço físico. Em oposição, apresenta-se o percentual de 24,6%, identificado na área administrativa, onde desenvolvem-se atividades mais leves e burocráticas, nas quais as mulheres normalmente são alocadas.

Em relação à escolaridade dos funcionários, somando os percentuais de fundamental e ensino médio temos 60,7%, o que podemos ligar à quantidade de pessoas que trabalham na área operacional, que é de 58,5%, conforme já referido. Por outro lado, o somatório dos funcionários que possuem ensino superior incompleto e completo, obteve-se 39,2%, podendo este percentual estar associado ao total de funcionários das áreas técnicas e administrativas que participaram da pesquisa.

Nos indicadores relacionados ao tempo de trabalho dos funcionários, obtiveram-se os seguintes resultados: 18,5% possuem até um ano de empresa, visto que, são quase 20% dos entrevistados, pode-se considerar um índice de rotatividade elevado. Quanto aos demais, 43,1% possuem de 02 a 04 anos de empresa e 38,5% são profissionais que estão há mais de cinco anos na empresa e podem ser considerados estáveis, pensando no mercado de trabalho atual, onde as pessoas estão em busca de crescimento profissional e experiências em outros segmentos e em outras empresas.

Com referência à faixa etária dos funcionários, esta apresentou a seguinte distribuição: 4,6% possuem de 18 a 25 anos, 70,8% possuem de 26 a 45 anos de idade e 24,6% possuem de 46 a 55 anos. Identificou-se que a faixa entre 26 e 45 anos possui a grande parte de profissionais, podendo decorrer do fato de que nesta faixa etária estão as pessoas com uma probabilidade maior de produtividade.

Por fim, o questionamento sobre, se a intenção de sair da empresa está ou não relacionada com o estilo de liderança adotado pelos gestores da empresa ficou com o seguinte resultado: 60,8% dos funcionários que participaram da pesquisa responderam que existe essa relação, e 39,2% responderam que não existe essa relação. Com esse resultado, percebe-se que a pesquisa realizada teve a confirmação das teorias estudadas, de que realmente existe impactos da gestão nas equipes de trabalho em relação à intenção dos funcionários em sair da organização.

No que se refere à Escala de Intenção de Rotatividade - EIR, o resultado apresentou média 3,0 (em uma escala de 1 a 5). Sendo que uma medida entre 3,0 a 3,9 é interpretada como classificação mediana e, quanto maior for o valor do escore médio, maior será a frequência com que o empregado elabora planos mentais a respeito de sua saída da empresa em que trabalha. Portanto, mostra uma convergência com o resultado apresentado acima, de que 60,8% dos funcionários que responderam a pesquisa visualizam que existe uma relação direta entre a intenção de sair da empresa com o estilo de liderança adotado por seus gestores.

No que diz respeito à Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG, esta possui três fatores fundamentais, que são: Fator de relacionamento, fator situacional e fator tarefa. Vale ressaltar que a escala *likert* adotada neste instrumento de medida configura-se em 5 pontos, variando de 1 a 5. Os resultados da média aritmética para esses fatores encontram-se disponíveis na tabela 1.

**Tabela 1** – Média dos fatores da EAEG

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Fator Relacionamento	3,33	,9819
Fator Situacional	3,72	1,0199
<b>Fator Tarefa</b>	<b>3,75</b>	<b>,8314</b>

Fonte: o presente estudo

## 5. Discussão dos resultados:

Considerando os dados disponibilizados na tabela 1, foi possível constatar que os três fatores se encontram com média de 3 a 4, porém, percebe-se que existe uma tendência mais significativa para o estilo gerencial voltado ao fator tarefa, com média 3,75. Conforme foi abordado no referencial teórico dessa pesquisa, este estilo converge para a busca de metas, foco nos resultados, na técnica e no trabalho, procedimentos e quaisquer atividades relacionadas ao trabalho. As duas escalas utilizadas foram submetidas ao teste *Alfa de Cronbach*, a fim de verificar a consistência interna do instrumento de pesquisa.

O resultado alcançado na EAEG foi de 0,939 e na EIR 0,947, sendo que ambas obtiveram um ótimo nível de confiabilidade nas respostas apresentadas, ou seja, os funcionários que aceitaram participar do estudo, realmente foram coerentes e transparentes em suas respostas.

## **6. Considerações finais:**

Considerando a proposta inicial do estudo, que era de identificar a possível existência de uma relação entre a intenção de rotatividade com o estilo de liderança adotado pelos gestores, pode-se concluir que os objetivos da pesquisa foram alcançados e foi possível comprovar que realmente existe essa relação.

Por meio desta pesquisa, foi possível mensurar que mais de 60% dos funcionários da empresa em estudo entendem que sua vontade de se desligar da mesma possui influências do estilo de gestão que seus líderes adotam no dia a dia. Para reforçar os resultados obtidos, visualiza-se a importância de realizar essa pesquisa em outras empresas do mesmo segmento ou, ainda, replicá-la na empresa em questão, de modo a verificar se houve alteração na percepção dos funcionários em decorrência de eventuais mudanças gerais que possam ocorrer na empresa, bem como na evidência de desenvolvimento dos gestores, estando estes mais capacitados para coordenarem equipes de trabalho.

De forma geral, a pesquisa foi extremamente importante no âmbito acadêmico, porém pode contribuir forma muito significativa com a própria organização, dando embasamento para um novo direcionamento que a empresa precise buscar para estar em constante melhoria nos seus métodos de liderança e nas políticas de gestão de pessoas que são aplicadas no dia a dia.

Por fim, e não menos importante, um aspecto que deve ser considerado pela alta direção da organização, é o entendimento da grande influência e importância que um gestor pode ter sob uma equipe de trabalho. Essa influência pode ser muito positiva, mas também pode ser negativa, afetando toda uma equipe, visto que, atualmente não são aplicados métodos para investigar os possíveis impactos que um estilo de liderança pode causar dentro do ambiente organizacional.

Desta forma, espera-se que o estudo contribua para a empresa visualizar esses impactos e com isso definir estratégias para reduzir a rotatividade, desenvolver sua equipe funcional com os objetivos alinhados aos da empresa, bem como fazer com que os colaboradores possam se manter motivados a trabalhar na empresa por um longo período de tempo.

## **7. Referências:**

BASS, B.M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.** New York: The Free Press, 1990.

BATISTA, A. P.; WEBER, L. N. D. **Estilos de liderança de professores: aplicando o modelo de estilos parentais**, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?>



[script=sci\\_arttext&pid=S1413-85572012000200013&lang=pt](#). Acesso em: 11 nov. 2017.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHARAN, R. **O Líder Criador de Líderes**: A gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1988.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. **Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança**, 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712013000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 13 jan. 2018.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; ANDRADE, J. E. B. **Liderança**: Um Retrato da Produção Científica Brasileira, 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552015000300290&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000300290&lang=pt). Acesso em: 07 nov. 2017.

GALLO, M.; LONGO, C. **A Influência dos Estilos de Liderança na Rotatividade de Pessoal**: um estudo de caso em uma indústria de produtos alimentícios. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/223\\_SEGET%202010.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/223_SEGET%202010.pdf). Acesso em: 13 nov. 2017.

MELO, E. A. A. Liderança Gerencial. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 217-229.

MIGUELES, C. **Pesquisa**: Por que administradores precisam entender disso? Rio de Janeiro: E-papers Serviços editoriais Ltda, 2004.

MOBLEY, W. H. **Turnover**: Causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, L. B; ROCHA, J. C. **Engajamento no trabalho**: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lang=pt#B7](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lang=pt#B7). Acesso em: 15 nov. 2017.

OLIVEIRA, M. A; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. **Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado**, 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132015000200379&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132015000200379&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 10 nov. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO, L. **A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento**, 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v15n1/v15n1a15.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.

SILVA, G. L. R. **Controle de turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MUNICÍPIO DE CATANDUVA: A VISÃO DE INDÚSTRIAS SUCROALCOOLEIRAS E ÓRGÃOS DE CAPACITAÇÃO.**

GONÇALVES, Fernando, FATEC. [fergoncalvesof@gmail.com](mailto:fergoncalvesof@gmail.com)  
CERVI, Carina Aparecida, FATEC. [carinacervi@gmail.com](mailto:carinacervi@gmail.com)

**Resumo:** O Objetivo do presente artigo é trazer à baila questão atual sobre a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Tal aspiração advém da marginalização do trabalho das Pessoas com Deficiência e do descrédito atribuído a estas, em que pese a necessidade de efetivação deste direito Social reconhecido nacional e internacionalmente no rol dos Direitos Humanos. Mesmo com garantias essenciais, ainda existem obstáculos e barreiras a serem superadas principalmente no que tange aos aspectos sociais, culturais e atitudinais da sociedade, empresa e poder público. Os dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica e de campo possibilitaram concluir que medidas inclusivas já existem, mas devem ser ampliadas para uma inclusão mais eficaz. Setores de capacitação, recrutamento e seleção das empresas privadas podem ser mais estimulados e treinados para acolher, acompanhar e integrar o trabalhador com deficiência à equipe. Faz-se necessário ainda a ampliação de Ações afirmativas por meio de incentivos fiscais às empresas, medidas educativas e de conscientização a fim de modificarem a atual realidade social e econômica do Brasil, concretizarem a almejada igualdade defendida pela Constituição e proporcionarem às pessoas com deficiência uma verdadeira integração social, para a garantia do acesso a uma vida plena e digna.

**Palavras-Chave:** INCLUSÃO. DEFICIÊNCIA. GESTÃO.

### **Introdução:**

O Ser humano é por sua própria natureza um ser social. Filósofos da antiguidade como Aristóteles “O homem, por sua natureza, um animal político” e na idade Média como Tomás de Aquino (1.225-1274) já consideravam “o homem um ser naturalmente sociável”. Excepcionalmente é possível deparar com situações de isolamento humano. Porém, não é a regra. “Fazer parte e ser parte” de uma sociedade constitui importante fator para estabelecimento de vínculos sociais, comportamentais e culturais, além de conhecimento da própria identidade. Por meio dos seus pares, o indivíduo tem “percepção sobre si mesmo”. Todos queremos ser incluídos. E, todo ser humano, independente de sua raça, gênero, credo, etnia, condição social ou pessoal tem direito à participação e inclusão social, além de uma vida digna e plena.

O objeto do presente artigo, a pessoa com deficiência, todavia, por inúmeras razões, de ordem cultural, religiosa, sociológica, antropológica e até mesmo por questões biológicas de perpetuação da espécie, foi por muitos séculos excluída do convívio social, abandonada e rejeitada. Civilizações antigas, a exemplo da grega e romana, consideravam a deficiência uma aberração, uma monstruosidade. A pena de morte era permitida nesses

casos. Outras civilizações consideravam a deficiência e a deformidade - um castigo Divino. Com muitos percalços, a pessoa com deficiência, mesmo após vários estigmas e preconceitos sociais enfrentados, tem conquistado espaço social.

Com o decorrer de episódios históricos, advento do cristianismo ("homem à imagem e semelhança de Deus" - Tomás de Aquino), 2ª guerra mundial, atrocidades nazistas, criação da ONU e "universalização dos direitos humanos" (Declaração Universal de 1948) tais conceitos começam a mudar e a tolerância e a inclusão social começa a ser uma realidade. É claro que num processo lento, muitas vezes doloroso, de mudanças de condutas sociais e conscientização.

No Brasil, verifica-se significativo avanço de postura social e legislativa com o advento da Constituição Federal de 1988 e legislações posteriores como o recentíssimo Estatuto da pessoa com deficiência, Lei Federal nº 13.146/2015: "As pessoas e os grupos sociais têm o direito a ser iguais quando a diferença os inferioriza, e o direito a ser diferentes quando a igualdade os descaracteriza". (SANTOS; NUNES, 2012, p. 38).

Com o objetivo de fazer uma análise contextual e de campo, a ideia central deste artigo é retratar os entraves à inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Por meio das pesquisas e entrevistas realizadas no sistema "S" (SENAC, SENAI) e em empresas sucroalcooleiras localizadas em Catanduva – São Paulo.

O cotejo analítico realizado nos artigos da Constituição Federal, que trata do direito à igualdade e os direitos do trabalhador, foram analisados por meio da investigação de campo se os direitos garantidos estão presentes na realidade apurada. As empresas detêm um fator importante no processo de inclusão, pois são elas que efetivamente abrem as portas para integração social, por meio de estímulos e adequação de seu espaço laboral.

## **1. Direitos Humanos ou Fundamentais:**

A seguir serão abordados alguns conceitos essenciais para a compreensão do tema exposto. A aparente confusão terminológica entre as expressões Direitos Humanos e Direitos Fundamentais não constitui o cerne do presente trabalho. No entanto, cabe breve consideração a respeito.

### **1.1 Direitos Humanos**

O processo de universalização dos Direitos Humanos é deflagrado no pós-guerra. Surge em face das atrocidades cometidas na Segunda Guerra Mundial quando se enfatiza a necessidade do reconhecimento internacional da proteção dos Direitos Humanos. Como trata de temas de legítimo interesse internacional os direitos humanos extrapolam o domínio reservado aos estados, por isso são criados parâmetros globais de ação estatal. (PIOVESAN, 2012)

Para Santos; Nunes (2012) reforça a possibilidade de os Direitos Humanos serem concebidos em termos multiculturais, definindo novas concepções de cidadania, com o reconhecimento das diferenças na criação de ações políticas dirigidas à redução das desigualdades, à redistribuição de recursos e à inclusão.

### **1.2 Direitos Fundamentais:**

Comparato (2008) entende que o reconhecimento oficial de um direito como fundamental oferece maior segurança às relações sociais, prevalecendo valores éticos de forma rápida na vida coletiva. Refletido por Vieira (2006):

‘Direitos Fundamentais’ é a denominação comumente empregada por constitucionalistas para designar o conjunto de direitos da pessoa humana expressa ou implicitamente

reconhecidos por uma determinada ordem constitucional. A Constituição de 1988 incorporou esta terminologia para positivo, os direitos fundamentais continuam a partilhar de uma série de características com o universo moral dos direitos da pessoa humana. Sua principal distinção é a positividade, ou seja, o reconhecimento por uma ordem constitucional em vigor (VIEIRA, 2006, p. 36).

### **1.3 Constituição Federal de 1988:**

A mais completa das Constituições brasileiras quanto à proteção dos direitos fundamentais é a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que adiciona o termo igualdade no caput do artigo que assegura os direitos atualmente chamados de fundamentais: “Art. 5º Todos são iguais perante a Lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]”.

## **2. Dignidade Humana e Igualdade:**

Para abordar sobre a pessoa com deficiência e seus direitos, primeiramente, é necessário fazer uma análise sobre a dignidade da pessoa humana disciplinada pela Constituição Federal e tão aclamada pela doutrina pátria e estrangeira. Isto porque o conceito supra citado abarca o respeito ao ser humano de maneira integral e irrestrita, independentemente de sua origem, cor, sexo, raça, etnia, condição econômica, social ou estado de saúde.

O fortalecimento das instituições políticas transnacionais voltadas para a proteção dos Direitos Humanos só vieram se estabelecer de maneira mais efetiva com a criação da ONU e Declaração dos Direitos Humanos após a 2ª Guerra Mundial, conscientes da ocorrida mitigação dos Direitos Humanos nas atrocidades e violações cometidas na guerra, campos de concentração e nas experimentações científicas utilizando “cobaias humanas” sem critério algum.

Assim as nações mundiais verificaram a necessidade de proteção do ser humano de maneira integral, colocando-o no ápice de seus Sistemas Normativos. “O ser humano não serve aos aparelhos político-organizacionais. Ele é fim. É o limite e o fundamento do domínio político da República. Nesse sentido, a República é uma organização política que serve a pessoa” (CANOTILHO *apud* NAMBA, 2009, p.16).

Com criação da ONU e a assinatura da Declaração Universal dos Direitos Humanos em 1948 iniciou-se uma incessante busca pela primazia dos Direitos Humanos por meio de um processo normativo global crescente e irreversível com o escopo de dar efetividade a estes direitos.

Este Sistema Global de proteção trouxe muitos avanços ao Direito Interno dos países, incluído o Brasil, que traz no ápice de seu sistema Normativo e como cláusula pétrea Constitucional o respeito ao ser humano em sua integralidade como seu direito à vida, liberdade, igualdade, saúde, trabalho, lazer, entendendo devida a sua promoção, proteção integral e irrestrita.

Para Bonavides *apud* Piovesan (2006, p.31): “nenhum princípio é mais valioso para compendiar a unidade material da Constituição que o princípio da dignidade da pessoa humana”.

A Dignidade humana é um dos fundamentos da República Federativa do Brasil <sup>1</sup> e cerne do Sistema Global de proteção dos Direitos Humanos. Todo ser humano possui o

---

<sup>1</sup> Artigo 1º, III da C.F: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: (...) III – a dignidade da pessoa humana”.

direito a uma vida digna, de inserção social e de oportunidades igualitárias.

Olhar para a condição humana despidendo-se de qualquer preconceito limitador e pode ser traduzida como a identificação do outro como a si próprio, visualizando suas necessidades primárias e reconhecendo sua própria fragilidade e necessidade de proteção.

Assim, a dignidade da pessoa humana pode ser traduzida como o reconhecimento do direito de todo indivíduo a uma vida digna, de inserção social, respeito, pleno acesso à saúde, lazer, educação, segurança, trabalho conduzindo-o à satisfação plena de suas necessidades e provável acesso à felicidade.

Nesta esteira, pode-se afirmar que respeitar a dignidade humana é considerar o ser humano como valor em si mesmo.

“Esta é a verdadeira imortalidade do homem. *Dignitas non moritur*, segundo a expressão clássica: a dignidade da pessoa humana é imperecível.” (COMPARATO, 2006, p.698)

O artigo 5º da Constituição Federal de 1988 evidencia o princípio da igualdade quando discursa em seu caput: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade nos termos seguintes [...]”.

A condição social, econômica, cultural, racial, ou eventuais limitações físicas, mentais ou sensoriais do indivíduo ainda traz dificuldades de acesso igualitário aos direitos defendidos pela Constituição Federal.

Para situações de desigualdade material são necessárias medidas afirmativas pelo Estado, políticas públicas de inclusão adequadas, a fim de se garantir a Igualdade estabelecida pela Constituição e tão aclamada pelos povos na busca pela efetivação dos Direitos Humanos.

Neste contexto, surgem as políticas sociais compensatórias praticadas por entidades públicas e privadas, ações afirmativas, com objetivo de promover igualdade entre os grupos que compõem uma sociedade.

### **3. Legislação:**

Desde a redemocratização do país em 1988 com a promulgação da Constituição Federal apelidada de Constituição “cidadã”, o Brasil tem fortalecido suas instituições políticas e seus instrumentos jurídicos de proteção aos Direitos Humanos, especialmente no que concerne a inclusão das minorias, dentre eles a pessoa com deficiência.

A Constituição Federal de 1988 constitui como objetivos fundamentais da República, a construção de uma sociedade livre, justa e solidária; a garantia do desenvolvimento nacional; erradicação da pobreza e a marginalização e a promoção do bem comum, rejeitando qualquer forma de discriminação.<sup>2</sup>

Aduz que, a ordem social tem como primazia o trabalho e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais,<sup>3</sup> e aduz em seus dispositivos a obrigatoriedade de erradicação de qualquer forma de discriminação a emprego e a salários com relação à qualquer trabalhador.<sup>4</sup>

Assim, a promoção dos direitos sociais é função precípua do Estado contemporâneo que tem como base a promoção de igualdade social e integração das minorias. A pessoa com deficiência faz parte de um grupo social vulnerável que necessita da tutela Estatal para sua efetiva inserção social.

---

<sup>2</sup> Artigo 3º da C.F

<sup>3</sup> Artigo 193 da C.F

<sup>4</sup> Inciso XXXI, do Artigo 7º da Constituição Federal de 1.988.

Destarte, em que pese o reconhecimento Estatal, do primado do trabalho como necessidade social, bem como a contínua evolução legislativa ratificadora destes direitos, ainda sente-se a ausência de instrumentos jurídicos e políticas públicas hábeis a tornar efetiva esta proteção.

A mais recente aquisição legislativa no que concerne a pessoa com deficiência foi a Lei Brasileira de Inclusão ou também conhecida como Estatuto da pessoa com deficiência - Lei nº 13.146/2015 embasada na Convenção da ONU sobre os direitos das pessoas com deficiência referendada pelo Congresso Nacional com status de Emenda Constitucional<sup>5</sup>, em consonância com o artigo 5º, parágrafo 3º da C.F em 2009.

O atual conceito de pessoa com deficiência, estabelecido pela Convenção da ONU e ratificado pelo Estatuto da Pessoa com deficiência revoluciona, ao dispor em seu artigo 1º que se trata de um conceito em evolução e que resulta da interação entre a pessoa com deficiência e as barreiras ambientais no qual está inserido.

No que tange aos direitos trabalhistas das pessoas com deficiência, o artigo 27 sintetiza a Convenção 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Em breve linhas, trata da proibição de discriminação da pessoa com deficiência no trabalho, acesso ao emprego, assegurando qualificação profissional, direitos trabalhistas e previdenciários. Item que merece destaque eis que exorta a criação de políticas públicas, ações afirmativas para inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, tema do presente trabalho.

A Lei nº 8.213 de 1991 em seu artigo 93, institui a obrigatoriedade de reserva de postos a portadores de deficiência, fixando os seguintes percentuais:

Empresas com 100 ou mais empregados deverão reservar de 2 a 5% dos seus cargos a pessoas com deficiência física. Empresas com até 200 empregados devem cumprir uma cota de 2%, de 201 a 500 empregados, a cota é 3%, até 1000 empregados, 4% e, acima de 1000, 5%.

#### **4. Métodos:**

A pesquisa de campo aqui apresentada propôs uma integração dos dados alvitados na pesquisa bibliográfica. “A pesquisa científica possui aspectos teóricos e práticos. A realidade interpretada a partir de um embasamento teórico, sem a pretensão de desvendar integralmente o real [...]” (JOSÉ FILHO, 2006, p.65).

Segundo José Filho (2006, p. 64) “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos”.

O presente artigo destaca como objeto de estudo a realidade da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, por meio de entrevistas com atores sociais envolvidos em processos de capacitação, recrutamento, seleção e inclusão, atuando no Sistema S (SENAI e SENAC) em Usinas Sucroalcooleiras da cidade de Catanduva. A pesquisa visou demonstrar a importância dos processos de capacitação na ampliação efetiva das possibilidades de inserção das pessoas com deficiência, além de destacar a necessidade de estimular e ampliar as práticas inclusivas.

Assim, optou-se por uma pesquisa qualitativa para proporcionar a observação abrangente sobre a realidade, de acordo com o Pesquisador Antonio Chizzotti:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo, objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-

---

<sup>5</sup> §3º do Artigo 5º da Constituição Federal de 1.988.

observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações (CHIZZOTTI, 1995, p.79).

Contou-se com uma amostra não probabilística, intencionalmente construída pelos pesquisadores. A partir desta amostra, a definição dos sujeitos da pesquisa foi realizada mediante critério determinado pelos pesquisadores: indivíduos que trabalhem diretamente com pessoas com deficiência.

#### **4.1 Coleta de Dados:**

Os dados foram coletados por meio de entrevistas parcialmente estruturadas junto aos sujeitos, representando um procedimento formal de se obter informações por meio da fala dos atores sociais. Segundo Barros & Lehfeld (2000, p. 58) “A entrevista semiestruturada estabelece uma conversa amigável com o entrevistado, busca levantar dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, selecionando-se os aspectos mais relevantes de um problema de pesquisa”.

As entrevistas com os sujeitos foram estabelecidas a partir de diálogo e questionários com questões abertas, objetivando uma melhor colaboração dos sujeitos e uma avaliação mais ampla do conteúdo das respostas e, para verificar se os sujeitos entenderam o conteúdo das questões e suas respostas, foram utilizadas perguntas de acompanhamento

Para as entrevistas com os sujeitos da pesquisa do SISTEMA “S” - SENAC e SENAI (Docente, Analista de Qualidade de Vida e Monitor de Educação), as perguntas abordaram tópicos como: perfil dos sujeitos (nome, cargo atual e tempo de atuação no cargo atual); demanda por capacitação de pessoas com deficiência; parcerias com empresas; dificuldades no encaminhamento de pessoas com deficiência para o mercado laboral; entraves para realização de uma inclusão efetiva e possibilidades de uma intervenção positiva na política legislativa que favoreça o processo de inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Já, para as entrevistas com os sujeitos das Indústrias Sucroalcooleiras, as perguntas abordaram tópicos que nortearam o eixo principal das entrevistas além do perfil dos sujeitos (nome, cargo, tempo de atuação no cargo atual); como são realizadas as contratações da pessoa com deficiência; critérios para tal e qual o trabalho de adaptação e capacitação; entraves para a inserção no mercado de trabalho e as possibilidades de uma intervenção positiva na política legislativa que beneficie trabalhadores com deficiência e empresas.

#### **4.2 Análise e Interpretação dos dados:**

A partir da coleta dos dados, buscou-se analisar e interpretar as informações. A realização de uma análise eficaz através dos depoimentos dos sujeitos deve confirmar a realidade descrita. As informações colhidas nas entrevistas revelam que os sujeitos conhecem os trabalhos de capacitação, treinamento e encaminhamento de pessoas com deficiência para o mercado de trabalho, além da legislação e de seus entraves.

Tabela 1- Amostra do Universo e Sujeitos da Pesquisa - SISTEMA “S” (Atores Sociais consultados: SENAC E SENAI da região do Noroeste Paulista - Interior do Estado de São Paulo (SP) - Brasil

<b>Sistema S (Senai e Senac)</b>	<b>Função na empresa</b>	<b>Atores sociais</b>
Senac entrevistado 1	Monitor de educação profissional	A



Senac entrevistado 2	Docente	B
Senai entrevistado 1	Analista de qualidade de vida	C

Fonte: Investigação de Campo realizada pelos Pesquisadores (2017).

Tabela 2- Amostra do Universo e Sujeitos da Pesquisa: INDÚSTRIAS SUCROALCOOLEIRAS da Região do Noroeste Paulista - Interior do Estado de São Paulo (SP) - Brasil

INDÚSTRIAS SUCROALCOOLEIRAS da região do Noroeste Paulista	DEPARTAMENTO/FUNÇÃO NA EMPRESA	SUJEITOS
Indústria 1	RESPONSABILIDADE SOCIAL E RECURSOS HUMANOS Gestor de Recursos Humanos	D
Indústria 2	RESPONSABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SOCIAL Gestor de Recursos Humanos	E

Fonte: Investigação de Campo realizada pelos Pesquisadores/2017.

#### 4.2.1 SENAC - PET Trampolim:

O SENAC - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, instituição brasileira de educação profissional administrada pela Confederação Nacional do Comércio e a nível regional pela Federação do Comércio oferece desde 2011 um curso voltado para a capacitação e profissionalização da pessoa com deficiência intelectual ao mercado de trabalho intitulado de PET - TRAMPOLIM (Programa de Educação para o Trabalho).

A instituição viu a necessidade de criação de programas de Inclusão Profissional e conseguiu repasses governamentais a estes programas. Sendo assim, os relatos abaixo confirmam a realidade:

“O Senac oferece o curso Programa Educação para o Trabalho Trampolim que prepara pessoas com deficiência para o mercado de trabalho. Os cursos técnicos se adequam aos tipos de deficiência. Em alguns casos é necessária uma adaptação curricular para que o aluno entenda o conteúdo, se necessário será contratado um cuidador para atender as suas necessidades básicas, como acompanhá-lo ao banheiro.”. (Sujeito A)

“Temos muitos casos de sucesso, estão trabalhando e felizes com o que estão fazendo. Tive um aluno que não se deu bem como empacotador no supermercado, mas que logo foi novamente inserido em outra empresa, onde digita notas fiscais, e está lá há 3 anos. É gratificante ver o resultado”. (Sujeito B)

“Na cidade de Catanduva/SP temos sim uma demanda, hoje contamos com projetos de Inclusão Social que cadastra o Currículo das pessoas com deficiência e encaminha para as empresas da cidade e região. O Projeto Trampolim promove a capacitação e profissionalização da pessoa com deficiência e a demanda vêm sim aumentando, porém são poucas as empresas abertas ao tema”. (Sujeito A)

Fica nítido que, o trabalho desenvolvido caracteriza-se como em desenvolvimento, pois na visão dos sujeitos da pesquisa, o trabalho ainda precisa ser ampliado por meio de políticas de inclusão em conjunto com a Prefeitura Municipal e

com as Empresas. A formação de empresas parceiras e aptas a acolher a pessoa com deficiência ainda é restrita e caracteriza um problema histórico e cultural, atrelado ao preconceito de rendimento abaixo da média.

“O desconhecimento em como lidar com a pessoa com deficiência ainda existe em muitas empresas, há mitos e tabus relacionados a este tema. Entretanto, as organizações devem sensibilizar a equipe quanto ao tema e adaptar o posto de trabalho da pessoa com deficiência, eliminando as barreiras físicas e atitudinais. É um trabalho gradual, mas que deve acontecer em todas as empresas, um espaço para ser dialogado, estudado e discutido. É vergonhoso que, hoje, as empresas ainda busquem deficientes apenas para cumprir a cota obrigatória”. (Sujeito **B**)

O termo cotas obrigatórias citado nas entrevistas retratadas, refere-se ao artigo 93 de Lei Nº 8.213 de 24 de Julho de 1991 obriga as Empresas acima de 100 funcionários a contratar pessoas com deficiência sob pena de multa:

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%.

O termo de cotas, apesar de intimidar o empresário, no que foi observado, ainda não é cumprido em sua totalidade. Os processos de fiscalização, quando acontecem, não acompanham a trajetória da pessoa com deficiência no cargo, o que faz com que o processo em si e os contemplados pela lei não sejam respeitados pelas empresas e, as pessoas com deficiência não consigam permanecer ou conquistar as vagas que são suas por direito, retratando a ineficácia dos processos de fiscalização e o não cumprimento da lei.

#### **4.2.2 SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial:**

O SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial é uma instituição brasileira vinculada à FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo com o intuito de oferecer capacitação profissional à Indústria.

Curiosamente, as Empresas de grande porte reclamam da ausência de qualificação da pessoa com deficiência, mas não utilizam desse recurso para possibilitar tal capacitação.

“São oferecidos cursos para Pessoas com Deficiência na modelagem regular dos cursos, ou seja, o estudante será profissionalizado de forma equitativa aos demais alunos. Adaptamos as salas e os materiais, contratamos profissionais para melhor atender essa demanda e o aluno poderá optar por aprendizagem industrial em nível técnico e superior). A demanda de indústrias em busca destas pessoas é quase nula, ao mesmo que, a demanda de Pessoas com Deficiência buscando profissionalizar-se. Apesar das ações inclusivas por parte do governo e das instituições, fatores como falta de escolaridade, falta de qualificação profissional e resistência/medo da Pessoa com Deficiência em conseguir uma colocação no mercado formal e perder o Benefício de Prestação Continuada (BPC)

e caso este trabalhador seja dispensado, demore a reativar o benefício”.<sup>6</sup> (Sujeito C)  
“Hoje a maior dificuldade é encontrar profissional com deficiência já capacitado no mercado. Quem tem qualificação normalmente já está trabalhando. Outra dificuldade está nos custos gerados, pois geralmente a empresa tem que investir em adaptações ergonômicas, estruturais e de procedimentos para receber esse tipo de profissional, dedicar tempo para treiná-lo e acompanhar sua adaptação no ambiente de trabalho. Entretanto, o SENAI, mantém programas e estrutura para orientar as empresas a se prepararem para atender a Lei de Cotas. Embora a procura seja baixa, o SENAI está aberto a todos que nos procuram e com igualdade de condições de acesso. Essas pessoas são atendidas geralmente pelo interlocutor da unidade que identifica o interesse da pessoa, analisa as habilidades e necessidades adaptativas, informando e orientando as possibilidades e condições de acesso aos cursos”. (Sujeito C)

#### **4.2.3 Indústrias do Ramo Sucroalcooleiro localizadas no Município de Catanduva/SP:**

Os cenários desta investigação são organizações do ramo industrial sucroalcooleiro que atuam na cidade de Catanduva/SP e instituições que trabalham com capacitação, treinamento e profissionalização da pessoa com deficiência que concentram seus esforços no município de Catanduva/SP (Senac e Senai). Dessa forma, revela-se o importante destaque deste estudo nos municípios, para as empresas e para as pessoas com deficiência.

Apesar da exigência em Lei para a contratação de pessoas com deficiência, algumas empresas ainda mantêm uma forma receosa ou preconceituosa de abordar o assunto. Alegando que o problema está na pessoa com deficiência, que, muitas vezes, opta pela comodidade do Benefício assistencial ao idoso e a Pessoa com Deficiência, conforme trecho legal já apresentado.

O benefício de prestação continuada BPC-LOAS com a garantia de um salário-mínimo mensal à pessoa com deficiência que comprove não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, retrata um conceito ultrapassado e que deve ser modificado atualmente. As pessoas com deficiência estão diariamente buscando ocupar vagas em empresas para melhoria de sua condição financeira e social, contribuindo com a previdência e configurando uma força de trabalho comum a todas as outras, sem a distinção ou tratamento menos humanizado. Desta forma, os depoimentos confirmam a realidade:

“Geralmente, não há contratações de deficientes intelectuais nem visuais. Nunca verifiquei nenhum caso. Há contratações de deficientes auditivos em trabalhos mais operacionais. O tipo de deficiência que existe nas empresas é mais físico, no caso de amputações de membros, e outros tipos de deficiências físicas leves, onde muitas vezes o funcionário conseguirá exercer atividade normalmente apenas com algumas limitações. Ao meu ver, o grande problema, atualmente, que faz com que as empresas não contratem é o pensamento de que a produtividade do colaborador não vá atender as necessidades da empresa, e muitas vezes, só há a contratação para cumprir a cota conforme alguma

---

<sup>6</sup> Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) Nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993:

Art. 1º A assistência social, direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas.

Art. 2º A assistência social tem por objetivos:

I - a proteção social, que visa à garantia da vida, à redução de danos e à prevenção da incidência de riscos, especialmente [...] c) a promoção da integração ao mercado de trabalho; d) a habilitação e reabilitação das pessoas com deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária; e e) a garantia de 1 (um) salário-mínimo de benefício mensal à pessoa com deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família [...]

legislação”. (Sujeito **D**)

“Os entraves que existem não estão somente relacionados a empresa. Muitas vezes o próprio deficiente ou sua família configuram um entrave. O círculo familiar é muito forte para estas pessoas e geralmente eles não aceitam que a Pessoa com Deficiência trabalhe, visando protegê-los de preconceitos e medos. A ideia de um ambiente despreparado para atender as necessidades destas pessoas, a receptividade da equipe e a sociabilidade do futuro trabalhador são incertos e tratados como risco para a saúde e integridade do mesmo”. (Sujeito **D**)

As indústrias mantêm um processo de contratação de pessoas com deficiência complexo, considerando o seu desempenho/produtividade e os possíveis gastos futuros para a organização. Constantemente, optam por buscar trabalhadores com deficiências mais leves que configurem pequenas limitações para a realização do trabalho.

## **5. Conclusão:**

São apresentados, nesse capítulo, os resultados da pesquisa realizada. A pesquisa de Campo e a análise da literatura tornou possível a elaboração de discussões críticas acerca do objetivo deste estudo. Utilizando-se das entrevistas com os sujeitos (Responsáveis sociais, docentes, monitores e analista de qualidade de vida) e dos conceitos de grandes personalidades do assunto, é possível a aproximação da pesquisa com a realidade.

Do estudo realizado, pode-se concluir que a inclusão da Pessoa com Deficiência no mercado de trabalho caracteriza um debate sobre Direitos Humanos e Fundamentais garantidos a estes indivíduos, e a efetivação de medidas para o cumprimento desses direitos.

As Legislações possuem essencial atuação na efetivação e proteção dos direitos das Pessoas com Deficiência, porém esta obrigação não se abstém apenas na criação de leis, sendo pertinente ao Estado, proporcionar estímulos que garantam esses direitos. No tocante aos depoimentos dos sujeitos pôde-se identificar que o sistema de cotas configura uma imposição legal que não estimula os empresários a contratarem Pessoas com Deficiência e promover condições dignas de trabalho a elas, mas a contratação imposta, apenas para cumprimento da cota obrigatória.

Ainda, o papel das instituições de capacitação e profissionalização que possuem estrutura e grande poder de mudança na realidade desses indivíduos que enfrentam inúmeros problemas com questões de escolaridade e de encaminhamento profissional.

A Sociedade e as Empresas, além do Poder Público, são também responsáveis pela inclusão da Pessoa com deficiência no ambiente de trabalho, visto que cabe também a elas proporcionar oportunidades para que realmente estejam inseridas e principalmente integradas ao ambiente laboral, erradicando o preconceito e o tratamento menos humano a estas pessoas. A sociedade deve favorecer a inserção da pessoa com deficiência, conviver com as diferenças e essa aprendizagem conjunta e humanização proporcionam evolução e crescimento coletivo beneficiando a todos.

O empresariado precisa sentir a necessidade de inserção destas minorias excluídas e auferir vantagem econômica a esta nova possibilidade. O mercado competitivo atual exige da sociedade criatividade, técnica e proatividade.

Aplaudir o Sistema de proteção aos Direitos Humanos sem a implantação de medidas de efetivação de direitos não basta. O poder público deve propor soluções jurídicas e políticas públicas adequadas para a inclusão.

Dessa forma, entende-se que a Inclusão da Pessoa com deficiência no mercado de trabalho deve ser realizado em conjunto com o Estado, no desenvolvimento de ações e

políticas de inclusão de maneira criativa que estimulem Pessoas com deficiência, Empresas e Empresários e Instituições Educacionais a investirem em capacitação, treinamento e recrutamento destas pessoas. Deve-se atentar para o impacto positivo que estas ações causam na vida das pessoas com deficiência, que em grande maioria são desprovidas de condições financeiras para prover sua acessibilidade e qualidade de vida.

Quando o processo de inclusão conseguir abranger todo território, levando assistência e integração social a estas pessoas e proporcionando-lhes condições dignas de vida e sobrevivência, estarão sendo garantidos seus direitos. Entretanto, este trabalho deve ser realizado em conjunto e de forma a equilibrar o todo.

## **6. Referências**

BARROS, A. J. P. LEHFELD, N. A.S. **Projeto de Pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000, p. 59.

BRASIL, Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Lei Federal nº 13.146 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**, Brasília, 06 de jul. 2015.

BRASIL, Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991. Institui os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 de jul. 1991.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995, p. 79.

COMPARATO, Fabio Konder. **A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos**. 06. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

JOSÉ FILHO, Mário; DALBÉRIO, Osvaldo. (Org.). **Desafios da pesquisa**. Franca: Ed. Unesp FHDSS, 2006.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROCHA, Cármem Lúcia Antunes. **O princípio da dignidade da pessoa humana e a exclusão social**. Palestra proferida na XVII Conferência Nacional da Ordem dos Advogados do Brasil, Rio de Janeiro, 29 de agosto a 2 de setembro de 1999.

SANTOS, Boaventura de Sousa; NUNES, João Arriscado. **Introdução**: para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/res/pdfs/IntrodMultiPort.pdf>>. Acesso em: 20 abril, 2017.

VIEIRA, Oscar Vilhena. **Direitos Fundamentais**: uma leitura da jurisprudência do STF. São Paulo: Malheiros, 2006.

## **LEARNING ORGANIZATION: RECONHECIMENTO DO APRENDIZADO E DA INOVAÇÃO COM FOCO EM RESILIÊNCIA**

FRANCISCON, Guilherme Vidor, Unesp. [vidorguilherme@gmail.com](mailto:vidorguilherme@gmail.com)  
NADER, João Vitor Meneguello, Unesp. [nader.jvm@gmail.com](mailto:nader.jvm@gmail.com)

**Resumo:** O trabalho descreve as principais ideias de constituir na organização o estado resiliente dos indivíduos e *do modus operandi* da instituição. O viés está descrito no estado da arte apresentada pelos autores no tópico objetivos. A finalidade da pesquisa é demonstrar como o conceito de *learning organization* agrupa propósitos específicos da organização que opta no desenvolvimento da identificação de riscos psicossociais, nos processos de aquisição das competências organizacionais, práticas de aprendizado, sistemas resilientes e gerenciamento de pessoas. A metodologia aplicada a esse estudo é a qualitativa, tendo como fonte pesquisas acadêmicas descritas em artigos científicos, teses de mestrado e bibliografias da área de administração e psicologia (especificamente no âmbito da gestão estratégica de pessoas e psicologia organizacional). A contextualização do tema foi feita na análise das hipóteses seguintes: **I** Qual o passo para a organização tornar-se resiliente?; **II** Existe envolvimento da resiliência com os riscos psicossociais atrelados a empresa?; **III** Empresas resilientes podem ser consideradas *learning organizations*? O que são *learning organizations*? **IV** Resiliência e poder, o que deve ser levado em conta para o desenvolvimento da cultura organizacional? **V** Resiliência, uma nova visão para o enquadramento organizacional? **VI** Gestão de Competências, uma forma de gerenciar os riscos psicossociais e implantar a resiliência na organização. Outrossim, o estudo buscou compreender os principais impactos que a resiliência pode promover de forma positiva para a organização.

**Palavras-chave:** RESILIÊNCIA. ORGANIZAÇÕES. INTELIGENTES.

### **1. Introdução:**

A constituição dos sistemas resilientes está fragmentado nas áreas: física, matemática, engenharia, medicina, administração, psicologia e dentre inúmeras que buscam capacitar os sistemas metodológicos em relação as pessoas e análise de riscos físicos e psicossociais.

No entanto, a implantação dos sistemas resilientes no contexto organizacional é relativamente nova. Fazendo uma pesquisa rápida e sem aprofundamento científico, foram encontrados 23.300 resultados para as palavras-chave: resiliência organizacional na plataforma *Google Scholar*, sendo uma matriz para os trabalhos científicos publicados em diversos periódicos. Já a palavra-chave: resiliência, obteve 10.200.000 (0.33 segundos) resultados no navegador *Google*.

Esses números demonstram como as áreas que buscam a flexibilidade do sistema estão crescendo, vale ressaltar que a primeira pesquisa científica publicada com a temática em resiliência (oposto de vulnerabilidade) foi em 1993 (26 anos).

As hipóteses que levaram o crescimento da área em resiliência podem estar atreladas a: *disrupção tecnológica*: o sujeito se vê em meio as adversidades; *caracterização das organizações autênticas*: criação de propósitos, valores,

autodeterminação, o sentido ao trabalho deve ser dado pelo indivíduo que sente que a organização faz parte da sua vida, o desenvolvimento do potencial é apenas uma vertente, gestores comprometidos no desenvolvimento da alegria e prazer do trabalho. A resiliência é uma característica desenvolvida e não agregada ao indivíduo, cientificamente ela não é um gene biológico, mas uma característica desenvolvida ao longo dos anos, ninguém nasce resiliente.

A presente pesquisa demonstra o estado da arte da resiliência organizacional, sendo ela caracterizada como *learning organization*, sociedades inteligentes que buscam reaprender conceitos já implantados na organização, reestruturar os valores e políticas, cultura organizacional e aproximação aos conceitos de proatividade em relação a descontinuidade do sistema.

## 2. Objetivos:

Os autores desse trabalho buscaram compreender como os sistemas resilientes podem desenvolver na organização práticas de mudanças positivas nos quesitos de: gerenciamento de pessoas, competências, capacitação dos indivíduos após eventos adversos de reestruturação das metodologias aplicadas ao novo conceito de *learning organization* e processos de mitigação dos riscos psicossociais a partir da resiliência.

Vale ressaltar que, a presente pesquisa não buscou resumir *papers* já publicados em periódicos da área, mas de elucidar os conceitos discutidos em sala de aula do programa de Pós-Graduação Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho (GPOT), da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Campus de Bauru, Faculdade de Ciências (FC).

Destarte, o presente trabalho irá discutir como o sistema resiliente pode interferir de forma positiva nas tomadas de decisões e nas práticas de adoção de novas metodologias apresentadas por autores que enfatizam a importância do desenvolvimento dos indivíduos que apresentam maior influência nas tomadas de decisões da organização: gestores e *stakeholders*.

Os primeiros conceitos de resiliência estavam ligados as questões de vulnerabilidade do indivíduo, dividindo-se em duas vertentes, o modo descritivo, na qual está ligado ao contexto oposto de vulnerabilidade e não se sabia ao certo qual as ferramentas necessárias para a identificação e conceituação dos eventos que levavam o indivíduo a ser invulnerável, e a vertente que define a resiliência ser explicativa, visa detectar qualidades no ambiente em que o indivíduo se encontra, essas definições foram postuladas por Moraes e Rabinovich (1996, *apud* JOB, 2003).

Grotberg (2005) define a resiliência como um processo, já Rutter (1993) seleciona variáveis da esfera orgânica, psiquismos, e ao meio ambiente, que em determinado momento, ambos iram abordar os sistemas resilientes (ARAÚJO. *et al* 2011, p.).

O autor Barlach *et al* (2008) define a resiliência nas organizações como característica de flexibilidade e dinamismo ao meio de estruturação da cultura organizacional, sendo ela capaz de converter a administração baseada em pressão, tensão, e rupturas em desenvolvimento pessoal, metodologias em gestão de pessoas e capacitação dos indivíduos para a disrupção e problemas externos, sendo um fator que implica no seu bem-estar e produtividade.

Já a pesquisadora Angst (2009), compila o conceito de resiliência com as questões de *coping*. Em sua pesquisa "*Psicologia e Resiliência: Uma revisão da literatura*" ela analisa os primeiros estudos publicados com as temáticas de: flexibilidade, adaptabilidade das organizações, crianças invulneráveis, dentre outras questões que apresentavam ações que levavam os indivíduos as condições de estresse e esgotamento físico, e desses estudos foi constatado que o ser humano pode desenvolver práticas de resiliência a partir das

técnicas de *coping*, capacidade de modificar suas emoções a partir de ações semelhantes a outros indivíduos ou comportamentos.

Pode-se definir que os processos de implementação dos sistemas resilientes são modos de construir uma cultura de aprendizado organizacional. O aprendizado é uma metodologia que capacita os indivíduos e proporciona uma produtividade maior em qualquer área que esteja relacionado com o gerenciamento de processos e produção Argyris (1993).

Para o professor Chris Argyris (1993) da Harvard Business School, os processos da *learning organizations* reconhecem que as atividades humanas são fundamentais na consistência coletiva da organização, esse método permite práticas de resiliência, responsabilidade social corporativa (RSC), prevenção de riscos psicossociais, capacitação dos indivíduos, entre outras metodologias que estão inseridas nos fundamentos das organizações inteligentes.

As definições dos fatores psicossociais não são tão difundidas nas normativas do trabalho como deveriam, no próprio Ministério do Trabalho (Brasil), os conceitos estão relacionados aos fatores de riscos físicos, biológicos, químicos e ergonômicos, já os riscos psicossociais não são caracterizados, vez que para o Ministério do Trabalho os fatores psicológicos não demonstram nenhum tipo de risco. Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), os riscos psicossociais são definidos segundo a *International Labour Organization apud* (ZANELLI, 2018, p. 35):

[...] entre e no ambiente de trabalho, ao conteúdo do trabalho, às condições organizacionais e às capacidades, necessidades, cultura, condições pessoais externas ao trabalho, que podem, por meio das percepções e experiências influenciar a saúde, o desempenho e a satisfação dos trabalhadores.

Independente das metodologias utilizadas pela organização, o processo de aprendizado não está relacionado com a quantidade de motivação em que o indivíduo pode absorver ou treinamentos para desenvolver atitudes que condizem com as políticas de valor da empresa. O conceito de *learning organizations* está ligado com a maneira de como o processo de erro é visto pelos demais gestores da empresa, sendo um processo comum, culpar os terceiros envolvidos no mesmo projeto, não enxergando que a culpa vem de si mesmo, sendo Argyris (1993, p. 121): “[...] Esse raciocínio defensivo impede que as pessoas examinem de maneira crítica o modo como contribuem para o agravamento dos próprios problemas que se empenham em resolver”.

Outrossim, a presente pesquisa interpreta o conceito desenvolvido pelas organizações inteligentes como resiliente, ocorrendo a reconstrução das metodologias empregadas nos processos de gestão de pessoas e de competências, RSC e qualquer outra forma que integre o comportamento dos dirigentes e dirigidos da organização. Argyris (1993, p. 122) enfatiza em sua pesquisa: “*Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender*” publicado pela Harvard Business School, define que: “[...] Ensinar as pessoas a raciocinar sobre o seu comportamento de um modo novo e mais eficaz rompe as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional”.

Com a compilação dos estudos voltados para a gestão de competências, o professor Argyris (1993) salientou em sua pesquisa a criação de dois termos, sendo eles: “aprendizado de ciclo único” (*single loop learning*) e o “aprendizado de ciclo duplo” (*double loop learning*). Esses conceitos estão relacionados com a capacidade do indivíduo compreender os seus comportamentos, para a metodologia do ciclo único as atitudes são monótonas, o empregado ou empregador mantém a imobilidade em diferentes situações, execução de trabalho automático, que pode levar ao presenteísmo.



Em contrapartida o sistema de ciclo duplo promove um indivíduo proativo, que questiona, e explora os motivos de modificação ou monotonia, é a metodologia ideal, mas não é a mais utilizada.

O problema levantado pelo pesquisador corresponde a uma porcentagem maior na utilização do ciclo único por parte dos empresários e gestores, que mesmo desenvolvendo excelentes trabalhos, a aceitação pelo erro ainda é inferior. A instituição que apresenta uma maior taxa de ciclo único não está vinculada com os conceitos das organizações inteligentes ou de aprendizado.

As doenças mentais do trabalho (psicopatologia) e as pesquisas sobre a resiliência possuem contextos em comum, ambas visam o desenvolvimento individual dos trabalhadores, tem como foco a classificação de cada indivíduo em relação aos problemas levantados pelo mapeamento (diagnostico) feito pela área de gestão de pessoas e de competências. As sistemáticas psicopatológicas do trabalho e de resiliência não buscam encontrar um risco psicossocial em comum na organização, pois na existência de um risco, pode haver mais, e de diferentes contextos, Dejours (*apud* BARLACH *et al*, 2008, p. 103) exemplifica: “[...] há pessoas que, embora angustiadas, encontram-se em perfeita saúde”.

Segundo Barlach, França e Malvezzi (2008), a interação entre indivíduo e organização está cada vez mais distante. A dependência pela disrupção industrial promove o aumento da automatização, transformações econômicas e tecnologias impactando diretamente com o desenvolvimento do trabalho humano, essa ruptura possibilita no ambiente interno e externo da organização o prolongamento dos riscos psicossociais.

A implantação dos sistemas resilientes facilita o entendimento da inserção do indivíduo em relação as transformações que a organização está atrelada a sofrer, as práticas de resiliência desenvolvem metodologias de flexibilidade e novos processos de adaptação e questões de proteção dos trabalhadores para as questões de *locus* de pressão, tensão e adversidades que podem ser encontradas com a reestruturação da cultura organizacional e do próprio local de trabalho (BARLACH *et al*, 2008).

De fato, toda organização irá sofrer alguma mudança em determinado período, sendo ela pública ou privada. Estudos apontam que os fatores de enfrentamento as mudanças nem sempre são adequados ou produtivos. Com processos falidos, a organização necessita implantar metodologias de gerenciamento de mudanças, que segundo Campos *et al* (2015, p. 44): “[...] gerenciamento de mudanças que foi implementado no contexto de trabalho veio no sentido de sensibilizar os servidores para o processo de mudança em seu local de trabalho”.

Outro fator elementar no gerenciamento de mudança é a comunicação. O bom profissional consegue transmitir as ideias de mudança de uma forma clara e concisa, não deixando dúvidas nos demais participantes que estão atreladas as novas transições. Alguns artigos científicos conotam a importância da comunicação em fases, para os pesquisadores Gonçalves, Simões e Júnior (*apud* CAMPOS, *et al*, 2015), esse fato está ligado em: **I** saber escolher o canal de comunicação adequando para cada situação; **II** conhecer e discutir estratégias e técnicas básicas de enfrentamento diante de uma má gestão e falhas na implementação das mudanças no contexto de trabalho; **III** ter conhecimento sobre o que são os conflitos; **IV** diferenciar conflitos funcionais e disfuncionais existentes da Unidade em que atuam e; **V** estarem capacitados para lidarem de maneira produtiva com conflitos organizacionais que se apresentam.

No entanto, o gerenciamento de mudança não está atrelado apenas a um gestor, algumas organizações apontam os chamados ‘agentes de mudanças’, segundo Campos *et al* (2015, p. 45): “[...] podendo ser um grupo de gestores que atuam na própria organização

ou ainda consultores externos que são contratados para iniciar o processo de mudança e ajudá-lo a funcionar de maneiras positivas”. O desenvolvimento desses agentes é considerado uma característica positiva das organizações inteligentes, ligados aos fatores de duplo aprendizado.

O autor Artur Cesar Sartori Lopes (2016) defende em sua tese “*Gestão de Risco: A importância da resiliência em eventos indesejáveis*”, a relevância da preparação preventiva para a adaptação dos indivíduos aos eventos adversos, sendo o viés principal da pesquisa. O autor enfatiza que, a prática da gestão de risco está relacionada com o desenvolvimento dos sistemas resilientes, e a grande questão da indagação de Lopes está relacionada em como promover a flexibilidade e habilidade de adaptação para uma comunidade que não está acostumada com tais eventos de mudança, lembrando que, eventos indesejáveis não está relacionado apenas com a desestruturação física da organização, mas também nos processos de modificação dos conceitos e cultura organizacional, como disrupção tecnológica.

Para o pesquisador o conceito de panaceia está relacionado com a retroalimentação dos sistemas da organização, para o complexo da gestão de risco pode ser entendido segundo Lopes (2016, p. 34): “[...] um sistema auto organizado visto a partir do interior”, a grande questão de aplicar os conceitos de panaceia está ligada com a criatividade e conservação da organização.

Infelizmente a concepção do risco ainda é uma situação muito genérica, o autor Lopes (2016) retratou em sua pesquisa que das diversas pessoas entrevistadas, a explicação dos conceitos de risco variavam muito de setor para setor, e foi constatado que, em tais situações nenhum conceito estava ligado se quer com os fatores de riscos psicossociais e nem quaisquer forma de prevenção dos riscos físicos. A solução encontrada pelo autor foi de conceituar apenas uma característica de risco que possa influenciar as demais áreas e os demais evento adversos, sendo que a falha na comunicação pode distorcer qualquer entendimento minucioso de cada caso.

A análise do risco é a compilação de ferramentas quantitativas, em sua tese Lopes (2016), define algumas para o desenvolvimento da cultura de prevenção, sendo elas: técnica *Delphi*, listas de verificação, análise preliminar de perigo, estudo de perigos e operabilidade (HAZOP), análise de impactos nos negócios, diagramas de causa e efeito, análise de modo de falha, árvore de falha, árvores de evento, técnica estruturada "e se", avaliação da confiabilidade humana, análise *bow tie*, análise de camadas de proteção, matriz de probabilidade/consequências, análise de decisão por multicritérios" ABNT, 2009b; Giannakis & Papadoupoulos, 2016; Ojasalo, 2009 *apud* (LOPES, 2016).

A análise feita pelos autores retrata a relevância do tema apresentado no estado da arte descrito acima. O viés principal é caracterizar a organização que elege os sistemas resilientes como inovadora, sendo ela capaz de agrupar conceitos progressistas de desenvolver metodologias a partir do aprendizado de práticas e processos flexíveis.

### **3. Resultados:**

Os autores buscaram elucidar os resultados obtidos nessa pesquisa como uma forma de apresentar os conceitos de resiliência nas organizações, e demonstrar o estado da arte coletado em algumas pesquisas científicas realizadas ao longo das aulas do programa de pós-graduação GPOT I da Faculdade de Ciências (FC), UNESP, Campus Bauru.

O tema foi desenvolvido com o propósito de elaborar futuros trabalhos, tendo um viés amplo em resiliência e culturas organizacionais, e a mitigação dos riscos psicossociais. Os responsáveis entendem a necessidade de continuar desenvolvendo maneiras e compartilhar a existência da resiliência organizacional como metodologia para

os demais profissionais que estejam ligado a área de competência e gerenciamento de pessoas.

#### **4. Discussão dos resultados:**

Segundo Vieira e Oliveira (2017) “[...] No contexto organizacional, a resiliência, assim como outras inovações gerenciais, fica misturada a vários outros conceitos, podendo ser utilizada como uma forma de manipulação dos trabalhadores para que se policiem no modo de agir”.

Na afirmação das pesquisadoras, o estudo apresentado está relacionado com as formas críticas e funcionalista da resiliência no trabalho. A afirmação ressalva uma crítica em relação ao repasse dos conceitos de resiliência na organização, sendo que, a utilização de ferramentas e metodologias utilizadas pelos setores de: Recursos Humanos (RH), Departamento de Pessoas (DP), Psicologia do Trabalho, podem ser consideradas enfraquecedoras e dispensáveis em alguns casos.

A inovação organizacional é vista como um tabu. O conceito de inovação é a existência de ações que constroem ou reestrutura um sistema, essa caracterização está relacionada as vertentes do desenvolvimento radical ou incremental.

Após análise das referências citadas nesse trabalho, ficou claro que muitos pesquisadores criticam a forma de como a inovação está sendo interpretada pelos gestores e os demais que compartilham as tomadas de decisões. Trazer o conceito de *learning organization* é desenvolver uma cultura que busca a inovação espontaneamente, não necessariamente o conceito de inovar seja mudar a mecânica do sistema ou de remover funcionários e criar maior diversidade, mas de entender como o desenvolvimento do trabalho está sendo realizado, e compreender quais competências devem ser relacionados a cada ocupação.

Segundo o pesquisador Carvalho *et al* (2011) “[...] Até o momento não foram identificadas, contudo, pesquisas que tenham examinado a resiliência como um fenômeno que afeta o processo de socialização organizacional”, esse contexto demonstra como já há evidências do método de implementação dos sistemas resilientes na organização. Outros critérios analisados pelos autores, foram os processos de inovação, a análise foi retirada da obra “*Estratégia de inovação: oportunidades e competências*” segundo Takahashi, Takahashi (2011) o desenvolvimento da inovação correlaciona fatores ligadas as competências comportamentais, sendo elas: liderança, motivação, autocontrole, assertividade, capacidade de relaxamento (*mindfulness*), capacidade de abertura, criatividade, orientação para resultados, eficiência, prestar consulta, negociação, solução de conflitos, confiança, apreciação de valores e ética.

Para outros autores o processo de inovação é caracterizado como o “caos” organizacional, vez que busca desenvolver mudanças positivas, segundo Wheatley (1999): “[...] O caos é necessário a uma nova organização criativa”, essa afirmação possibilita o pensamento construtivista da instituição a partir das mudanças dentro do sistema, de forma oposta, a autora busca compreender que a sociedade que não é caótica e não é criativa.

As hipóteses apresentadas no início do trabalho foram respondidas ao longo da estruturação do estado da arte no tópico objetivos. Com isso, os resultados obtidos no presente resumo, demonstra a possibilidade do desenvolvimento dos sistemas resilientes nas organizações, sendo que, não foi necessário qualquer levantamento quantitativo para a comprovação das referências citadas abaixo.

#### **5. Considerações finais:**

As áreas da resiliência organizacional e os conceitos de instituições inteligentes são contextos que devem ser introduzidas nos processos de aprendizado dos indivíduos, formulação das políticas e valores da empresa e dentre outros meios que fornecem acessibilidade as pessoas.

As hipóteses apresentadas no resumo inicial fazem menção com o contexto da aplicação da resiliência como sistema de aprendizado, reestruturação dos conceitos aplicados a empresa, implantação de metodologias ligadas as organizações inteligentes, e inovação dos processos de gerenciamento de pessoas e psicologia organizacional e do trabalho.

Infelizmente, grande parte das pesquisas encontram-se instaladas apenas no âmbito acadêmico, existe um déficit grande na implantação de trabalhos científicos dentro dos centros organizacionais, os motivos estão relacionados com a falta de verba para os projetos continuarem com a pesquisa de campo e a carência de interesses da organização, que não visa o crescimento organizacional com a implantação de novos conceitos.

Os autores desse trabalho entendem que, a continuidade dessa temática deve ser introduzida para a pesquisa de campo, possibilitando a divulgação dos princípios mencionados nos tópicos acima, e a oportunidade da troca de conhecimento entre as esferas acadêmicas e operacionais (empresa).

Outrossim, o desenvolvimento desses conceitos devem ser abordados em diversas metodologias, como: palestras em empresas, apresentação de trabalhos científicos em congressos, simpósios (interação aluno e profissional), aplicação de ferramentas científicas no meio organizacional (pesquisa de campo), acompanhamento entre pesquisador e gestor no desenvolvimento dos processos de gerenciamento da empresa (apresentação de metas), dentre outras formas de interação com os envolvidos no projeto. Para fins de interação entre o meio acadêmico e a sociedade, os autores desenvolveram essa pesquisa para o III Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista (CPOT), que será realizado no Campus da UNESP/Bauru. O intuito é compartilhar os conceitos discutidos na pesquisa com o público na qual estará presente no dia do evento, podendo assim, contribuir com a divulgação desse estudo, não apenas cooperando para a aglomeração de publicações da área.

## **6. Referências:**

ANGST, R. Psicologia e resiliência: uma revisão de literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 27, n. 58, p. 253-260, jul/set. 2009.

ARAÚJO, C. A. *et al.* **Resiliência: teoria e práticas de pesquisa em psicologia**. São Paulo: Editora Ithaka Books, 2011.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. IN: Gerenciando pessoas – 10 Leituras *Essenciais da Harvard Business Review*. RJ: Sextante, 2018.

BARLACH, L. FRANÇA, A. C. L. MALVEZZI, S. O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. **Revista Interamericana de Psicologia/ Interamerican Journal of Psychology**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.

CAMPOS, D. C (Orgs.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Atuação em Gestão de Pessoas e Orientação Profissional**. Bauru: Editora Joarte, 2015.

CARVALHO, V. D. *et al.* Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 2, p. 815-833, set/out. 2011.

**JOB, F. P. P. Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações.** São Paulo: FGV/EAESP, 2003.

**TAKAHASHI, S; TAKAHASHI, V. P (Orgs.). Estratégia de inovação: oportunidades e competências.** Barueri, SP: Editora Manoele, 2011.

VIEIRA, A. A; OLIVEIRA, C. T. F. Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15. Ed Especial, art. 2, p. 409-427, set. 2017.

**ZANELLI, J. C; KANAN, L. A. Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam.** Lages: Editora UNIPLAC, 2018.

**WHEATLEY, M. J. Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico.** São Paulo: Editora Cultrix, 1999.

## **O PAPEL DO PSICÓLOGO EM UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO, REABILITAÇÃO PROFISSIONAL E INSERÇÃO NO TRABALHO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

SILVA, Ariane Marta de Lima, UNESP. ariane\_mls@hotmail.com  
CAMARGO, Mário Lázaro, UNESP. mario.camargo@unesp.br  
FEIJÓ, Marianne Ramos, UNESP. marianne.r.feijo@unesp.br

**Resumo:** A inclusão de pessoas com deficiência (PcD) no mercado de trabalho é obrigatória por lei desde 1991, para empresas com 100 ou mais funcionários, porém a participação dessa população apresenta-se abaixo do esperado. Os programas de preparação para o mercado de trabalho voltado para PcD, foram criados no intuito de melhorar essa realidade, objetivando maior participação destes sujeitos no processo de busca de emprego, inclusão no mercado de trabalho e conscientização das empresas sobre as potencialidades destes indivíduos. O presente trabalho busca descrever e refletir sobre a importância do trabalho do psicólogo em um programa de educação, reabilitação profissional e inserção no trabalho para PcD de uma instituição de reabilitação especializada em atendimento para este público. Tal profissional trabalha orientando os participantes do programa e seus familiares sobre estratégias para melhora da autonomia e independência da PcD, realiza treino de habilidades sociais adaptado, visando melhora das interações sociais e aumento de comportamentos adequados, atua como facilitador em grupos de desenvolvimento pessoal e introdução ao mercado de trabalho, realiza suporte no processo de busca de emprego e acompanha o desempenho das funções, orientando e intervindo quando necessário, visando a manutenção do emprego. O trabalho do psicólogo se encerra quando há efetivação da PcD no mercado de trabalho, com o estabelecimento de estratégias que assegurem a acessibilidade, adaptações e manutenção do emprego. A participação do profissional da área nas etapas do programa traz contribuições valiosas em relação a superação de barreiras sociais e culturais no processo de inserção de PcD no mercado de trabalho, com a articulação de interesses do sujeito, dos familiares e das empresas contratantes. É papel do psicólogo que participa de um programa de preparação para o mercado de trabalho, superar o modelo pautado nas limitações da PcD, buscando incentivar medidas que busquem a acessibilidade, acolhimento dos gestores/colegas de trabalho e incentivo à modelos de intervenção que permitam o desenvolvimento das potencialidades e interesses dos trabalhadores com deficiência.

**Palavras-chave:** PSICOLOGIA. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA. INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO.

### **1. Introdução:**

A contratação de PcD no mercado de trabalho ganhou forças com a Lei N° 8213/1991, que estabelece cota obrigatória, dependente do número de funcionários da empresa. (BRASIL, 1991).

Garcia (2014) descreve em seu trabalho uma participação muito baixa das PcD no mercado de trabalho formal no Brasil, concentrada em atividades precárias, descontínuas

e informais, salientando aspectos de possível relação, como a acessibilidade precária, permanência de estereótipos e preconceitos, passivo escolar e na formação profissional, inadequação e insuficiência da legislação e questões culturais e próprias à temática da deficiência. No que diz respeito à questão passivo escolar e na formação profissional, o autor discorre sobre o processo de exclusão das PcD em relação ao sistema regular de ensino, ocasionando déficits na preparação e inserção profissional.

Maia e Freitas (2015) realizaram uma pesquisa com o objetivo de avaliar como é realizada a inserção das PcD dentro das organizações pela perspectiva das PcD, os profissionais de recursos humanos e os profissionais de segurança no trabalho de duas empresas. Em levantamento de dificuldades apontadas para a contratação e manutenção das PcD, as empresas citaram a convivência dos colegas de trabalho com as PcDs, limitações e a adaptação física do ambiente (acessibilidade arquitetônica), a falta de qualificação (tanto para contratar como para manter), a falta de vagas, a disputa das empresas pelos bons trabalhadores com deficiência, a falta de acessibilidade, o receio da empresa de a PcD não se adaptar ou apresentar resultados na empresa, a dificuldade de evacuação numa situação de emergência e a dificuldade de lotá-los em áreas que não ofereçam riscos ou não exijam esforços (dependendo da deficiência).

Lima *et al.* (2013) descrevem em seu trabalho que as PcD atribuem muito mais significado às atividades laborais que simplesmente o carácter instrumental e de ganho material. Segundo os autores, para as PcD o trabalho propicia aprendizagem, treinamento de habilidades, socialização, novas possibilidades de emprego, sentimento de realização e competência, sensação de vitória sobre todas as dificuldades enfrentadas ao longo da vida e oportunidades mais justas em relação as pessoas sem deficiência.

Aoki *et al.* (2018) escrevem que as políticas públicas de incentivo ao trabalho das PcD não consideram as lacunas nos processos educacionais e de formação profissional prévios, respondendo timidamente aos seus propósitos. Os autores discorrem ainda sobre a interlocução entre serviços para enfrentamento das questões, como a proposta de emprego apoiado e reabilitação profissional baseado na comunidade.

Glat e Redif (2017) contam sobre um programa educacional especializado para a capacitação e inclusão de PcD no mercado de trabalho, baseado em um modelo de trabalho customizado, que visa a adaptação ou criação de postos de trabalho baseado nas habilidades do sujeito com deficiência e demandas do empregador. Os autores concluíram que a customização do trabalho permitiu um bom desempenho e produção profissional dos treinandos, contribuindo para sua inclusão social no ambiente de trabalho, favorecendo a diminuição das barreiras atitudinais e preconceitos.

Buscando diminuir as lacunas educacionais e de preparação profissional necessárias para efetiva aplicação das políticas afirmativas, foram criados programas de educação e reabilitação profissional, que visam a capacitação, inserção e manutenção das PcD no mercado de trabalho. Tal iniciativa deve contar com a possibilidade de atuação de equipe multiprofissional e especializada para melhor adequação às demandas do sujeito, sendo um dos profissionais de atuação em tais programas o psicólogo.

## **2. Objetivos:**

Descrever e discutir a importância do psicólogo em um programa de educação, reabilitação profissional e inserção no trabalho para PcD.

## **3. Resultados:**

O programa de educação, reabilitação profissional e inserção no trabalho para PcD, de uma instituição de reabilitação especializada em atendimento para este público, atende sujeitos de 14 a 75, de ambos os sexos, que buscam se qualificar e se preparar para

possível inserção no mercado de trabalho. A inserção no Programa inicia-se por uma avaliação, indicada pelos próprios profissionais do centro de reabilitação, na qual, o profissional responsável pelo processo avaliativo busca conhecer a rotina diária, dinâmica familiar, funcionalidade, conhecimento prévio sobre mercado de trabalho, expectativas em relação ao futuro e realidade socioeconômica. Após o primeiro contato, o avaliador, frente as informações prestadas pelo sujeito e familiar, quando necessário, indica unidades de intervenção do programa, visando alcançar objetivos traçados no plano de reabilitação profissional daquele sujeito. A partir desse momento, o profissional da psicologia é presente em todos os processos, desde a promoção dos conceitos mais básicos, até a efetivação da PcD no mercado de trabalho, conforme mostra a Figura 1.

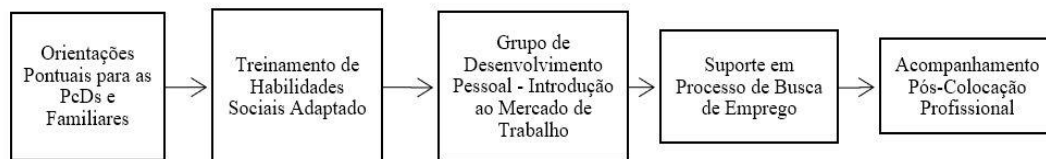


FIGURA 1 – Etapas de atuação do psicólogo no programa de educação e reabilitação profissional para PcD.

O trabalho do psicólogo, em um primeiro momento, é voltado a orientar os familiares e os próprios participantes do programa a trabalharem pela busca por maior autonomia e independência, visto que muitas vezes os familiares superprotegem as PcD, devido ao histórico de exclusão e de preconceito.

O psicólogo também é responsável por realizar treinos adaptados de habilidades sociais, visando melhor interação com os pares em ambiente de trabalho, estímulo para contato social adequado, estabelecimento de vínculos, trabalho em equipe, seguimento de regras e comunicação assertiva.

Com o alcance dos objetivos nas unidades supracitadas, o psicólogo se encarregará de preparar a PcD para a busca pelo emprego, promovendo conhecimento sobre busca ativa de vagas, preparação de currículo, apresentação pessoal e comportamentos adequados em entrevista de emprego. O psicólogo também deve buscar estratégias para melhorar comunicação do participante, controle de ansiedade e resiliência para lidar com frustrações presentes no processo.

Após a contratação dos participantes do programa, o profissional da psicologia, em parceria com um terapeuta ocupacional, fica responsável pelo acompanhamento do desempenho das funções no local de trabalho, por meio de visitas e orientações ao funcionário e aos gestores, buscando garantir interação social adequada, acessibilidade, desconstrução e superação de preconceitos e barreiras à inclusão de PcD.

A conclusão do trabalho do psicólogo do programa de educação e reabilitação profissional se dá no momento de efetivação do trabalhador(a) com deficiência pelo empregador(a), não havendo mais queixas quanto aos aspectos trabalhados pelo profissional no programa e após criadas as estratégias para a manutenção da PcD no trabalho.

#### 4. Discussão dos resultados:

Muito se reflete sobre o papel da Lei Nº 8213/1991, que estabelece a obrigatoriedade da contratação de PcD, mas não dispõe meios efetivos e políticas públicas para que a inclusão seja efetivada.

Camargo, Júnior e Leite (2017) discutem o papel da ação afirmativa do Estado – Lei de Cotas – que não garante a permanência das PcD nos contextos de trabalho, somente



sua contratação, sendo fator motivador para as empresas o cumprimento das exigências legais, para evitar as ações punitivas dela decorrentes. Os autores pontuam que não há, necessariamente a compreensão sobre a importância social da inclusão de PcD pelas empresas ou a implementação de programas de integração social dessa população em suas estruturas. Pereira-Silva e Furtado (2012) postulam que as empresas empregadoras devem estar dispostas a investir em melhores condições físicas e sociais, estabelecendo uma cultura inclusiva que garanta acessibilidade social no ambiente de trabalho.

Segundo Dota (2015) a própria empresa pode oferecer a capacitação por intermédio de convênios/ assessorias com programas de educação e reabilitação profissional para PcD ou mesmo a criação de projetos de treinamento para o exercício da função dentro da própria organização.

Para garantir a inclusão da PcD no mercado de trabalho e favorecer a manutenção deste indivíduo, é necessário que o psicólogo realize um trabalho de articulação familiar. Garcia (2014) relata que é necessário romper com a superproteção familiar, que desestimula o trabalho de PcD, como também certo grau de acomodação e conformismo das próprias PcD, que por vezes perpetuam sua condição de dependência.

O papel do psicólogo na realização de treinos de habilidades sociais adaptados é de suma importância, visto que o ambiente de trabalho se configura como local para desenvolvimento social e pessoal. Colombo e Prati (2014) realizam um estudo para verificar possíveis relações entre maturidade da escolha profissional, habilidades sociais de adolescentes e inserção no mercado de trabalho, verificando que as habilidades sociais e o trabalho na adolescência são aspectos importantes para o desenvolvimento da maturidade de carreira, devendo ser considerados nas intervenções de orientação profissional. Programas de Orientação à PcD, além de treinos em habilidades sociais, devem contemplar o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento, de resiliência e de persistência, visto que muitas vezes o processo de busca por inserção profissional pode gerar frustrações, desmotivando a PcD.

Paulino e Bendassolli (2018) buscam compreender em seu trabalho o significado e a busca de emprego para jovens nem-nem, que são aqueles que, por diversas razões, abandonam o desejo de estudar e de trabalhar. Os resultados do estudo apontam que jovens há mais tempo na condição nem-nem, tenderam a atribuir uma maior conotação negativa ao trabalho e a se envolverem menos em estratégias de busca de emprego.

No trabalho realizado por Pereira-Silva e Furtado (2012), através do relato de PcD intelectual sobre a própria inclusão no mercado de trabalho, nota-se a necessidade de os serviços profissionalizantes focalizarem o desenvolvimento de habilidades sociais, proporcionando apoio psicológico e emocional aos aprendizes.

Dentro das orientações passadas pelo psicólogo aos gestores e profissionais de recursos humanos no acompanhamento de pós-colocação profissional, deve-se buscar trabalhar a sensibilização e olhar empático para melhor acolhimento do trabalhador e dos candidatos com deficiência. Camargo, Júnior e Leite (2017) ressaltam a necessidade do desenvolvimento de novas possibilidades na prática da Psicologia Organizacional e do Trabalho e Gestão de Pessoas como por exemplo adequar as atividades e os cargos às mais diversas pessoas que podem ocupá-los; adequar o processo de recrutamento e seleção, para possibilitar a participação de todos que se interessarem.

Camargo e Feijó (2017) realizaram a organização de um *e-book* que traz orientações para organizações contratantes de PcD e salientam sobre a importância de se estabelecer estratégias para manutenção dos trabalhadores com deficiência, como remuneração justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, condições adequadas para a realização dos afazeres profissionais, oportunidade de crescimento e

estabilidade/segurança no trabalho, integração social, respeito aos direitos trabalhistas, ao direitos humanos e relevância do trabalho/empresa na vida do trabalhador.

### **5. Considerações finais:**

Os programas de preparação profissional para PcD desenvolvem um importante papel para a inserção deste público no mercado de trabalho, e o acompanhamento de equipe especializada ajuda na superação de possíveis dificuldades apresentadas pelos participantes do programa e pelas empresas parceiras. Para efetiva inclusão no mercado de trabalho é importante que seja garantida a acessibilidade da PcD, incentivo do desenvolvimento de suas potencialidades e participação social, bem como melhor preparo e investimento das empresas em ações que promovam a manutenção dessa população no emprego. Embora tais medidas devam ser tomadas por todos das sociedades, o psicólogo pode trazer contribuições importantes na preparação e inserção das PcD no mercado de trabalho, principalmente na articulação de demandas do sujeito, da família e das empresas.

### **6. Referências:**

AOKI, M. et al. Pessoas com Deficiência e a Construção de Estratégias Comunitárias para Promover a Participação no Mundo do Trabalho. **Rev. bras. educ. espec.**, Bauru, v. 24, n. 4, p. 517-534, dec. 2018

BRASIL. **Lei n 8.213**, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm)>. Acessado em: 21/04/2019.

CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. (Org.). **Inclusão da pessoa com deficiência (PcD) no mercado de trabalho**: orientações para organizações contratantes. Araraquara: Letraria, 2017.

CAMARGO, M. L.; GOULART JUNIOR, E.; LEITE, L. P. O Psicólogo e a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 799-814, set. 2017.

COLOMBO, G.; PRATI, L. E. Maturidade para escolha profissional, habilidades sociais e inserção no mercado de trabalho. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 201-212, dez. 2014.

DOTA, F. P. **Inclusão da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho: avaliação de um programa de capacitação profissional** (Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem). Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP, 2015.

GARCIA, V. G. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho do Brasil. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 12 n. 1, p. 165-187, 2014.

LIMA, M. P. et al. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 42-68, abr. 2013.

MAIA, A. M. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 689-718, 2015.

PAULINO, D. S.; BENDASSOLLI, P. F. Significado do trabalho e busca de emprego para jovens nem-nem. **Av. Psicol. Latinoam.**, Bogotá, v. 36, n. 2, p. 373-388, ago. 2018.

PEREIRA-SILVA, N. L.; FURTADO, A. V. Inclusão no Trabalho: a vivência de pessoas com deficiência intelectual. **Interação Psicologia**, v. 16, n. 1, 2012, p. 95-100.

REDIG, A. G.; GLAT, R. Programa educacional especializado para capacitação e inclusão no trabalho de pessoas com deficiência intelectual. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 95, p. 330-355, abr. 2017.

# PERCEPÇÃO E SENTIMENTO SOBRE O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO DE TRABALHADORES DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DE IES PÚBLICA

MEDEIROS, Vinicius Ramalho, UNESP. ramalho.mvinicius@gmail.com  
GOULART JÚNIOR, Edward, UNESP - Bauru, edward.goulart@unesp.br

**Resumo:** O presente estudo buscou identificar a percepção do assédio moral e os impactos afetivos causados por ele em uma Unidade Acadêmica de uma Instituição de Ensino Superior Pública (IES). Para tal finalidade, foram utilizados dois instrumentos: as escalas EP-AMT (Escala de Percepção do Assédio Moral no Trabalho) e EIA-AMT (Escala de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho). Primeiramente fez-se uma breve recapitulação conceitual dos primeiros estudos sobre o assédio moral no trabalho, sua conceitualização, e como isso impacta os trabalhadores e a organização, e como o ordenamento jurídico brasileiro advoga sobre o tema. Na fase de aplicação das escalas, ou seja, na coleta de dados, houve uma adesão menor do que esperado, com 40% do total de servidores que responderam (trinta e três respostas de oitenta servidores da unidade acadêmica). Alguns servidores justificaram a sua não participação afirmando que passaram por situações de assédio moral no ambiente de trabalho, e que preferiram não responder a pesquisa pelo desconforto emocional que poderia trazer. Na aplicação das escalas, muitos servidores responderam com os valores mínimos para todas as afirmações, o que pode significar uma decisão de não responder fidedignamente aos itens dos instrumentos. Outra justificativa para não participação foi a falta de retorno de outros estudos anteriores em que eles participaram. Os resultados gerais pela média das respostas mostram uma baixa percepção sobre o assédio moral no trabalho, e um baixo impacto afetivo. Esse resultado se manteve analisando a Unidade como um todo, e quando se analisou por separado as seções. Entretanto, analisando algumas respostas individuais das escalas, algumas indicam que o assédio moral é percebido com grande frequência no ambiente de trabalho, e que há um grande impacto afetivo na saúde desses trabalhadores.

**Palavras-chave:** ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, IMPACTO AFETIVO, SAÚDE DO TRABALHADOR.

## 1 Introdução

### 1.1 As origens do conceito de assédio moral no trabalho

A presença do assédio moral nas organizações de trabalho é uma situação cada vez mais crescente em nossa realidade, fato esse que pode ser explicado, segundo Goulart e Goulart Jr (2017) pela acirrada competitividade, busca frenética por melhores resultados, cobranças excessivas e abusivas nos contextos de trabalho. Segundo Heloani (2004), o estudo do fenômeno do assédio moral é recente, mas o fenômeno em si é muito antigo, não sendo preciso muito esforço para pensar em como esse fenômeno está

presente na nossa história, a exemplo da escravidão ou a forma de submissão como a mulher foi tratada ao longo do tempo. Para o autor, o assédio moral então, tem embasamento sociopolítico para ocorrer, ou seja, o sistema macroeconômico da qual uma pessoa detém poder sobre outra, favorece o aparecimento desse tipo de violência.

Pensando em nossa realidade, a globalização causou grandes mudanças no mundo do trabalho, impactando no funcionamento das organizações. Dentre essas mudanças, podemos destacar a maior presença da informatização e automação, fatores esses que influenciaram na diminuição do número de cargos existentes. Outros fatores também presentes na atualidade nos contextos de trabalho é o aumento da competitividade e do individualismo, além das acentuadas exigências e pressão por resultados. Esse cenário traz consequências negativas para as interações e relações interpessoais, favorecendo a presença de conflitos, e assim sendo, o assédio moral tem maior chance de ocorrer (PENTEADO et al. 2011).

Para Abreu, Manholer & Goulart Jr (2013) o assédio moral no ambiente de trabalho é intensificado pelas novas formas de gestão, e dos novos modos como as organizações são geridas. O assédio moral poderá estar presente como forma de pressionar o trabalhador, principalmente em gestões autoritárias. Quando as lideranças usam de seu poder para pressionar os trabalhadores, com ameaças, humilhações e desmoralização com o intuito de aumentar a produtividade.

Segundo Freitas (2001), o assédio moral no ambiente de trabalho pode ocorrer em três diferentes níveis: (a) entre colegas do mesmo nível hierárquico (Horizontal), (b) quando o superior recebe o assédio do subordinado (Ascendentes) e (c) quando o subordinado recebe assédio do superior (Descendente), esse tipo é o mais comum de assédio, da qual o assediador possui um nível hierárquico maior que o assediado.

Ainda segundo Freitas (2001), além de existir esses níveis de assédio moral no ambiente de trabalho, existem diferentes etapas do assédio, que acabam de maneira gradual sujeitando-os a essas situações, e são armadilhas perversas e de difícil combate. As etapas são as seguintes:

a) Recusar a comunicação direta: A situação de conflito não está totalmente esclarecida para a vítima, pois não há um ataque direto, mas há atitudes de desqualificação, o que dificulta a vítima de se defender, pois é uma maneira de se comunicar sem utilizar palavras, e difícil de ser repreendido. Essa etapa do assédio pode causar a pessoa um sentimento de culpa, fazendo-a repensar na sua relação com o assediador e o que poderia ter feito para que isso acontecesse.

b) Desqualificação: Também é uma etapa em que o assédio não se dá forma direta, mas de comportamentos desclassificados da fala do outro, como por exemplo, dar os ombros, olhar com desprezo, balançar a cabeça e suspiros. Pode ocorrer também do assediador falar do assediado quando ele está presente, mas desconsiderando a sua presença, ou a tratar o assediado como um objeto. Quando isso ocorre, pode fazer com que outras pessoas no ambiente de trabalho também comecem a duvidar das competências profissionais do trabalhador assediado, e se questionadas sobre esses comportamentos, o assediador pode dizer que é apenas uma brincadeira, e que não tem nada demais.

c) Desacreditar: Nesta etapa do assédio moral é comum que haja acusações infundadas, insinuações, uma construção de mal-entendidos, difamações e calúnias. Existe um esforço em ridicularizar o outro, em utilizar do sarcasmo para fazê-lo perder a confiança em si, deixando a vítima fragilizada e deprimida.

d) Isolar: Isso significa quebrar todas as relações da vítima dentro das organizações, separá-la de outras pessoas. A pessoa deixa de ser convidado para reuniões informais, almoço, conversas, até mesmo de reuniões formais, privando esse pessoa de informações.

e) Vexar - Constranger: Atribuir à vítima tarefas inúteis, humilhantes e desgastantes, fazer com que cumpra horários fora do expediente, como de noite e durante os finais de semana, e solicitar a realização de atividades, que quando feitas, serão dispensadas na frente da vítima.

f) Empurrar o outro a cometer uma falha: É uma maneira de desqualificar a vítima, para depois poder criticá-la, e justificar sua despromoção. Isso origina na vítima uma série de pensamentos negativos, e pode fazer com que ela busque revidar agressivamente junto ao assediador, que busca usar esse momento de raiva contra a própria vítima.

g) Assédio sexual: As mulheres sofrem mais desse tipo de assédio, e na maior parte das vezes, o assédio vem dos superiores. O assediador trata a pessoa como objeto. Existem diferentes formas de assédio sexual: existe o assédio sexual de gênero, que seria tratar a mulher de forma diferente por ser mulher; a chantagem sexual; o comportamento sedutor; a atenção sexual não desejada; a imposição sexual e o ataque sexual.

Observa-se que o assédio moral tem denominações diferentes em cada país. De modo mais geral, em inglês o termo utilizado mais comum é *bullying*, em francês é *harcèlement moral*, em espanhol *acoso moral*, e em português *assédio moral*. Apesar das diferentes nomenclaturas, os diferentes termos dizem respeito ao mesmo fenômeno (Silva, 2007).

## **1.2 O conceito de assédio moral:**

Leymann (2000), ao estudar o fenômeno, definiu o assédio moral como sendo uma pessoa ou grupo, atacando outra pessoa (raramente mais que uma), de forma sistemática, levando a pessoa a sentir-se desprotegida, ocasionando fraqueza psicológica, podendo levar a sua exclusão. Já Hirigoyen (2002) define assédio moral como sendo qualquer comportamento abusivo, que pode ocorrer com frequência, que seja contra a integridade física e psíquica, contra a dignidade da pessoa, e colocando em risco o seu emprego e o ambiente de trabalho.

No Brasil, Barreto (2000) definiu o assédio moral no trabalho como a exposição repetida da pessoa a uma situação humilhante durante a realização de sua atividade. Freitas (2001) acrescenta ainda que o assédio moral é uma tentativa de desqualificar outra pessoa, e que pode acabar acarretando assédio sexual. Heloani (2004) explica que o assédio moral se define por sua intencionalidade, ou seja, o assédio moral é caracterizado por comportamentos desmoralizantes com a vítima, com a intenção de neutralizá-la, em termos de poder dentro das organizações.

Barreto e Heloani (2015) defendem que o assédio moral é resultante de uma jornada de humilhação, constrangimento e desqualificação do assediado, de forma direta ou indireta. É uma forma de tortura psicológica, que evidencia o conflito entre o agente do poder e seus subordinados dentro das organizações. O processo do assédio moral “se inicia com um ato de intolerância, racismo ou discriminação, que se transforma em perseguição, isolamento, negação da comunicação, sobrecarga ou esvaziamento de responsabilidades e grande dose de sofrimento” (BARRETO E HELOANI, 2015, p. 555).

Valadão Júnior e Mendonça (2015, p. 22) fazem um exercício de pensar em elementos centrais que definem o assédio moral, levando em consideração diferentes definições e conceitos explicando que: “o assédio caracteriza-se por atos negativos (diretos ou indiretos) empreendidos por um ou mais indivíduos, de maneira sistemática e de longo prazo, a uma ou mais vítimas, envolvendo um desequilíbrio percebido de poder (não apenas no sentido formal), resultando em graves problemas psicológicos (e, às vezes até físico) para a(s) vítima(s)”.

Em geral podemos compreender o assédio moral no trabalho como comportamentos violentos e abusivos intencionais, de maneira frequente na tentativa de

humilhar, constranger, diminuir e desqualificar psiquicamente uma pessoa, ou grupo, prejudicando as relações de trabalho, e causando danos a dignidade, e a integridade psíquica e física da pessoa (FREITAS et al. (2008).

Segundo Heloani (2004) e Penteado et al. (2011) não se pode entender o assédio moral como algo natural ou abstrato, culpabilizando apenas o assediador. Tem-se que entender o aparecimento desse tipo de violência como um processo da qual uma perversão moral que a pessoa possui, resultando em uma necessidade de rebaixar ou desqualificar outra, para assim melhorar sua autoestima. Para os autores, o assédio se alinha com ambientes de trabalho degradados por alta competitividade interna e falta de ética, para que assim o comportamento abusivo ocorra.

Para Garcia & Tolfo (2011) em uma sociedade cada vez mais individualista e competitiva os indivíduos tomam os objetivos e valores da organização para si, o que pode causar o assédio moral, portanto, essas organizações têm grande responsabilidade nos casos de assédio, sendo corresponsável pelos acontecimentos internos (Garcia & Tolfo, 2011).

### **1.3 Consequências do assédio moral para pessoas e organizações:**

O assédio moral causa danos sérios às pessoas e as organizações. Nas pessoas assediadas, os prejuízos podem ser psicológicos, causados pelos sentimentos de vergonha e humilhação, interferindo na sua saúde mental, na autoestima, e na formação de sua personalidade, influenciando nas suas relações fora do ambiente de trabalho, ou seja, nas relações familiares e sociais como um todo (PENTEADO et al, 2011).

Para Silva (2007), as consequências do assédio podem ser até físicas, causando transtornos psicossomáticos, semelhantes a transtornos de ansiedade e *stress*, podendo chegar a ocorrer a Síndrome de *Burnout*, uma doença ocupacional, causado pelo *stress* extremo, que leva ao esgotamento físico, psíquico e emocional. Segundo Oliveira e Tolfo (2015) o assédio moral pode levar a distúrbios psíquicos, ganho de peso, hipertensão arterial, perda de memória e depressão. Segundo os autores, para as organizações o assédio moral causa a degradação do ambiente de trabalho, e pode resultar na diminuição da produtividade, afastamentos médicos prolongados, absenteísmo e custos decorrentes disso e das tentativas de melhorar o ambiente organizacional.

As consequências do assédio para o trabalhador podem ser devastadoras, afetando sua saúde física e mental. Esse cenário vai influenciar diretamente na qualidade de vida, tanto no trabalho como fora dele, impactando em todas as instâncias de vida da pessoa. Para as organizações as situações de assédio vão influenciar nos índices de rotatividade, absenteísmo e afastamentos do trabalho. Outras consequências relacionam-se com baixa produtividade e qualidade do trabalho, como também na deteriorização do clima de trabalho e das relações interpessoais no trabalho. A presença do assédio impacta também na imagem institucional da organização na sociedade, podendo refletir em diferentes dimensões de seu negócio, especialmente na captação e retenção de trabalhadores.

### **1.4 Legislação**

Atualmente, tem havido um grande crescimento de processos judiciais da qual envolvem questões de assédio moral. Em termos de leis, existem poucas leis em nível nacional sobre o assunto por ser um fenômeno que permeia a subjetividade humana, e também a dificuldade de realizar umnexo causal, ou seja, como por exemplo a dificuldade de definir as causas de um adoecimento pelo assédio sofrido. Nos casos de ações na justiça, só poderá ser atestado assédio moral quando a vítima apresentar testemunhas e provas concretas do ocorrido.

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) (2017) recentemente decidiu que há diversas situações que são caracterizadoras do assédio moral, definindo desde comportamentos considerados de maior dificuldade de percepção, a comportamentos de perseguição claros. Alguns exemplos dessas situações são: isolamento físico, atribuição de tarefas não compatíveis com a formação do trabalhador, sobrecarregar o mesmo com imposições de tarefas, críticas destrutivas e outros comportamentos que buscam tornar insuportável a permanência do trabalhador em seu emprego.

Segundo Goulart e Goulart Jr, na relatoria do Ministro Luiz Philippe Vieira de Mello Filho, em supramencionada decisão, estabelece quatro elementos que irão compor o conceito de violência moral, que são: (1) a intensidade da violência psicológica, (2) o prolongamento do tempo dos atos violentos, (3) a finalidade de causar dano psíquico ou moral ao empregado e (4) a produção de danos psicológicos, causando patologias.

O Ministro do TST Maurício Godinho Delgado (2015), afirma que o assédio moral praticado por superiores no ambiente de trabalho é caracterizado como infração por parte do empregador do art. 483, das alíneas “a”, “b”, ou “e” da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), que diz:

Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) praticar o empregador ou seus prepostos, contra o trabalhador ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama.

Delgado (2015) explica que quando o assédio partir de um colega de trabalho, que não é seu empregador, o assediador será responsabilizado pelo ato, assim como o empregador também pode ser, pois é de sua responsabilidade manter o ambiente de trabalho ético, como estabelecido nos artigos 2º, caput e 157 da CLT.

Goulart e Goulart Junior (2017) afirmam que quando o assédio é caracterizado, é dever que haja a indenização por dano moral, e em casos da qual o assediado teve gastos relativos a essa violência que sofreu, com compra de medicamentos e tratamento psicológico, por exemplo, é possível também a reparação por danos materiais.

O fenômeno do assédio moral irá contra ao princípio da dignidade da pessoa humana, e conforme prevê o art. 1º, inciso III, da Constituição Federal, esse princípio é um dos fundamentos da República Federativa do Brasil. Entende-se também que, o assédio moral vai contra o direito à saúde, principalmente a saúde mental, protegido pelo artigo 6º, e também protegido pelo direito a honra, conferido pelo artigo 5º, inciso X, da Carta Magna.

No Estado de São Paulo, foi promulgada a Lei nº 12.250, no dia 09 de fevereiro de 2006, pela Assembleia Legislativa, que veda o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta, e fundações públicas. Essa Lei caracteriza o assédio moral como toda ação, gesto ou palavra, praticada por trabalhadores de forma repetitiva, que abusa da autoridade que lhe é conferido, e tenha como objetivo atingir outra pessoa com a intenção de prejudicá-la, causando danos ao ambiente de trabalho, ao serviço prestado, e a carreira do assediado. Goulart e Goulart Junior (2017) defendem que essa lei dá maior segurança ao trabalhador, pois prevê penalidades ao assediador, em seu artigo 4º que diz:



**Artigo 4º** - O assédio moral praticado pelo agente, servidor, empregado ou qualquer pessoa que exerça função de autoridade nos termos desta lei, é infração grave e sujeitará o infrator às seguintes penalidades:

**I** - advertência;

**II**- suspensão;

**III** - demissão.

No Código Civil Brasileiro há dois artigos que dizem respeito a questão de assédio. O Art. 186 diz: “Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito”. E o Art. 187 diz também: “Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”.

## **2. OBJETIVO DA PESQUISA:**

Identificar a percepção sobre a presença de assédio moral no ambiente de trabalho de profissionais que trabalham em Unidade Acadêmica de uma Instituição de Ensino Público Superior, bem como os sentimentos causados por ele.

## **3. MÉTODO**

### **3.1 PARTICIPANTES**

Participaram da pesquisa 33 servidores de uma Unidade Acadêmica de uma Instituição de Ensino Público Superior Pública. Essa Unidade tem um total de 80 servidores, portanto, participaram da pesquisa uma amostra de 40% do quadro total.

### **3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

Visando coleta de dados na direção do objetivo proposto, foram aplicadas duas escalas (Martins & Ferraz, 2014):

1-) **Escala de Percepção de Assédio Moral no Trabalho (EP-AMT)**. Essa escala avaliou a percepção do trabalhador sobre o assédio que pode estar ocorrendo no ambiente de trabalho. Nessa escala estão apresentadas 24 afirmações que descrevem situações de assédio moral no ambiente de trabalho, e o respondente deverá marcar o número relativo a frequência desse acontecimento, considerando uma escala que vai de 1 a 7, sendo 1 para quando isso nunca ou quase nunca ocorre, e 7 para quando ocorre uma ou mais vezes ao dia.

2-) **Escala de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho (EIA-AMT)**, que buscou medir o dano afetivo que o assédio moral tem causado no trabalhador. Nessa escala, perante 13 afirmações que correspondem a situação de assédio, o participante deve responder como se sentiu em uma escala que vai de 1 a 4, sendo 1 nada humilhado, e 4 muito humilhado, e caso essas situações não tenham ocorrido, o avaliado deve deixar em branco.

### **3.3 PROCEDIMENTO:**

A coleta de dados foi realizada coletivamente, em maior parte, com o agendamento prévio com o gestor de cada seção. Os 33 servidores que responderam são de oito seções diferentes, sendo: Centro de Meteorologia (11 servidores), Diretoria Técnica de Informática (3 servidores), Seção Técnica de Materiais (4 servidores), Seção Técnica de Finanças (4 servidores), Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos (3 servidores), Seção Técnica Pós-Graduação (4 servidores),

Seção Técnica de Graduação (1 servidor), Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (3 servidores).

Os dados foram coletados somente depois da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Unesp e da aprovação da Direção da Unidade Acadêmica. Estimou-se um tempo de 20 minutos para responder as escalas. Participaram da pesquisa somente aqueles trabalhadores que assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (em anexo). A participação foi voluntária e garantido o anonimato.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO:**

Como já citado, participaram do estudo 33 servidores da UA caracterizando uma amostragem de, aproximadamente, 40% do total dos servidores da Unidade. Esse fato pode ser explicado por algumas variantes, como por exemplo: alguns servidores estavam em férias ou não estavam presentes por estarem com algum tipo de licença, viagem a trabalho etc., durante a fase de coleta da pesquisa; os servidores que estavam presentes e não quiseram responder argumentaram a falta de tempo para responder; outros se mostraram resistentes pois haveria uma suposta sobrecarga de pesquisas que eles respondem da IES, justificando que raramente ficam sabendo dos resultados de tais pesquisas; e por último, o motivo mais preocupante para os objetivos da pesquisa, diz respeito ao fato de que muitos servidores se recusaram a responder por já terem sofrido com o assédio moral e, para evitar reviver essa situação do assédio, escolheram não responder a pesquisa. Esses servidores se justificaram dizendo que em sua história na Instituição já passaram por situações de assédio, argumentando ser esse um assunto “muito delicado” e que preferiam “não mexer com isso”. Um servidor chegou a comentar que sua atual área de trabalho não foi a sua primeira, mas que era transferido de outra área da IES, por ter sofrido assédio do servidor que era seu supervisor.

Assim, foram aplicadas as escalas nos trinta e três (33) servidores que se voluntariaram a respondê-las. A EP-AMT é bifatorial, então sua correção foi feita calculando a média simples das respostas nas afirmações relacionadas a cada fator, com o fator 1 o assédio moral profissional, e o fator 2 o assédio moral pessoal, sendo assim, somou-se os valores das respostas 1, 2, 5, 6, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22 e 23, e dividiu-se o resultado por 14, para o valor final do fator 1. Para o fator 2, foram somados os valores das respostas 3, 4, 7, 8, 11, 12, 14, 20, 21 e 24 e dividiu-se o resultado por 10. A EIA-AMT é unifatorial, então somou-se os valores de cada afirmação, e dividiu-se o valor pelo número de afirmações para se chegar a média final do indivíduo.

Coletado os dados, foi realizada sua tabulação. Em cada setor, foram somados os valores dos fatores 1 e 2 para a EP-AMT, e do fator único da EIA-AMT de cada servidor de uma sessão, e foi dividido pelo número de servidores, para se chegar ao valor médio de cada sessão.

Na leitura da EP-AMT, a média varia de 1 a 7, sendo que quanto mais próxima de 7, significa que o assédio moral, tanto profissional quanto pessoal, é percebido com mais frequência. Os autores da escala indicam que valores maiores que 4 indicam que o assédio é percebido com certa frequência.

Já na EIA-AMT, a média vai de 1 a 4, sendo valores maiores que 3 indicando que há um grande impacto afetivo do assédio moral, e valores menores que 1,9 indicam que há pouco impacto afetivo. Sendo assim, pode-se considerar que o assédio moral, tanto o profissional quanto o pessoal, é pouco percebido nos ambientes de trabalho onde os participantes da pesquisa atuam e que causa pouco impacto afetivo. Essa análise se dá tanto quanto analisamos separadamente cada seção, quanto quando analisamos a EIS por completo. Isso porque as três médias finais deram resultados próximos de 1 (um), que é

o valor mais baixo dessas tabelas, indicando pouca presença dos objetos que cada escala avalia, ou seja, o assédio moral e a presença de sentimentos negativos oriundos.

Apesar dos resultados por seção e o resultado da IES terem se mostrado baixos, ao se analisar individualmente os resultados das escalas, há números que merecem atenção. Pode-se citar um caso individual, de um servidor do Centro de Meteorologia, da qual o resultado das escalas deu valores muito altos, sendo os resultados da EP-AMT 6,428571429 e 5,66666667, dos fatores 1 e 2, respectivamente, e o resultado da EIA-AMT sendo de 3,461538462. Esses valores indicam que o servidor percebe com bastante frequência o assédio moral, tanto pessoal quanto profissional, e que isso está causando um grande impacto afetivo, o que pode acarretar prejuízos psicológicos, na saúde, e nas relações do trabalhador, além dos prejuízos a seção e a Instituição.

Outro fato que merece destaque observando analisando os resultados das escalas, foi que muitos participantes colocaram o valor 1 para todas as afirmações das escalas, fato esse que pode ser observado quando analisamos seções, como Seção Técnica de Pós-Graduação, a Seção Técnica de Materiais e a Seção Técnica de Finanças. O resultado pode indicar a não percepção do assédio moral nesse ambiente de trabalho, e que, portanto, não há impacto afetivo. O fato pode indicar também que alguns trabalhadores responderam sem muita atenção para as afirmações, ou não quiseram expor a real situação do seu ambiente de trabalho com medo de reações futuras ou outros fatores presentes na motivação individual para responder. Porém o estudo não permitiu fazer essa identificação.

## **5. Considerações Finais:**

O estudo aqui apresentado, visou identificar a percepção de servidores de uma Unidade Acadêmica de uma IES sobre a presença do assédio moral no contexto de trabalho, como também, identificar o impacto afetivo causado por ele. Para tal, o estudo utilizou de duas escalas, a EP-AMT e EIA-AMT, que foram aplicadas nos participantes da pesquisa.

Identificou-se durante o processo de coleta de dados acentuada resistência por parte de alguns servidores para participar do estudo, alegando que não se sentem à vontade para responder pesquisas relacionadas com a temática, ou seja, o assédio moral no trabalho. Evidenciou-se ser esse assunto algo que foi ou é ainda presente na realidade desses servidores, causando fortes impactos emocionais. Outros ainda resistiram alegando não receberem retorno de outros estudos realizados anteriormente e que, a partir disso, não participaram mais de pesquisas internas.

Os resultados obtidos, a partir das interpretações das escalas que se baseiam na média dos resultados, revelam um resultado positivo, sendo que na maioria das seções onde os participantes atuam não existe a percepção sobre a presença do assédio moral por parte dos gestores, havendo baixo impacto afetivo relativo ao assédio moral. Entretanto, análises individuais das respostas, revelam que há participantes do estudo que percebem a presença o assédio moral no seu ambiente de trabalho, e que isso causa graves impactos afetivos a elas.

As duas escalas trazem afirmações sobre a relação direta entre chefe e subordinado e, apesar de ser a forma mais comum essa não é a única forma de assédio existente, pois ela pode acontecer entre pessoas da mesma ordem hierárquica, e até de subordinados para as chefias.

O estudo revelou que há pouca percepção do assédio moral nas seções pesquisadas considerando a forma como as escalas avaliam, ou seja, uma avaliação quantitativa pela média das respostas. Entretanto, analisando os resultados individuais e pelas manifestações informais dos servidores que participaram e aqueles que não quiseram

participar, não se pode desconsiderar a existência de percepções sobre a presença do assédio moral em algumas seções da Unidade.

Como limitante do estudo tem-se que ele se baseou somente em análise quantitativa e, portanto, um aprofundamento qualitativo sobre a temática seria de importância para melhor compreensão sobre a presença do assédio moral nos ambientes pesquisados. Outra questão foi a baixa participação de servidores no estudo e alguns que participaram, aparentemente não responderam os instrumentos assegurando fidedignidade das respostas.

O assédio moral no âmbito de trabalho é um fenômeno que vem ganhando grande visibilidade nos últimos tempos, e é um campo de estudo relativamente recente. Entretanto é de grande importância que esse fenômeno seja identificado e reprimido, considerando os danos psicológicos, biológicos e sociais às pessoas que sofrem o assédio moral, bem como, os prejuízos que trazem aos resultados do trabalho.

Aos gestores, cabe reconhecer que determinadas condutas e cobranças excessivas podem extrapolar a relação ética e profissional, trazendo prejuízos individuais, coletivos e organizacionais. Portanto, estudos sobre a presença do assédio moral, como também ações educativas internas para o prevenir, parece ser ao melhor caminho para toda a coletividade organizacional e para os resultados do trabalho. Os gestores precisam estar capacitados e instrumentalizados para estabelecerem relações pessoais e profissionais assertivas, éticas e justas, contribuindo assim para um clima organizacional mais saudável e mais produtivo.

### **Referências**

ABREU, A. F. P., MANHOLER, E., GOULART JÚNIOR, E. Considerações sobre o estilo autoritário de gestão organizacional: Repercussões no ambiente de trabalho. **Trabalho e contextos organizacionais: Práticas Interventivas**. Joarte - Bauru, SP. 2013.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Revista Serv. Soc. São Paulo**, n. 123, p. 544-561. jul/set. 2015 Delgado, Mauricio Godinho. Curso de direito ao trabalho. 14 ed. São Paulo: LTr, 2015.

FREITAS, M. E. **Assédio moral e assédio sexual**: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19. 2001.

FREITAS, M. E., HELOANI, R., & BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

GARCIA, I. S. & TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: uma responsabilidade coletiva.

**Psicologia & Sociedade**, 23(11), 190-192. 2011.

GOULART, J. P. M., GOULART JUNIOR, E. Conceito e reflexões sobre o assédio moral no âmbito das relações de trabalho. **Anais do II Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista: Formação e Práticas Profissionais**, Bauru (SP), UNESP, 2017.

HELOANI, R. “Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho”. RAE-eletrônica, 3(1), art. 10. 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien. Paris: Syros, 1998.

\_\_\_\_\_. Mal-estar no trabalho - redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

Leymann, Heinz När Livet Slår Till. Stockholm: Natur & Kultur, 1989

Leymann, Heinz. Mobbing: la persécution au travail. Paris: Seuil, 1996

Leymann, Heinz. “Mobbing”, disponível em <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (2000a)

OLIVEIRA, R. T. & TOLFO, S. R. **Assédio Moral no trabalho**: Características e Intervenções. – Florianópolis, SC: Lagoa, 2015, p 173 - 176

SOARES, Angelo. As origens do conceito de assédio moral no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol. 37, núm. 126, julho-diciembre, 2012, pp. 284-286, Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, São Paulo, Brasil.

SILVA, P. C. C. **Assédio Moral no Trabalho**. Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia. 2007.

PENTEADO, C. P. M.; MUTTON, M.R; LUNARDELLI, M. C. F.; GOULART JUNIOR, E.; CANEO, L. C. Liderança e Assédio Moral: a administração perversa do sentido do trabalho. **Revista Psicologia del trabajo y la empresa**. Psicología para America Latina, v. 21, p. 5, 2011. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. [http://www.Assediomoral.ufsc.br/?page\\_id=451](http://www.Assediomoral.ufsc.br/?page_id=451). Acessado dia 09/08/2018 às 19:12.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio Moral no trabalho: dilacerando oportunidades. Cadernos EBAPE.BR v. 13, n.1. Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015, p. 19-39

ZAPF, D.; LEYMANN, H. Foreword. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 5, n. 2, p. 161-164, 1996.

# **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS RELACIONADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: O QUE SE ESTÁ REALIZANDO NA ATUALIDADE**

PEREIRA, Rafael Augusto Barduchi, UNESP. barduchi8@gmail.com

**Resumo:** As práticas de Responsabilidade Social empresarial estão em evidência hoje em dia. A sociedade está mudando e produzindo demandas que o Estado está ineficiente em atender. Nesse cenário, a Responsabilidade Social empresarial vem ganhando força. As empresas que possuem ações de responsabilidade social adquirem uma imagem positiva e vantagem competitiva no mercado. Tais práticas possuem duas dimensões: interna e externa. A interna relaciona-se aos funcionários da organização, enquanto a externa, com o ambiente e a sociedade em geral na qual a organização está inserida. A área de Gestão de Pessoas por sua natureza e importância, torna-se um importante veículo de disseminação e implantação dessas práticas. O artigo, ainda em construção, vem oferecer um compilado das práticas existentes de Gestão de Pessoas relacionadas à Responsabilidade Social das empresas. Assim, seu objetivo é verificar quais as práticas de Gestão de Pessoas estão ligadas à Responsabilidade Social na atualidade. Para isso, adotou a metodologia de pesquisa bibliográfica em importantes bases de dados, bem como outras fontes para levantamento de dados referentes às práticas das organizações que correspondam ao objetivo selecionado. Constatou-se haver escassez de artigos mostrando essas práticas empresariais. Os resultados parciais encontrados, identificaram como as principais ações internas de Responsabilidade Social os programas de treinamento e desenvolvimento, programas de remuneração e benefícios aos funcionários, inclusão de minorias no quadro de funcionários e programas de inclusão dessas pessoas dentro da organização. Entretanto, no geral, identificou-se uma variedade de ações relacionadas à Gestão de Pessoas implementadas considerando as particularidades de cada organização. Evidencia-se que as ações de Responsabilidade Social estão se inserindo gradativamente nas empresas, que demonstram uma preocupação maior em atender às demandas sociais onde atuam. Os benefícios dessas práticas de responsabilidade social são visíveis e contribuem para esse aumento. A organização ganha com a imagem positiva construída na sociedade em que está inserida e, com isso, consegue maiores e melhores resultados, além de melhorar a relação com seus funcionários.

**Palavras-chave:** RESPONSABILIDADE SOCIAL, GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.

## **1. Introdução:**

Atualmente a relação que se estabelece entre as empresas e a sociedade está em constante mudança. A sociedade demanda por novas formas de gestão onde as empresas também contribuam positivamente, de diversas formas, no ambiente em que está inserida, internamente e externamente. Assim, buscando atenuar os danos causados ao ambiente e às pessoas que ali vivem e mostrando que não está ali somente preocupada em obter lucros, mas em colaborar com o desenvolvimento social e ambiental.

Estar preocupada com o ambiente e com a atenuação dos efeitos que a sua atuação nele ocasiona é positivo para a empresa por diversos motivos. Um dos principais é a melhoria da imagem institucional da organização trazendo vantagem competitiva no mercado e gerando maiores resultados e o aumento da satisfação dos funcionários. Políticas e práticas de responsabilidade social internas contribuem para a satisfação e melhora do bem-estar do trabalhador na organização, favorecendo o engajamento dos trabalhadores e aumento na retenção de talentos. Tais práticas obtêm o nome de Responsabilidade Social.

A Responsabilidade Social, pode ser definida como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.” (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001, p.7). Para o autor, é quando as empresas decidem, voluntariamente, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo. Tais preocupações e práticas são divididas em dimensões internas e externas. A externa pode ser entendida como práticas que vão além da organização, envolvendo fornecedores, acionistas, clientes, autoridades públicas, ONGs e a comunidade (GONÇALVES, 2012). As práticas socialmente responsáveis internas se relacionam, na sua maioria, com questões de cunho de desenvolvimento humano como a saúde e segurança no trabalho, a comunicação, a gestão da mudança e, em paralelo, aborda aspectos relativos à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (GONÇALVES, 2012).

Segundo Sousa *et. al.* (2011), diante da ineficácia do Estado em prover o bem-estar a todos, suprindo as demandas sociais, as organizações decidiram por atuar proativamente e incorporar um discurso social mais justo direcionando estrategicamente seus objetivos e adotando medidas para melhorar o bem-estar social. Isso está se tornando um fator de competitividade para elas, pois, podem traçar estratégias que atendam aos interesses dos acionistas, da sociedade e também de todos os seus outros *stakeholders*.

Nesse cenário, a Gestão de Pessoa ganha forte importância considerando que esse setor atua em ações voltadas para os trabalhadores, como também, outras pessoas que direta ou indiretamente relacionam-se com a organização.

Para Sousa *et. al.* (2011), a atuação social das empresas vai além do assistencialismo, mas inicia-se com seu quadro trabalhista, ou seja, internamente, e representa uma vantagem competitiva para quem a pratica. Essa atuação com o quadro profissional, vai ao encontro de buscar favorecer o seu bem-estar através de ações que promovam a saúde, a concessão de benefícios, oportunidades de treinamentos e desenvolvimento, qualidade de vida e outros. E é a Gestão de Pessoas a área responsável por essas ações e pelas pessoas dentro da organização (OLIVEIRA *et. al.*, 2017).

Sharma *et. al.* (2011) afirma que GP precisa assumir um papel de liderança nas ações de Responsabilidade Social em todos os níveis organizacionais. Isso porque as práticas de Gestão de Pessoas tendem a realizar mudanças nos trabalhadores, refletindo na rotina diária da organização e que se observarão, segundo Oliveira *et. al.* (2017), na melhora das relações interpessoais, no desempenho individual e coletivo, na diminuição do absenteísmo e *turnover*, o que proporcionará um fator de vantagem competitiva para a organização. Além disso, a satisfação com o trabalho aumenta e, com isso, a retenção de talentos também.

## **2. Objetivo:**

Investigar as políticas internas de Responsabilidade Social das organizações na atualidade mediante levantamento bibliográfico em diferentes bases de dados, bem como, livros, capítulos, teses e dissertações sobre o tema.

### **3. Metodologia:**

A metodologia adotada foi o levantamento bibliográfico sobre o tema Responsabilidade Social nas organizações. A partir dos resultados obtidos será feita uma seleção dos artigos, escolhendo aqueles que retrataram as práticas internas de Responsabilidade Social nas organizações.

### **4. Resultados parciais:**

O presente trabalho ainda não está finalizado, possuindo apenas resultados parciais, mas que já contribuem para se ter uma das práticas mais presentes nas organizações na atualidade acerca da Responsabilidade Social interna, ou seja, aquelas voltadas para a população interna da organização.

Estudo apresentado por Oliveira *et. al.* (2017) revelou as práticas mais comuns nas empresas que foram pesquisadas. São elas:

- o desenvolvimento de diversas ações sociais com os colaboradores e a comunidade, como o envolvimento de colaboradores na elaboração de ações de sustentabilidade, a partir de um comitê;
- garantias de boas condições de trabalho, a partir de uma política bem definida;
- diversas outras ações sociais e apoios a projetos.
- mudanças nas práticas de recrutamento e seleção, em algumas empresas, para a contratação de portadores de necessidades especiais;
- treinamentos para a participação em ações sociais em creches e hospitais;
- alterações nas práticas de remuneração e competências, visando à participação de funcionários em atividades de Responsabilidade Social, tornando-a importante para a avaliação de desempenho do funcionário;

Tal envolvimento dos trabalhadores em ações de Responsabilidade Social possibilita uma mudança em seus comportamentos, pois, proporciona uma conscientização das ações socialmente responsáveis da empresa, atingindo as relações deles com a própria empresa, a sociedade e seus familiares. Em muitas ocasiões, isso pode ser um aspecto motivador ao funcionário envolvido em tais ações (OLIVEIRA *et. al.*, 2017). Isso evidencia a importância da participação da empresa e seus funcionários nessas ações.

A pesquisa desses autores mostrou ainda que, muitas vezes, a Gestão de Pessoas está envolvida somente com a execução das ações de Responsabilidade Social e outras vezes, algumas diretrizes de Responsabilidade Social tem início na Gestão de Pessoas, mostrando que há muito que se caminhar para uma efetivação das ações de Responsabilidade Social no planejamento de ações estratégicas em Gestão de Pessoas (OLIVEIRA *et. al.*, 2017).

Outro dado encontrado foi a política de implementação de práticas de Responsabilidade Social interna da Porto Digital, um parque tecnológico situado em Recife (PE) composto pela ação coordenada de empresas, academia e poder público. Essa política tem como princípios a disseminação de “informações de valorização da diversidade e promoção da equidade no ambiente interno” (PORTO DIGITAL, 2011, p.12) e o estímulo à contratação de pessoas com deficiência pelas empresas instaladas no parque.

Em outro artigo, Pena *et. al.* (2007) elencam o que para eles são as principais práticas de Responsabilidade Social interna: aplicação dos direitos trabalhistas; gestão participativa; investimento no bem estar dos colaboradores e seus dependentes; programas de remuneração e participação nos lucros; aplicação dos direitos humanos;



treinamento e capacitação dos colaboradores; manutenção do ambiente e das condições de trabalho, englobando aspectos como a jornada de trabalho, a saúde e segurança do colaborador, materiais e equipamentos e organização do trabalho; assistência médica, alimentar, odontológica, social e de transporte.

Dillenburg e Maletz (2017), afirmam que as organizações também devem ficar atentas a questões como a não utilização de mão de obra infantil e não tolerar discriminação no acesso a treinamentos, remuneração, recrutamento e seleção, avaliação ou promoção de trabalhadores.

Para o Instituto Ethos (2016), algumas práticas em relação ao público interno também devem ser consideradas como: os cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho dos funcionários; como a empresa se comporta ao realizar demissões e preparação para a aposentadoria.

Pode-se verificar, através dos resultados obtidos até o presente momento, que são inúmeras as ações de Gestão de Pessoas relacionadas à Responsabilidade Social. Entretanto, o número de organizações que implementam tais práticas ainda é pequeno considerando o universo das organizações brasileiras, havendo muito que se melhorar nessa direção.

## **5. Discussão dos Resultados:**

Os resultados encontrados indicam uma variedade de ações e políticas de Gestão de Pessoas relacionadas à Responsabilidade Social das organizações. Isso mostra a importância que a área de GP possui para a incorporação de práticas relacionadas à Responsabilidade Social à cultura organizacional, bem como no seu planejamento e implementação.

Como já foi apresentado nesse artigo, tais práticas sociais proporcionam uma vantagem competitiva às empresas que aderem a elas, por contribuírem para a formação de uma imagem institucional positiva, o que pode ser muito útil para fidelizar os clientes além de contribuir com a comunidade onde a organização se insere.

Entretanto, pôde-se constatar que nem todas as empresas possuem práticas de Responsabilidade Social, mas que estas estão sendo percebidas enquanto importantes para as organizações. Ao que parece, a aceitação das práticas de Responsabilidade Social está em processo no Brasil. Além disso, é um assunto ainda não muito estudado, considerando o número pequeno de artigos retratando tais práticas.

## **6. Considerações finais:**

O presente trabalho teve como objetivo pesquisar, a partir de levantamento bibliográfico, quais as práticas de Gestão de Pessoas relacionadas à Responsabilidade Social estão sendo realizadas pelas organizações na atualidade. Tais ações são fruto de demandas sociais que não estão sendo atendidas efetivamente pelo Estado. Entretanto, muitas organizações estão aderindo às práticas como forma de construção de uma imagem positiva perante à sociedade e, conseqüentemente, como forma de conseguirem melhorias em seus resultados.

As práticas de responsabilidade social interna visam melhorar as condições de trabalho, o que contribui para a retenção de talentos e recrutamento de funcionários mais bem qualificados. Além disso, os funcionários também ganham com essas práticas, evidenciando que são muito importantes para o crescimento de ambos, organização e funcionários. Isso porque, práticas como inclusão de pessoas como as PcD, por exemplo, no quadro de funcionários, garante o espaço de trabalho dessas pessoas e, em conjunto, com projetos de inclusão dentro da organização, há uma contribuição para a quebra do

estigma que essas pessoas sofrem na sociedade. Outro exemplo, como as práticas de fornecimento de assistência médica, saúde e outros garante uma melhor qualidade de vida para o funcionário e não somente melhor condição de trabalho.

Nesse sentido, todas as pessoas envolvidas têm a ganhar, ou seja, o trabalhador, a família, amigos e parentes e a sociedade em geral. A garantia de direitos trabalhistas e melhores condições de trabalho também são fatores que favorecem a qualidade de vida. Sabe-se que o trabalho nas organizações é desgastante e estressante para o funcionário e estar preocupado em diminuir esses efeitos negativos na sua vida também é evidência de ação de Responsabilidade Social. Com isso, as organizações mostram que o seu ambiente interno é motivo de atenção e cuidado, cientes de que condições de trabalho ruins trazem prejuízos a todos os envolvidos, aumentando demandas indesejadas como acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, níveis altos de rotatividade e absenteísmo, clima desfavorável de trabalho, entre outros.

## 7. Referências

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. (2001). **Livro verde**: promover um quadro europeu para a sustentabilidade social das empresas. COM 366. Bruxelas.

DILLENBURG, Suzane Beatriz; MALETZ, Edison Afonso. (2017). A relação da Gestão de Pessoas na Responsabilidade Social interna das organizações. In: 2º CONGRESSO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, 2017, Caxias do Sul. **Anais...** Centro Universitário da Serra Gaúcha: FSG, 2017. p. 266-278.

GONÇALVES, Rosa Maria Queirós. **Responsabilidade social nas organizações**: avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis. 2012. 121 f. Mestrado. Instituto Superior de Línguas e Administração, 2012, Vila Nova de Gaia.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.Ujytoyq5fIU>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

PENA, Roberto Patrus; QUEIROZ, Helena; NETO, Antonio Carvalho; TEODÓSIO, Armindo; DIAS, Andréa Soares; FERNANDES, Tássia. (2007) Responsabilidade social empresarial e estratégia: estudo de caso sobre a gestão do público interno em empresa signatária do Global Compact. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, **Anais Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: Anpad.

OLIVEIRA, Tânia Santos Pinheiro de; KUBO, Edson Keyso de Miranda; SANTOS, Isabel Cristina dos; LIMA, Daniel Frasson. (2017). **Práticas de gestão de pessoas voltadas à responsabilidade social empresarial**. XX Semead – Seminários em Administração. São Paulo: USP, Novembro.

PORTO DIGITAL. **Manual de responsabilidade social empresarial**. Recife, PE. 2011.

SHARMA, Suparn; SHARMA, Joity; DEVI, Arti. Corporate social responsibility: the key role of human resource management. **Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities**, p. 9. 2011.

SOUSA, Fabrício Alves de; ALBUQUERQUE, Lúcia Silva; RÊGO, Thaiseany Freitas; RODRIGUES, Marconi Araújo. (2011). Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise sobre a Correlação entre a Variação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Lucro das Empresas Socialmente Responsáveis que compõem esse Índice. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 52-68.

## **PROPOSTA DE AÇÃO NOS PROCESSOS INCLUSIVOS DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS**

TUTYA, Sylvio Takayoshi Barbosa, UCDB. sylviotutya@hotmail.com.br  
BALABUCH, Lidia Carolina Rodrigues, UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com  
FARIA, Maria Elisa Lacerda, UCDB. melisalacerda@gmail.com  
PEREIRA, Thamyres Ribeiro, Libera Limes. thamyres-riibeiro@hotmail.com  
GRAEFF, Victória Meins, UCDB. victoria.graeff@live.com

**Resumo:** Entende-se por deficiência física alteração(ões) parcial(ais) ou completa(s) de uma ou mais partes do corpo humano, assim comprometendo as funções visuais físicas ou auditivas. Em razão da história, social e espacial, essa alteração pode-se resultar em pessoas que perdem sua autonomia, trazendo assim problemas como discriminação social e uma grande dificuldade em se inserir na sociedade, de forma mais específica, no mercado de trabalho. Depois que a inclusão começou a ser discutida nas organizações, as fronteiras para novos modelos de organizações e trabalho puderam começar a existir. O trabalho passa então a ser uma instituição de inclusão, com o intuito de proporcionar condições necessárias para que ocorra um desempenho profissional, no qual seus trabalhadores possam desempenhar suas atividades com melhor eficácia. Por meio de uma revisão de literatura não sistemática, este trabalho tem por objetivo demonstrar e conscientizar as instituições para elaborações de políticas inclusivas nas organizações. Os resultados apontaram as possibilidades de uma construção inclusiva na organização, com o intuito de aproximar todos os empregados a nova ação e assim poder disponibilizar propostas de acordo com as necessidades já existentes na empresa para depois trazer novos PCD's. Conclui-se ainda que, a inclusão dessas pessoas apesar de em alguns casos manter as contradições próprias às relações de trabalho capitalistas, transformando as diferenças em mercadoria e em diferencial competitivo para as organizações, elas abrem possibilidades para um ordenamento social menos discriminatório.

**Palavras-chave:** INCLUSÃO. PCD. GESTÃO.

### **Introdução:**

Segundo Carvalhos-Freitas (2007) as concepções de deficiência variam, pois são modos de pensamento que foram construídos ao longo da história e não necessariamente adquiridos através de informações e conhecimentos que sejam racionais ou que possam oferecer elementos no qual se utiliza para a qualificação das pessoas com deficiência e que as justifiquem suas ações em relação para com elas.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT identifica que o PCD:

[...] aquele indivíduo cujas perspectivas de obter emprego apropriado, reassumi-lo, mantê-lo e nele progredir são substancialmente reduzidas em virtude de deficiência física, auditiva, visual, mental ou múltipla devidamente reconhecida, agravadas pelas dificuldades locais de inclusão no mundo do trabalho (SECRETARIA INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2006, p. 5).

Entende-se por deficiência física alteração(ões) parcial(ais) ou completa(s) de uma ou mais partes do corpo humano, assim comprometendo as funções visuais físicas ou auditivas. Em razão da história, social e espacial, essa alteração pode-se resultar com que estas pessoas percam sua autonomia trazendo assim problemas como discriminação social e uma grande dificuldade em se inserir na sociedade.

Com essa demanda Carvalho-Freitas (2007) fez uma revisão histórica, que a possibilitou construir uma tipologia, no qual se identifica invariantes ou padrões que permaneçam nas visões compartilhadas sobre a deficiência, mesmo quando os contextos variam.

Levantado todas estas informações Carvalho-Freitas (2007) propôs quatro matrizes para a interpretação da deficiência, no qual compõe as sete concepções de deficiência, e podem ser estas as concepções a se utilizar para um levantamento de percepções dos gestores de uma instituição, utilizando o Inventário de Concepções de Deficiência - ICD.

A inclusão começa a ser discutida nas organizações a partir dos anos 1990, baseada no princípio em que a sociedade como meio de socialização e de constituição de identidade deve estar apta a conviver e a atender as pessoas com deficiência.

Com isso o trabalho passa a ser uma instituição de inclusão, com o intuito de proporcionar condições necessárias para que ocorra um desempenho profissional no qual seus trabalhadores possam desempenhar suas atividades sem a menor dificuldade.

A inclusão de PCDs no mercado de trabalho é recente e começa após a Segunda Guerra Mundial, quando os combatentes mutilados da eram mandados de volta para casa. Com isso a Europa cria algo parecido com as “cotas” para nós brasileiros como meio de propiciar empregos aos ex-combatentes, basicamente assistencialismo.

No Brasil foi criada a lei nº 8.213, em julho de 1991, popularmente conhecida como lei de cotas, que faz com que as empresas tenham uma porcentagem do total de seus empregados sejam portadores de alguma deficiência, sendo que, uma empresa segundo o Instituto Ethos (2000) com 100 ou mais de colaboradores está determinantemente obrigada a preencher 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) de seus cargos com beneficiários reabilitados ou PCDs, habilitadas, representado a seguir na seguinte proporção: até 200 colaboradores 2%; de 201 a 500 colaboradores 3%; de 501 a 1.000 4%; e de 1.001 assim em diante 5%.

Mesmo com a lei sendo promulgada e clara perante a inclusão, as oportunidades para os PCDs terem acesso ao mercado de trabalho, ainda caminha longe de alcançar o objetivo central, pois elas sempre esbarram em obstáculos, que dentre eles, a discriminações do passado.

Glat (1998, p 11) afirma que.

Tradicionalmente o atendimento aos portadores de deficiência era realizado de natureza custodial e assistencialista. Baseado no modelo médico, a deficiência era vista como doença crônica e o deficiente como um inválido e incapaz, que pouco poderia contribuir para sociedade devendo ficar ao cuidado da família ou internado em instituições “protegidas”, segregado do resto da população.

Mesmo em famílias de PCDs encontra-se um olhar parecido com o que foi dito, na antiga Grécia os PCDs eram até descartados pois achavam que eles não seriam capazes de sobreviver ao mundo e as suas necessidades. Na atualidade ainda permanece certos preconceitos e crenças espirituais que fazem com que esta discriminação, não permaneça só na família, mas em todo contexto social, e não diferente nas organizações.

Com isto o gestor torna-se o principal agente para que este quadro possa ser mudado, sua atualização e comprometido com a inclusão, são fundamentais devido a sua

influência na cultura organizacional. O novo é algo que sempre assusta e trazem consigo desconforto, desconfiança, porém, com tempo e convívio, as pessoas podem se sensibilizar e talvez “reduzir” suas defesas abrindo-se ao novo. A reflexão, ações de inclusão, aprendizado e a abertura para a mudança serão os elementos essenciais para o sucesso.

Grandes serão os obstáculos para a inserção e manutenção dos PCDs no mercado de trabalho surgem desde o momento inicial: no recrutamento e seleção, alguns deles são: a carência dos sistemas de habilitação, de qualificação profissional, de cadastro de PCDs capacitadas ao trabalho e reabilitação.

Cavalcante e Neto (2001) observam mais um fator a falta de estímulos econômicos que possa facilitar a sua contratação. De acordo com os autores, pela falta de integração eficiente entre estes pontos, no Brasil, há uma grande parcela de PCDs que acabam sendo pedintes nas ruas e trabalhando na informalidade, como por exemplo: distribuidores de propaganda em semáforos, camelôs, com isto estando fora do mercado formal e assim perdendo toda e qualquer proteção e seguridade trabalhista.

### **Objetivos:**

Demonstrar e conscientizar as instituições para elaborações de políticas inclusivas nas organizações.

### **Resultados e Discussões:**

Os resultados apontam que o desafio é transformar uma imposição legal em uma possibilidade de introduzir outra lógica nas relações de trabalho – a lógica da inclusão. Essa nova lógica tem como premissa substituir a busca por um homem “ideal” e padronizado, pela adequação das condições e práticas de trabalho, de forma a acolher as diferenças.

A reflexão em torno da inclusão das PcD no mercado de trabalho formal é recente. Essas pessoas eram relegadas a conviver em espaços fechados – Clínicas – sem ter o direito à participação social (BARROS; TELES; FERNANDEZ, 2013).

A inclusão das PcD no mercado de trabalho formal ainda é complexa em pleno século XXI. A marca histórica do preconceito discriminação e estereótipo são negativos para este segmento populacional que luta constantemente por uma vaga de emprego neste mercado altamente competitivo. Hoje o trabalhador precisa ser polivalente, multifuncional e dotado de várias habilidades para conduzir as atividades. Sabe-se que a baixa escolaridade e qualificação das PcD contribuem para que elas permaneçam a margem da sociedade, endossando um quadro de desempregados e subempregados (BARROS; TELES; FERNANDEZ, 2013).

Propomos uma inclusão de PCDs que seja eficaz, onde primeiramente ocorra uma maior sensibilização nos gestores o mesmo em relação ao treinamento, pela posição estratégica e influência sobre os empregados. Uma vez que já foram identificadas as principais concepções, sugerimos inicialmente a realização de seminários em que seja apresentada cada uma das concepções de deficiência identificadas ao longo da história, (a forma de apresentação deverá se adequar ao perfil dos participantes).

É importante ressaltar que um gestor poderá ter várias formas de ver a deficiência e os PCDs, mesmo que sejam antagônicas entre si, principalmente quando nunca teve que refletir sobre esse assunto. Cada gerente poderá fazer a própria análise de seus resultados.

Em seguida se faz necessário que os pares possam discutir as consequências dessas percepções, como que eles estão se sentindo, e o que é necessário modificar para construir uma concepção mais pautada nos pressupostos da inclusão.

Uma segunda ação em inclusão como sugestão é o Túnel das sensações: no qual é construído um túnel onde os colaboradores da empresa passam vendados e tem a experiência de utilizar outros sentidos, a fim de sensibilizá-los para as pessoas com deficiência.

E a terceira, seria a inclusão em processos já existentes, como por exemplo, se houver corrida da instituição, convidar os PCDs para participar desde a divulgação até a corrida.

A ação em treinamento deve vir posteriormente à sensibilização, pois desta forma os gestores possivelmente estarão mais engajados e comprometidos com a causa. O treinamento inicial pode ser em forma de *Workshop* com o objetivo de levar à reflexão sobre os impactos da deficiência na gestão de pessoas, ética, liderança, preconceitos e estigmas já existentes e quais as possibilidades de uma construção inclusiva na organização, com o intuito de aproximar todos os empregados a nova ação e assim poder disponibilizar cursos de acordo com as necessidades já existentes na empresa para depois trazer novos PCDs.

Ainda que a inclusão dessas pessoas mantenha as contradições próprias às relações de trabalho capitalistas, transformando as diferenças em mercadoria e em diferencial competitivo para as organizações, elas abrem possibilidades para um ordenamento social menos discriminatório.

### **Considerações finais:**

O trabalho fica restrito ao rastreamento das percepções dos gestores perante a inclusão dos PCDs e a uma proposta de ação para que a mesma aconteça juntamente com um treinamento. Assim existindo espaço para novas pesquisas, outros meios para que tenham uma melhor compreensão das necessidades dos PCDs, atingir a maioria dessa população enriqueceria grandemente o trabalho. Constatou-se que apesar dos avanços constitucionais, as PcD ainda são desrespeitadas enquanto cidadãs devido ao estigma associado a negação e incapacidade. Fazer valer a lei de cotas nas empresas, que destina certo percentual de vagas para PcD atrelado a ações afirmativas e inclusivas é o grande desafio da atualidade.

### **Referências:**

BARROS, K. F. B.; TELES, M. A. P.; FERNANDEZ, C. B. **Pessoas com Deficiência - PCD e Mercado de Trabalho Formal: Os Desafios para Inclusão Social no Brasil**. UFAM: VI Jornada Internacional de Políticas Públicas, 2013. Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2013/JornadaEixo2013/anais-eixo2-transformacoesnomundodotrabalho/pessoascomdeficiencia-pcdemercadodetrabalhoformal.pdf>>. Acesso em: 29 de abril de 2019.

BRASIL, LEI Nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Jul. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm)>. Acesso em: 28 de abril de 2019.

CARVALHO-FREITAS, M. N. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. 2007.

CAVALCANTE, J. Q. P; NETO, F. F. J. O portador de deficiência no mercado formal de trabalho, 2001.

GLAT, R. Refletindo sobre o papel do psicólogo no atendimento ao deficiente mental: além do diagnóstico. Revista de Psicologia Social e Institucional. v. 1, n. 1, UEL, jan/1999.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** Pesquisa 2000. São Paulo: Instituto Ethos, pag. 75, out. 2000.

SECRETARIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho:** Repertório de recomendações práticas da OIT. Tradução de Edilson Alkmin Cunha; Revisão técnica de João Baptista Cintra Ribas. 1. ed. rev. Brasília: OIT, 2006.



## RELAÇÕES ENTRE O TRABALHO DA MULHER E A DINÂMICA FAMILIAR

SIQUEIRA, Daline de Cássia dos Santos, FATEC. [dalinesiqueira@hotmail.com](mailto:dalinesiqueira@hotmail.com)  
VERGANI, Ingrid dos Santos, FATEC. [ingrid\\_3495@hotmail.com](mailto:ingrid_3495@hotmail.com)

**Resumo:** A mulher lutou muito para alcançar os direitos que hoje lhe são dados, foram séculos de submissão e hegemonia masculina. Mesmo após muitos anos de dedicação, a mulher ainda sofre com a falta de reconhecimento de sua função em um ambiente competitivo. Além disso, esforça-se diariamente para conciliar a vida do trabalho e a relação familiar. Este estudo teve como objetivo expor como essa mulher fortemente reconhecida pela sociedade atual concilia as funções que culturalmente lhe cabem às suas novas funções de trabalhadora e participante da sociedade em que vive. O trabalho teve o intuito de investigar e constatar quais os papéis que as mulheres trabalhadoras da cidade de Catanduva deixam de desempenhar por conta do trabalho, e qual consequência do novo espaço que a mulher ganhou no mercado traz para o relacionamento da vida conjugal e o relacionamento com os filhos. A pesquisa também possibilitou analisar a satisfação e o reconhecimento que as detêm por meio da execução de suas funções.

**Palavras-chave:** MULHER. FAMÍLIA. TRABALHO.

### 1. Introdução:

A mulher mudou paradigmas ao longo dos tempos e se tornou mais atuante e participativa na vida em sociedade. Os maiores avanços aconteceram não só no mercado de trabalho e nos direitos civis e sociais, mas no ambiente em que essas mulheres vivem. As conquistas no contexto familiar em que ela está inserida é seu maior ganho.

Anos de submissão e de direitos e deveres controlados ficaram para trás e surgiu, não tão de repente, a independência feminina, sua multifuncionalidade e capacidade inquestionável de se desdobrar para as várias tarefas que lhe são cabíveis.

E essa maestria feminina de comandar o lar e ocupar cada vez mais o mercado de trabalho atiçou a curiosidade das autoras, curiosidade essa que aumentou no desenvolver do trabalho com pesquisa bibliográfica sobre o tema.

A relevância do estudo é indiscutível e de grande valia em tempos nos quais discutimos a igualdade de direitos. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é analisar como o trabalho interfere no relacionamento dessas mulheres com seus filhos e maridos, se o trabalho lhes traz satisfação e seus sentimentos quanto ao fato de estarem trabalhando.

O primeiro capítulo nos mostra a história da inserção da mulher no mercado de trabalho, como elas deixaram de ser donas de casa e pequenas produtoras de trabalhos manuais para assumirem o papel essencial no sistema produtivo de fábricas no século XVI, as diferenças do papel do homem e da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, suas diferentes funções tanto em casa como fora, e o duro e longo caminho percorrido pelas pioneiras na luta pelo melhor posicionamento da mulher e reconhecimento devido a ela.

No segundo capítulo, a intenção foi mostrar a mulher na sociedade contemporânea, suas conquistas, os novos desafios que elas enfrentam e sua dinâmica para conciliar trabalho e família e se manter sempre um passo a frente do que lhe é esperado, já que ainda hoje a capacidade da mulher é frequentemente questionada.

No terceiro capítulo, estão dispostos os métodos utilizados para a execução do trabalho. O estudo contou com uma pesquisa através de questionário na qual foi possível entrevistar 136 mulheres. Essas mulheres nos forneceram dados base para análise e posterior conclusão das questões propostas pelo trabalho. Posteriormente temos os resultados, a discussão e a análise da pesquisa integram o quarto capítulo.

## 2. Objetivos:

Analisar como o trabalho interfere no relacionamento das mulheres com seus filhos e maridos, se o trabalho lhes traz satisfação e seus sentimentos quanto ao fato de estarem trabalhando.

## 3. Métodos:

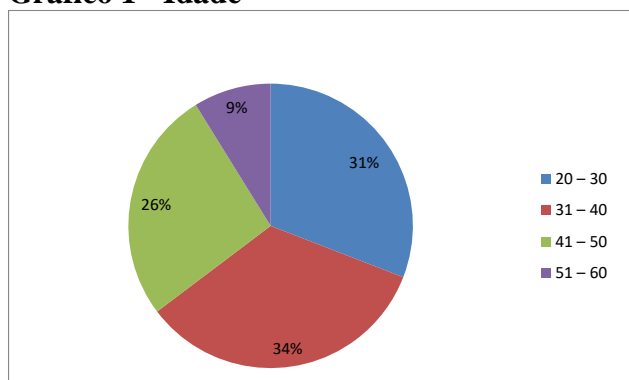
O método utilizado neste trabalho foi pesquisa descritiva com pesquisa de campo, aplicando questionário adaptado a partir de Bertolini (2002), visando entender o ponto de vista feminino sobre a dinâmica relação entre o trabalho da mulher e a vida familiar.

## 4. Resultados:

Hoje o perfil das mulheres é muito diferente daquele do começo do século. Além de trabalhar e ocupar cargos de responsabilidade, assim como os homens, ela desempenha multitarefas como a de ser mãe, esposa e dona de casa. Trabalhar fora de casa é uma conquista relativamente recente das mulheres e ganhar seu próprio dinheiro, ser independente e ainda ter sua competência reconhecida é motivo de orgulho para todas.

A pesquisa de campo nos possibilitou expor a relação do trabalho da mulher e a sua dinâmica familiar do ponto de vista de 136 mães trabalhadoras. A seguir encontram-se os resultados das questões abordadas. Foram entrevistadas mulheres com faixa de idade que varia de 20 a 60 anos, como pode-se ver no gráfico 1, o maior número de mulheres se encontra na faixa de 31 a 40 anos, representando 34% das entrevistadas. Com idades de 20 a 30 são 31%, de 41 a 50 anos 26% das entrevistadas e com idade de 51 a 60 são 9% das mulheres. De acordo com Flores (2015), no estado de São Paulo, os maiores índices de participação no mercado de trabalho são de mulheres de 25 a 34 anos, coincidindo com os números desta pesquisa.

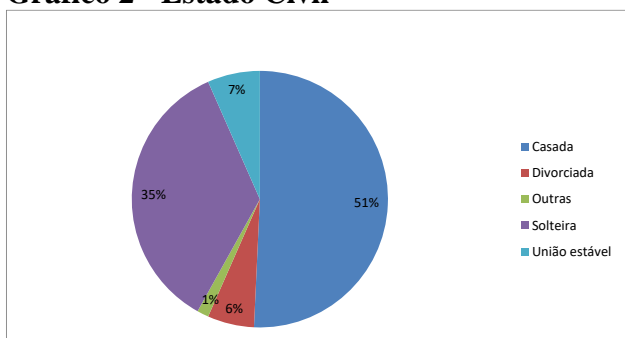
**Gráfico 1 - Idade**



**Fonte: Produção própria.**

O gráfico 2 aponta que, entre as entrevistadas, o maior índice é de mulheres que possuem companheiro, mas não podemos deixar de ressaltar o grande número de mulheres solteiras que, como já visto, tornam-se o principal pilar de sustentação das famílias. As mulheres casadas somam 51% das entrevistas, as solteiras 35%, as em união estável são 7%, as divorciadas são 6% e as em outro tipo de relação são 1% das mulheres.

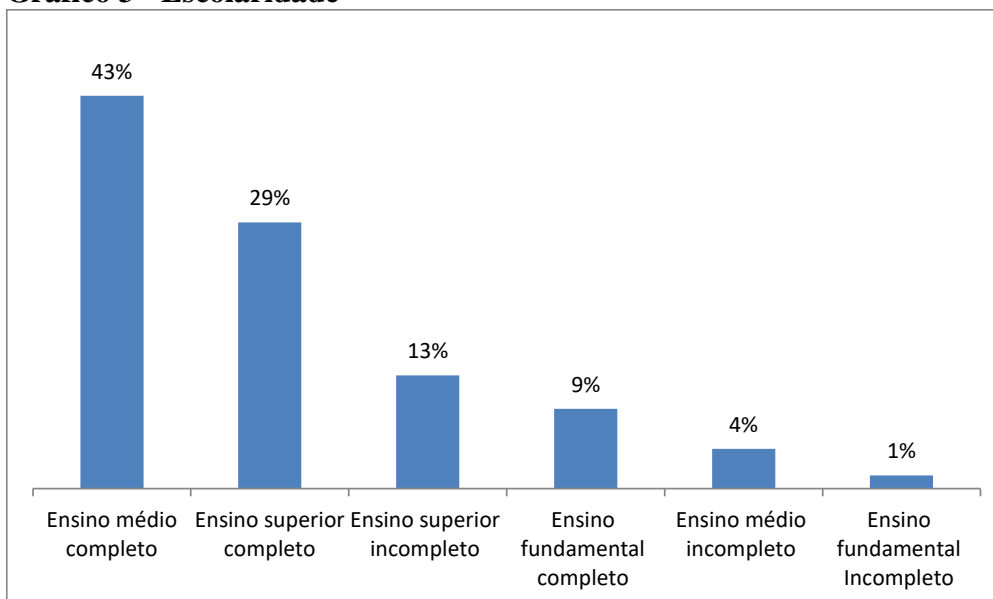
**Gráfico 2 - Estado Civil**



**Fonte: Produção própria.**

O estudo nos mostrou que as mulheres têm se qualificado cada vez mais para alcançar melhores postos de trabalho dentro das organizações, prova disso são os dados do gráfico 3, que apontam o grau de escolaridade das entrevistadas, destacando que 43% delas possuem ensino médio completo, 29% ensino superior completo, 13% ensino superior incompleto, 9% possuem ensino fundamental completo, 4% ensino médio incompleto e apenas 1% possui ensino fundamental incompleto.

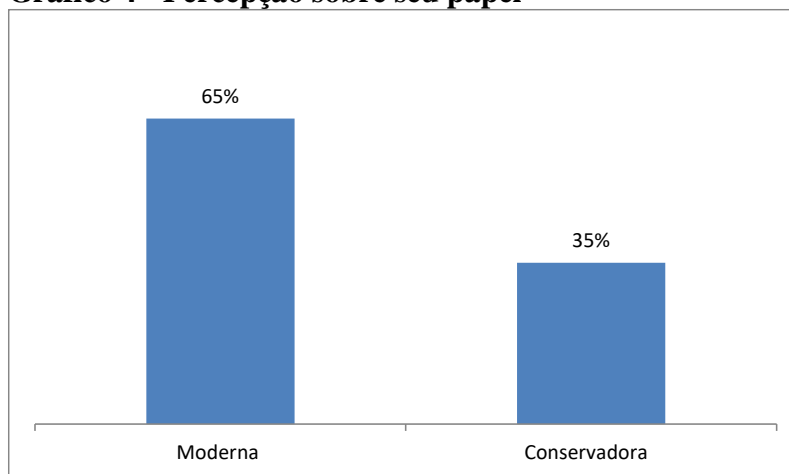
**Gráfico 3 - Escolaridade**



**Fonte: Produção própria.**

As mulheres que trabalham fora estão ocupando espaços que antes eram ocupados apenas por homens e conquistando não só sua independência financeira, mas também a social. É alto o índice de mulheres que se declaram conservadoras, mas as que se consideram modernas se destacam, essas mulheres têm o perfil mais dinâmico e que se adapta a qualquer ambiente (BERTOLINI, 2002). O gráfico 4 demonstra a percepção das entrevistadas quanto ao seu papel, 65% delas afirmam serem modernas e 35% conservadoras.

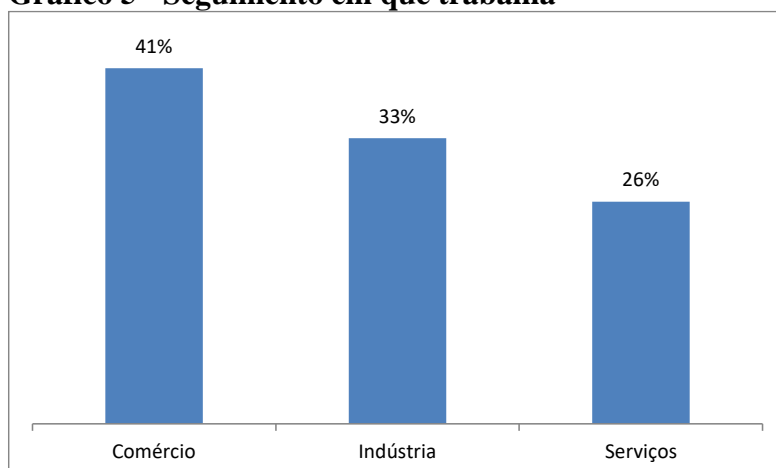
**Gráfico 4 - Percepção sobre seu papel**



**Fonte: Produção própria.**

As entrevistadas representam amostras de empresas de três segmentos, comércio, com 41% das entrevistadas, indústria, com 33% e serviços, com 26%, como vemos no gráfico 5.

**Gráfico 5 - Seguimento em que trabalha**



**Fonte: Produção própria.**

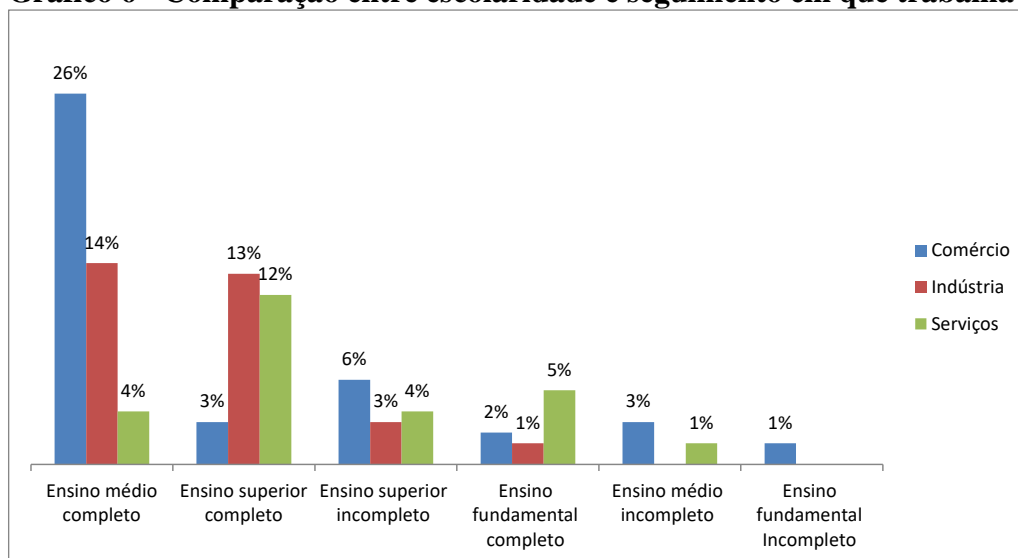
O gráfico 6 demonstra o segmento em que a mulher trabalha cruzando a informação com o grau de escolaridade que ela possui. Pôde-se observar que o maior número das mulheres entrevistadas se encontra empregada no comércio local e que mulheres com escolaridade de nível médio completo se destacam nesse setor, somando 26% delas. O menor número de representantes no comércio são as que possuem ensino fundamental incompleto, com 1% das mulheres.

Quando analisado o setor industrial, a maioria possui ensino médio completo, sendo 14% das entrevistadas, seguidas de 13% com ensino superior completo e a menor parte são as colaboradoras que têm ensino fundamental completo, representadas por 1% das mulheres. Já no setor de serviços, a maior representação é de mulheres que possuem ensino superior completo, totalizando 12% das entrevistadas, e a menor de ensino médio incompleto, com 1% das respondentes.

Este cenário confirma as observações de Pena (2018), que, ao descrever os principais fatores que determinam a localização industrial, cita que a depender do tipo de

indústria, “há preferência pelas sociedades que possuem uma população com maior nível de capacitação técnica para a operação dos equipamentos necessários”.

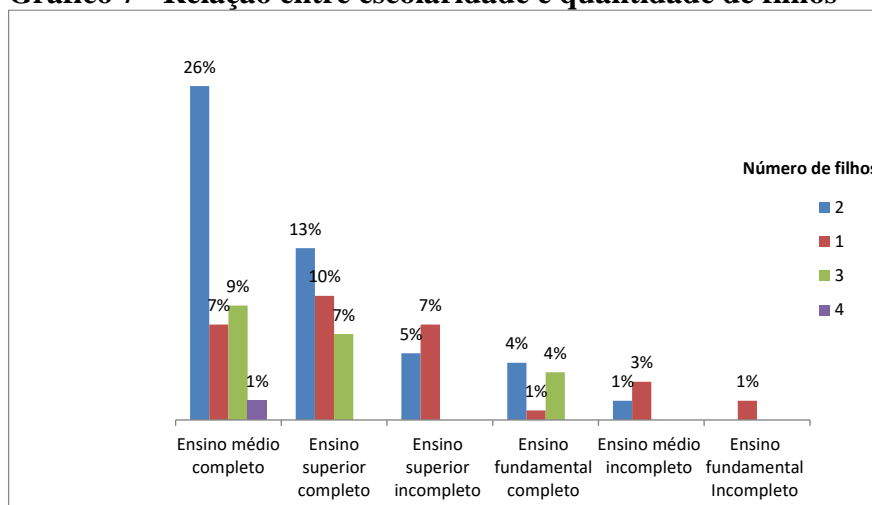
**Gráfico 6 - Comparação entre escolaridade e seguimento em que trabalha**



**Fonte: Produção própria.**

O gráfico 7 mostra o cenário desta pesquisa, onde os dados coletados estão de acordo com a reportagem do portal de notícias da Globo - G1 (2015b), que evidenciou maior grau de escolaridade da mulher com o menor número de filhos que ela tem. A pesquisa constatou que, entre as entrevistadas, a maior quantidade de filhos fica com as mulheres que possuem nível médio completo, nas quais 26% do total de entrevistadas têm 2 filhos, 7% têm 1 filho, 9% têm 3 filhos e 1% têm 4 filhos. Entres as entrevistadas com nível superior completo, 13% tem 2 filhos, 10% tem 1 filho e 7% possuem 3 filhos. No ensino superior incompleto, os números são 5% mulheres com 2 filhos e 7% com apenas 1. As mulheres entrevistadas que possuem ensino fundamental completo são 4% com 2 filhos, 1% com 1 filho e 4% com 3 filhos. Com escolaridade de ensino médio incompleto são 1% com 2 filhos e 3% com 1 filho e o total de 1% das mulheres entrevistadas que tem ensino fundamental incompleto possui apenas 1 filho.

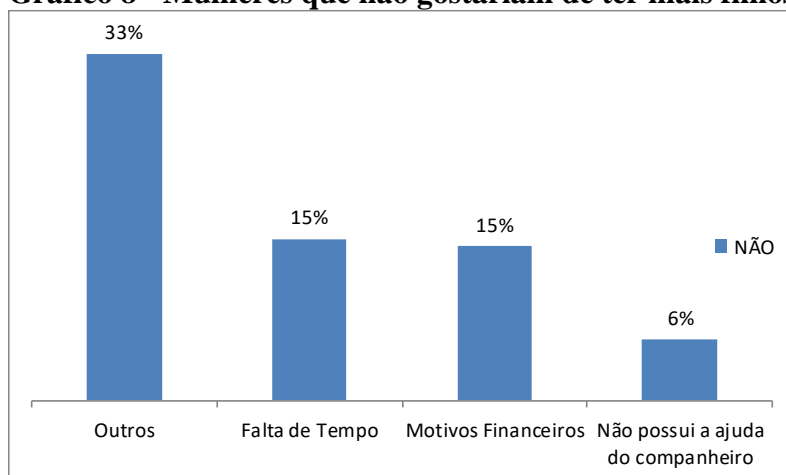
**Gráfico 7 - Relação entre escolaridade e quantidade de filhos**



**Fonte: Produção própria.**

A corrida do dia-dia, as constantes mudanças na vida da mulher e sua relação consigo mesma mudaram o tamanho das famílias, reflexo também do desejo da mulher. Ainda de acordo com o portal de notícias da Globo - G1 (2015b) as mulheres têm optado por ter cada vez menos filhos e a questão financeira tem contribuído para isso. Esse fenômeno pode ser observado no gráfico 8, que ilustra a pesquisa na qual essa questão é citada por 15% das 136 entrevistadas, a resposta é a terceira mais frequente, precedida de falta de tempo, também com 15%, e outros motivos com 33% das respostas. Além destas, 6% das respondentes apontam o não desejo de ter mais filhos pela falta de apoio do companheiro.

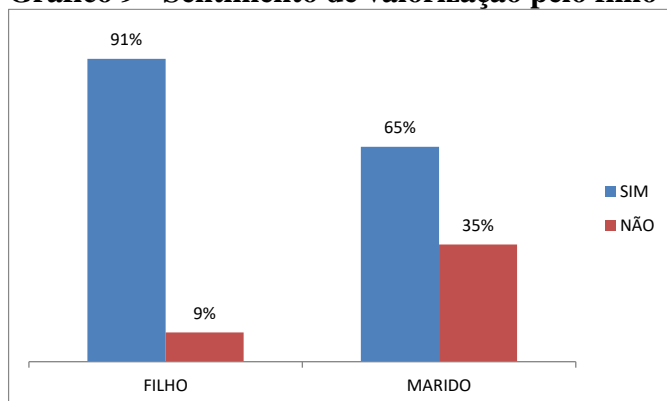
**Gráfico 8 - Mulheres que não gostariam de ter mais filhos e por quê?**



**Fonte: Produção própria.**

O gráfico 9 apresenta os resultados da questão que aborda o sentimento de valorização que a mulher possui. Quando perguntada se ela se sente valorizada pelo filho, 91% delas responderam sim e 9% não. Já quando a pergunta se refere à valorização recebida pelos maridos, 65% delas se sentem valorizadas por eles e 35% não.

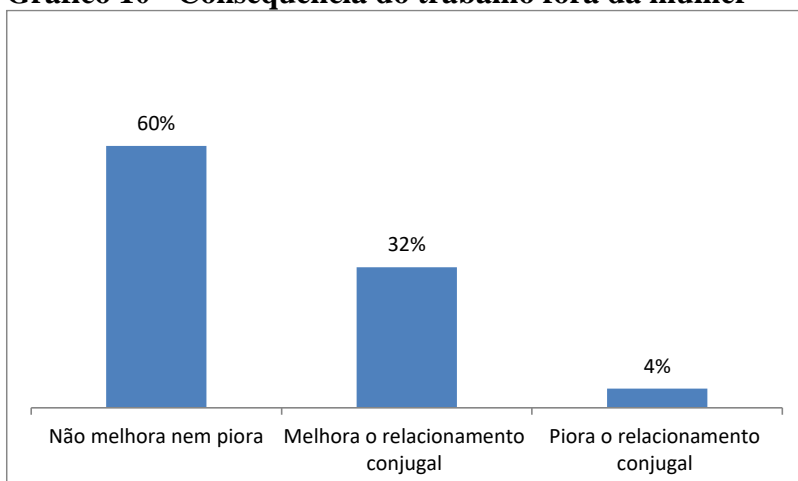
**Gráfico 9 - Sentimento de valorização pelo filho e marido**



**Fonte: Produção própria.**

As mulheres que trabalham fora acabam percebendo uma melhoria no relacionamento, esses dados são demonstrados no gráfico 10, onde é possível observar que, apesar de 60% delas não verem nem melhoria nem piora no relacionamento, 32% acham que o fato de trabalhar melhora seus relacionamentos e apenas 4% acreditam na piora do relacionamento.

**Gráfico 10 - Consequência do trabalho fora da mulher**

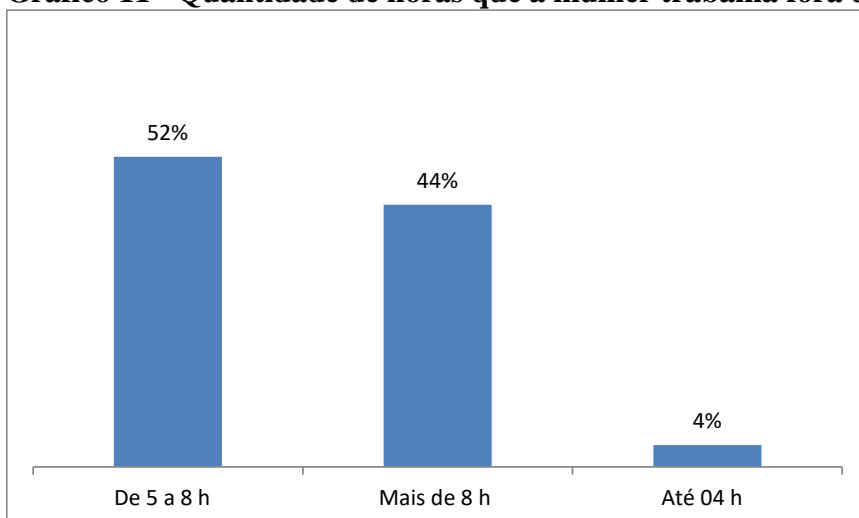


**Fonte: Produção própria.**

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua apud IBGE, 2017), as mulheres continuaram a trabalhar 20,9 horas semanais em afazeres domésticos e no cuidado de pessoas, comparada aos homens, que dedicaram 10,8 horas.

A pesquisa ilustrada no gráfico 11 aponta que, entre as 136 entrevistadas, 52% passam de 5 a 8 horas no trabalho fora do lar, 44% passam mais de 8 horas e 4% delas passam até 4 horas no emprego, sem levar em conta os afazeres domésticos.

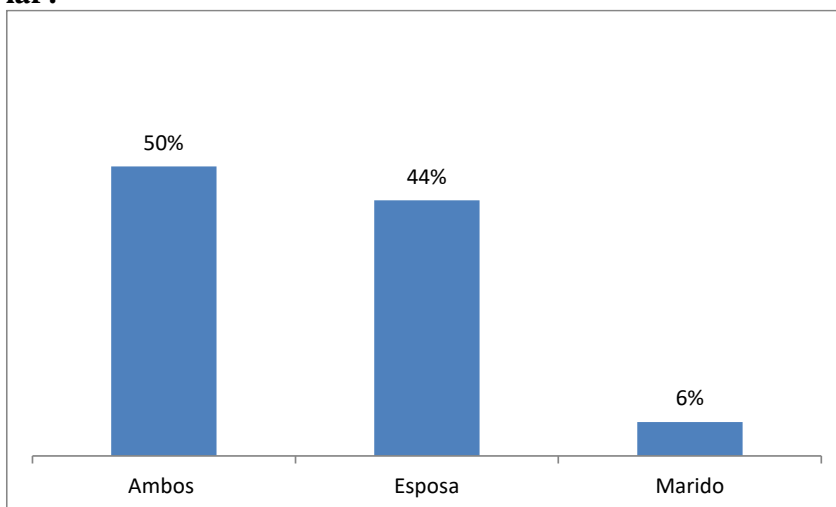
**Gráfico 11 - Quantidade de horas que a mulher trabalha fora do lar**



**Fonte: Produção própria.**

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, através do questionário, foi possível constatar que, na cidade de Catanduva, os homens não apresentaram grandes valores quanto ao auxílio nos afazeres domésticos. O gráfico 12 apresenta a questão que aborda o responsável pelos afazeres domésticos. É possível observar que, em 50% dos domicílios ambos assumem os afazeres, em 44% é a esposa e apenas 6% são casas em que o marido toma a frente nos cuidados com o lar.

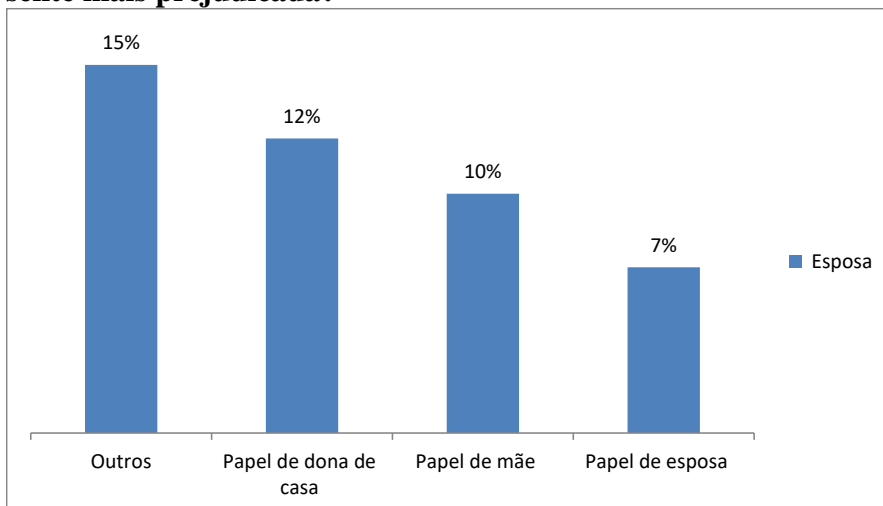
**Gráfico 1 - Em relação às funções domésticas, quem assume a administração do seu lar?**



**Fonte: Produção própria.**

Quando cruzamos essa informação com a questão que aborda o papel em que a mulher se sente mais prejudicada quando assume os afazeres, temos o resultado exposto no gráfico 13. Podemos observar que, quando é apenas a esposa que assume os afazeres domésticos, resposta de 60 das 136 entrevistadas, ela deixa de desempenhar com eficácia os papéis de dona de casa, com 12% das respostas, o papel de mãe, com 10% das respostas das entrevistadas, e o papel de esposa, com 7% respostas. A maioria das mulheres afirma deixar de desempenhar com plenitude outros papéis como de amiga e filha citado por 15% das entrevistadas.

**Gráfico 13 - Quando a esposa assume todos os afazeres domésticos, qual papel ela se sente mais prejudicada?**



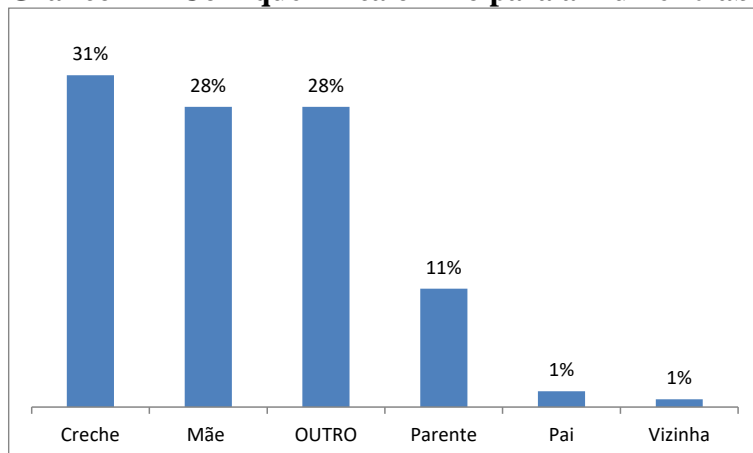
**Fonte: Produção própria.**

O site do G1 (2015a) afirma que no Brasil faltam mais de três milhões de vagas nas creches para crianças. Reflexo deste acontecimento são os números obtidos através da aplicação do questionário que estão expostos no gráfico 14, no qual, quando perguntada com quem a mulher deixa o filho para trabalhar, 31% delas responderam que deixam na creche, 28% responderam deixar com a mãe, 28% com outras pessoas, 11%



deixam com algum parente, 1% com o pai da criança e 1% afirmou deixar com uma vizinha.

**Gráfico 14 - Com quem fica o filho para a mulher trabalhar?**



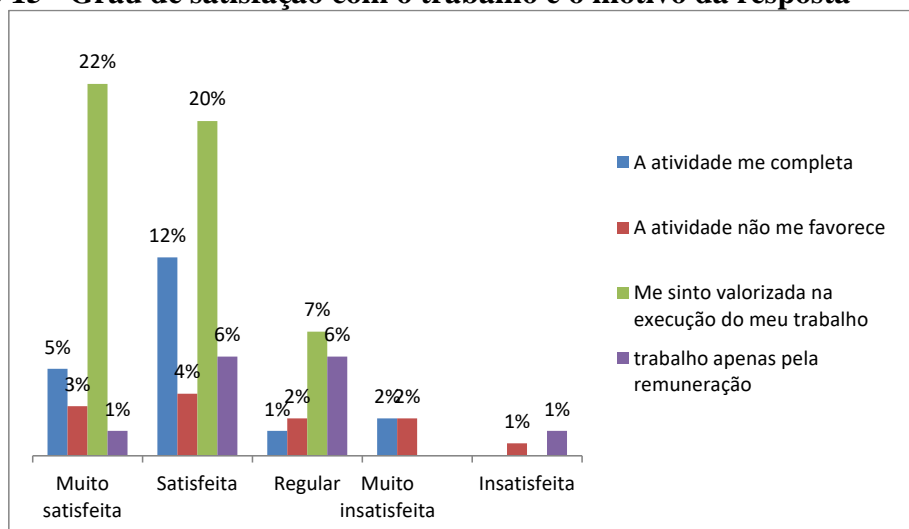
**Fonte: Produção própria.**

O gráfico 15 demonstra duas importantes perguntas abordadas no questionário. Foi perguntado às entrevistadas o seu grau de satisfação com o trabalho e o motivo de sua resposta; no cruzamento dessas informações, observou-se que as entrevistadas que declaram estar muito satisfeitas com o trabalho, 22% delas apontam se sentir valorizadas na execução do trabalho como motivo, 5% se dizem completas com a atividade, 3% não se sentem favorecidas pela atividade e 1% trabalha apenas pela remuneração. Das que apontaram satisfação com o trabalho, 20% se sentem valorizadas, 12% se completam com o trabalho, 6% não se sentem favorecidas e 4% trabalham pela remuneração.

Quando o grau de satisfação é regular, 7% apontam como motivo para essa resposta o sentimento de valorização que a execução do trabalho proporciona, 6% declararam trabalhar apenas pela remuneração, 2% dizem que a atividade não as completa e 1% se sentem completas com o trabalho.

Das entrevistadas que se declaram muito insatisfeitas, 2% dão como motivo que a atividade não as completa e 2% se dizem completas, 1% se declara insatisfeita por trabalhar apenas pela remuneração e 1% diz não se favorecer pela atividade.

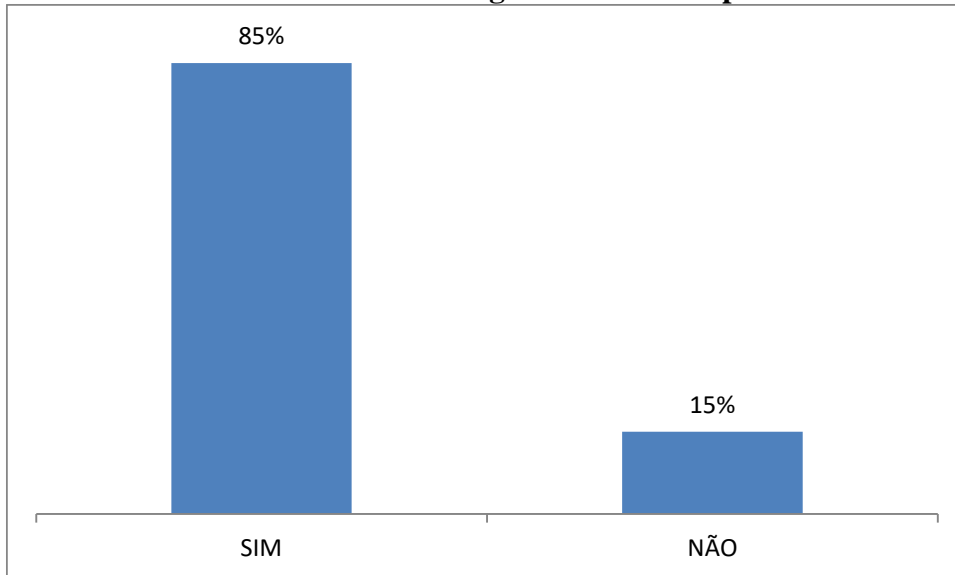
**Gráfico 15 - Grau de satisfação com o trabalho e o motivo da resposta**



**Fonte: Produção própria.**

Os resultados demonstrados no gráfico 16 abordam a questão que pergunta se a mulher acredita estar obtendo melhores oportunidades de emprego atualmente: 85% delas acreditam que sim e 15% não acreditam.

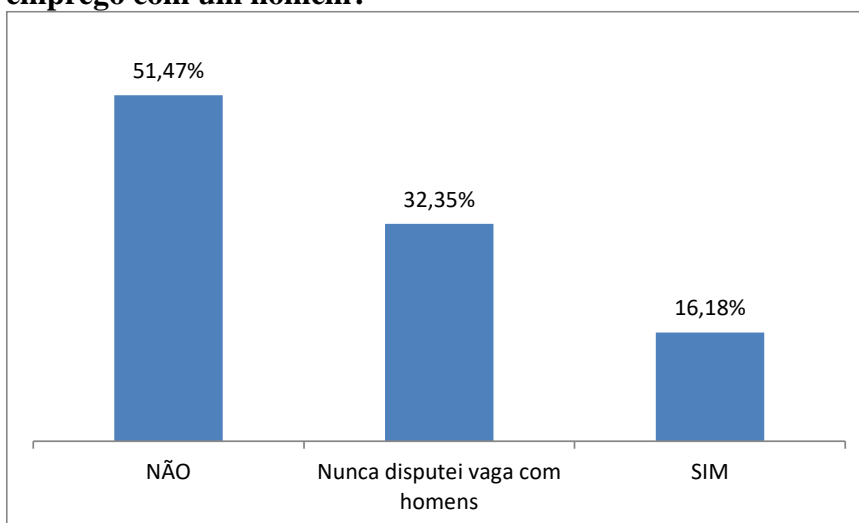
**Gráfico 16 - As mulheres têm conseguido melhores oportunidades de trabalho?**



**Fonte: Produção própria.**

O gráfico 17 aponta que 51% das mulheres não acreditam sofrer discriminação quando disputam uma vaga de emprego com um homem, 32% das entrevistadas declararam que nunca disputaram uma vaga com um homem e 16% das mulheres dizem já terem sofrido discriminação em um processo seletivo onde disputaram a vaga com concorrente do sexo oposto.

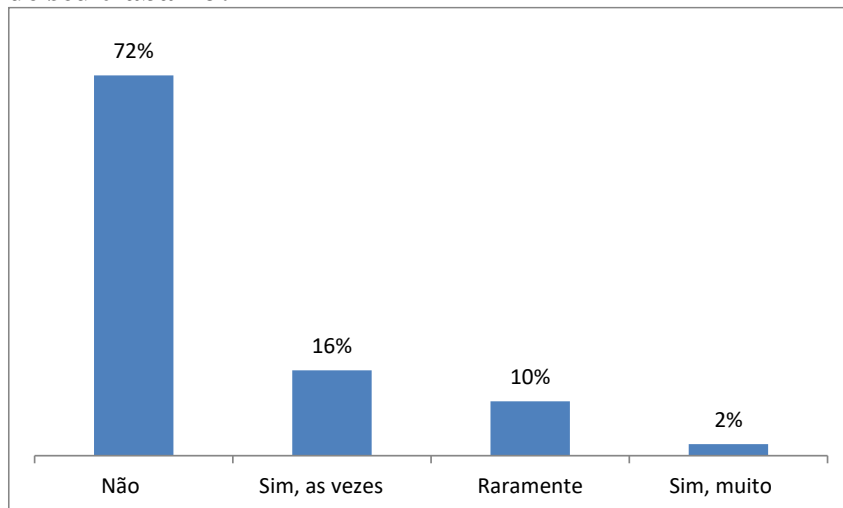
**Gráfico 17 - Você acredita sofrer discriminação quando disputa uma vaga de emprego com um homem?**



**Fonte: Produção própria.**

Os dados expostos no gráfico 18 representam as respostas da questão “Você acredita ser menos valorizada que um homem na mesma função de seu trabalho”. Entre as entrevistadas, 72% disseram acreditar que não, 16% às vezes, 10% raramente e 2% muito.

**Gráfico 18 - Você acredita ser menos valorizada que um homem na mesma função de seu trabalho?**



**Fonte: Produção própria.**

**5. Discussão dos resultados:**

Os resultados mostraram que ainda é longo o caminho a ser percorrido, mas que as mulheres realmente se tornaram autossuficientes, o alto índice de mulheres que não possuem companheiro quantifica essa situação, reflexo das novas formações familiares existentes na sociedade, onde elas se tornaram mais participativas e independentes.

Elas alcançaram um patamar profissional mais elevado e hoje ocupam cargos e funções iguais aos dos homens, o que não muda sua desenvoltura básica de prover a família e seus filhos.

A pesquisa limitou-se em investigar mulheres da cidade de Catanduva, mas as autoras acrescentam a importância de se levar esse estudo a outras dimensões, já que as mulheres hoje são o pilar de qualquer família, com companheiro ou não, a importância da mulher na sociedade é indiscutível.

O questionário utilizado deu às entrevistadas total segurança e permitiu a elas que respondessem com privacidade, o que nos proporcionou um bom número de entrevistas; por outro lado, não nos assegurou que todas entregassem os questionários completos.

**6. Considerações finais:**

Ao longo da história, a mulher exerceu o papel de dona de casa e o papel de mãe. Por muito tempo ela foi submetida a viver dentro de casa e não tinha o direito de exercer uma profissão que lhe trouxesse algum tipo de remuneração. Depois de muita luta, elas começam a ganhar espaço no mercado de trabalho e passam a competir com os homens. Essa competição trouxe grandes mudanças no ambiente familiar e no mundo profissional, nas quais grande parte das mulheres sofre discriminação principalmente em relação aos salários e à ocupação de cargos de alto nível apontados na pesquisa quando perguntado o grau de satisfação da mulher em relação ao trabalho e seu salário.

As mudanças ao longo da história permitiram que as mulheres construíssem suas famílias e tivessem o poder de opinar diante dos problemas.

O tema do trabalho é de grande curiosidade das autoras e a escritora Lucila Benatti de Almeida Bertolini foi a grande inspiração e provocadora deste estudo.

O objetivo principal do trabalho foi a análise, através de questionário, das mães trabalhadoras da cidade de Catanduva, para entender como a mulher se sente em relação a sua família e sua satisfação em relação a trabalhar fora e cuidar do lar.

## **7. Referências:**

BERTOLINI, L. B. A. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**. 2. ed. São Paulo: Vetor, 2002.

FLORES, L. P. O.; **Perfil da população economicamente ativa em São Paulo (2000-2010)**. Demografia Unicamp, 25 mar. 2015. Disponível em: <<https://demografiaunicamp.wordpress.com/2015/03/20/perfil-da-populacao-economicamente-ativa-em-sao-paulo-2000-2010/>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

G1. **Faltam mais de três milhões de vagas em creches e pré-escolas públicas**. Fantástico, 09 ago. 2015a. Disponível em: <<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2015/08/faltam-mais-de-tres-milhoes-de-vagas-em-creches-e-pre-escolas-publicas.html>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Levantamento aponta que brasileiras estão tendo cada vez menos filhos**. Bom Dia Brasil, 30 mar. 2015b. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2015/03/levantamento-aponta-que-brasileiras-estao-tendo-cada-vez-menos-filhos.html>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: outras formas de trabalho. 2017. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101560\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101560_informativo.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2018.

PENA, R. F. A. **Fatores locais da indústria**. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/fatores-locacionais-industria.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: LIDERANÇAS TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

FANTON, Julia Pacheco, UNESP. [juliafanton18@gmail.com](mailto:juliafanton18@gmail.com)  
CHIBANA, Bruna Tomomi, UNESP. [bchibana@hotmail.com](mailto:bchibana@hotmail.com)  
SOARDO, Érica de Souza, UNESP. [ericasoardo@hotmail.com](mailto:ericasoardo@hotmail.com)  
GOULART JÚNIOR, Edward, UNESP. [edward.goulart@unesp.br](mailto:edward.goulart@unesp.br)

### 1. Introdução:

Atualmente, a liderança se tornou um assunto a ser englobado e discutido em diversas áreas do conhecimento e para diversas finalidades, sejam elas acadêmicas, tanto no quesito de administração de uma Universidade quanto na própria relação entre alunos e docentes, esportivas, ao analisar o funcionamento de equipes atléticas, organizacionais, desde sua parte administrativa, até a área de Gestão de Recursos Humanos que lida com a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) dentro das Organizações, entre outras áreas e propósitos. Dentro deste contexto, muito se defende a ideia da liderança transformacional para otimizar e tornar mais eficaz o desempenho do grupo a ser liderado.

Os conceitos de liderança transacional e da transformacional foram trazidos pioneiramente por Burns (1978). Tendo suas ideias sustentadas na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e nas ideias de Kolberg sobre o desenvolvimento moral, Burns conceitua a liderança transacional como um estilo de liderança que baseia suas ações na legitimidade e autoridade formais, é o tipo de líder que enfatiza para seus liderados a sua capacidade de poder garantir o atendimento de suas necessidades particulares, podendo ser entendido como um processo de troca entre líderes e liderados. Contudo, geralmente, as necessidades que são satisfeitas dentro deste contexto são as necessidades mais baixas da hierarquia de Maslow (fisiológicas, de segurança, sociais e de estima), podendo ser exemplificadas como salários, promoção e melhoria da satisfação profissional.

Dentro deste parâmetro ainda, podemos observar o comportamento do líder transacional como um comportamento de alguém capaz de recompensar ou punir seus seguidores se baseando em regras e normas pré-estabelecidas. A recompensa encontra aqueles que de alguma forma cumpriram as tarefas desejadas, e a punição vêm de encontro com aqueles que não cumpriram seus objetivos ou por aqueles que passaram a adotar comportamentos não desejáveis. O processo pode ser entendido como um esforço do líder em satisfazer os desejos individuais, em troca do esforço que os liderados terão para cumprir determinados objetivos.

Para Bass (1990), o responsável por trazer os conceitos de liderança transacional e transformacional para o âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a liderança transacional resulta em desempenhos medíocres dos seguidores, principalmente pelo fato de uma vez recompensado pelo que foi pré-determinado, o liderado não encontra motivos para superar aquela tarefa ou desafio. Dessa maneira, este tipo de liderança, mesmo sendo compreendida como uma liderança que alcança resultados, não se preocupa em promover o desenvolvimento moral dos participantes, enfatizando o autointeresse (seja dos seguidores, seja do próprio líder) em uma relação de troca pré-orientada instrumentalmente.

Já a liderança transformacional, é centrada na suposição de que a liderança é um processo dual, isto é, se explica necessariamente pela relação entre o líder e seus

liderados. Dentro dessa relação, o líder adota um comportamento a fim de obter um desempenho acima das expectativas, promovendo não só o autodesenvolvimento, mas também o desenvolvimento coletivo em direção a um ambiente de trabalho emancipador. A relação é mediada por uma causa comum, por valores morais compartilhados e compreendidos como importantes por todos.

Na liderança transformacional, o que garante ao líder o exercício legítimo da sua influência é a habilidade de apreender e ordenar os desejos e crenças compartilhados pelo grupo, tornando aquilo que antes era pessoal, como um objetivo coletivo e compartilhado. É o principal objetivo deste tipo de liderança proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, procurando sempre aumentar não só a consciência grupal, mas também a aceitação frente aos objetivos e missões do grupo. Nesta linha de raciocínio, a liderança transformacional é entendida como um processo de influência capaz de mover os sistemas sociais, objetivando tornar os colaboradores agentes de mudança e atores principais no processo de desenvolvimento da Organização.

O foco da liderança transformacional consiste no papel do líder em ser o responsável no desenvolvimento, envolvimento e transformação de sua equipe de trabalho, por meio de estímulos intelectuais, comunicação inspiradora das expectativas, fornecimento de visão, expectativa de desempenho e valorização das atividades. O líder é, neste cenário, um agente de mudança.

O estilo de liderança transformacional comporta quatro domínios: “influência nos ideais”, “motivação inspiradora”, “estimulação intelectual” e “consideração individual”. A influência nos ideais foi originalmente utilizada por Bass (1985) como “carisma”, mas logo foi substituído por ele e outro coautor (BASS; AVOLIO 1991). Esse fator representa a capacidade de influenciar seguidores por meio de um ideal, emergindo a transcendência da orientação para os interesses do grupo. A motivação inspiradora é a capacidade do líder de articular com o grupo como um futuro desejável pode ser alcançado, apresentando altos padrões de performance e demonstra determinação e confiança.

A terceira característica é a estimulação intelectual que consiste na capacidade que o líder tem de provocar a reflexão, de encorajar seus liderados a abordar problemas antigos e familiarizados de novas formas, a partir de novas perspectivas, promovendo a inovação e a criatividade. Já a consideração individual, diz respeito ao desenvolvimento e crescimento dos seguidores propriamente dito, levando em conta as particularidades de cada um, a fim de buscar cada vez mais desafios e a promoção do autodesenvolvimento. Essa última característica pode ser entendida como quando o líder é capaz de delegar tarefas como oportunidades de crescimento.

A revisão de literatura que se expõe, justifica-se pela importância em discutir o tema no contexto da Psicologia Organizacional e do Trabalho, principalmente quando percebemos a escassez de artigos que articulam esses assuntos. Muitos dos textos levados em consideração discutem as lideranças transacionais e transformacionais dentro de contextos diversos, como em equipes atléticas, grupos militares, equipes multidisciplinares em um hospital, entre outros.

Se percebe diante deste cenário, a necessidade de relacionar esses tipos de liderança no contexto organizacional uma vez que este contexto tem tomado uma importância cada vez maior na vida das pessoas, a fim de otimizar e proporcionar um ambiente corporativo cada vez mais propício para o desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo qualidade de vida no trabalho.

## **2. Objetivos:**

Apresentar, revisão bibliográfica acerca da liderança transformacional, identificando suas características e os contextos onde esse tipo de liderança pode ser aplicado. Discute-se também alguns aspectos da liderança transacional.

### **2.1. Objetivos específicos:**

Identificar estudos que tratam de: 1- análises sobre a liderança transformacional; 2- validação de instrumentos; 3- perfil de liderança; 4- estilos de liderança e variáveis relacionadas; 5- estilos de liderança e educação; 6- estilos de liderança e área da saúde; e 7- estilos de liderança e áreas afins.

### **3. Método:**

A coleta de dados aconteceu no período entre 7 à 21 de novembro de 2018. Utilizou-se para a revisão bibliográfica as bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Scientific Eletronic Library Online (SCIELO), Dialnet, Portal Regional da BVS e Google Acadêmico. Foi definido como critério de inclusão: artigos publicados entre os anos de 2008 até 2018 escritos em língua portuguesa.

Para a pesquisa, utilizou-se os descritores “liderança transformacional”, “liderança transacional”, “liderança transacional e transformacional”.

A pesquisa, como já citado, foi feita em português, nas bases de dados citadas anteriormente. No entanto, surgiram alguns artigos cujo texto estava em inglês e em espanhol, os quais foram também considerados para a pesquisa considerando o número baixo de textos somente na língua portuguesa.

Dessa maneira, foram selecionados 28 textos, sendo: 9 em português, 14 em espanhol e 5 em inglês.

Após a seleção de artigos, conforme os critérios de inclusão definidos, foram seguidos os seguintes passos: a) leitura exploratória para maior compreensão acerca dos assuntos definidos e exploração do material coletado, b) leitura seletiva, para uma coleta de dados mais definida, seguida pela c) leitura interpretativa e pela construção da redação.

### **4. Resultados:**

Após a pesquisa e leituras devidas, os artigos foram divididos em categorias de análise que se referem aos assuntos centrais comuns nos textos. Sendo elas: análises sobre a liderança transformacional; validação de instrumentos; perfil de liderança; estilos de liderança e variáveis relacionadas; estilos de liderança e educação; estilos de liderança e área da saúde; estilos de liderança e áreas afins.

#### **4.1. Análises sobre a liderança transformacional:**

Os trabalhos revisados se ocuparam dos antecedentes da liderança transformacional, seus resultados - tanto para os trabalhadores, quanto para a organização -, identificando variáveis intervenientes no processo de liderança. A revisão constatou que em poucos trabalhos surgiram linhas de intervenção dirigidas a otimizar a liderança transformacional. As pesquisas consideradas também apontam que as organizações não precisam apenas de líderes para motivar os indivíduos, mas precisam considerar a equipe de trabalho em conjunto, de modo que, se fez contraditório em choque com os diversos estudos centrados apenas em objetivos individuais. Por fim, de forma geral, o processo de liderança transformacional tem sido considerado em si mesmo, ou seja, de uma perspectiva um tanto quanto parcial.

#### **4.2. Validação de Instrumentos:**

Dentro desta categoria encontram-se dois artigos que se utilizaram de instrumentos psicométricos de avaliação de liderança com objetivo de verificar se estes mostravam-se adequados ao que se pretendiam medir.

Mogollón e González (2010) aplicaram pela primeira vez na Colômbia o Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ-5X), desenvolvido por Bass e Avolio (2004), calculando o alfa de Cronbach para determinar sua confiabilidade e utilizando medidas de porcentagens e dispersão para descrever, respectivamente, as variáveis nominais e as variáveis ordinais e frequências da população. A partir da metodologia empregada pelos autores, constaram que esse questionário MLQ-5X é um instrumento efetivo para mensuração de liderança transacional e transformacional. Baseia-se numa escala Likert de 5 níveis de concordância, sendo o mais baixo “em nada” e o mais alto em “frequentemente”.

O segundo artigo refere-se ao relato de pesquisa de Van Beveren, Dimas, Lourenço e Rebelo (2017), com o objetivo de adequar e validar a Escala Global de Liderança Transformacional (GTL) para a língua portuguesa, testaram e avaliaram se o instrumento era adequado para a população em questão, seguindo as recomendações feitas por Hambleton (2005).

Neste estudo os resultados também foram positivos no que diz respeito à adaptação do instrumento, que demonstrou propriedades psicométricas adequadas em relação à validade, à confiabilidade e à versão original, mostrando-se efetivo para a medição do constructo de liderança transformacional.

#### **4.3. Perfil de Liderança:**

Apenas um artigo compõe essa categoria, sendo ele o de Neto, Tanure, Santos e Lima (2012). Os autores comparam características do líder transformacional com características tipos psicológicos de gestores brasileiros. Os tipos psicológicos que apareceram com maior frequência entre os executivos possuem como característica principal a facilidade para liderar e assumir o comando rapidamente, sendo a objetividade uma característica importante também - e que pode estar relacionada a eficiência, marca de líderes transformacionais, de acordo com a literatura.

Outro dado em consonância com a literatura é a predominância de líderes transformacionais nos cargos mais altos das organizações, principalmente aquela que buscam líderes aptos a conduzirem mudanças. Nesse sentido, é interessante indicar que o perfil que mais obteve pontuação pode não enxergar necessidade de mudança. Outra característica de líderes brasileiros que destoam do líder transformacional diz respeito a atenção às necessidades do seu grupo, aspecto que se distancia principalmente do segundo e do terceiro tipos mais encontrados entre os participantes.

Assim, o estudo concluiu que, apesar de alguns pontos de concordância entre a personalidade de líderes brasileiros e características esperadas em líderes transformacionais, de modo geral, o que se percebe é que o Brasil está mais longe do que perto do gestor transformacional.

#### **4.4. Estilos de liderança e variáveis relacionadas:**

Essa categoria abarcou muitos textos e foi ainda subdividida quanto a variáveis que foram relacionadas com a liderança, sendo elas: 1) liderança transformacional e coesão e a identificação grupal; 2) liderança transformacional e a satisfação em relação ao trabalho por parte dos subordinados em países em desenvolvimento; 3) liderança transformacional e motivação para o trabalho; 4) liderança transformacional e compromisso e desempenho; 5) liderança transformacional e variáveis demográficos (quanto a estilos majoritários nos grupos; como gênero, por exemplo); 6) liderança



transformacional e confiança horizontal; 7) Estilos de liderança e mudanças ocorridas dentro de uma organização; 8) estilo de liderança e o compartilhamento de conhecimento; 9) Estilo de liderança e comunicação.

Ou seja, dentre os artigos pesquisados nessa revisão, apareceram muitos estudos de correlação do estilo de liderança e dos efeitos no trabalho ou do estilo de liderança e às características pessoais do líder correspondente ao tipo de liderança.

#### **4.5. Estilos de liderança e educação:**

Dentre todos os artigos selecionados para a revisão bibliográfica, apenas três apresentaram a relação da liderança e do contexto educacional.

Alatorre (2012) considera a liderança transformacional no contexto de estruturação de ambientes de ensino que atendam as demandas do século XXI e reflete sobre questões que precisam ser respondidas no padrão de interação entre as operações realizadas por líderes transformacionais, a cultura organizacional em instituições educativas e outros fatores contextuais e situacionais. Para tanto, o autor explica o conceito de liderança transformacional, partindo da construção do conceito e passando por seus elementos distintivos e suas implicações gerais para, então, comparar aspectos da liderança transformacional e da liderança transacional, elencando os tipos de líderes transformacionais e apontando a relação entre o líder transformacional e o processo de mudança organizacional.

A análise conta também com considerações sobre como a cultura organizacional influencia o processo de liderança transformacional e como o processo afeta a cultura. No que diz respeito ao contexto escolar, o artigo trata de uma pesquisa realizada, no ano de 2016, em um colégio chileno (Contreras *et al*, 2016).

Um dos objetivos da pesquisa era, basicamente: a identificação de um perfil dos professores em sala de aula e a incidência de práticas características de uma liderança transformacional por parte da gestão docente em uma escola. Verificou-se, tanto nos professores que atuam na direção, quanto nos que atuam em sala de aula, a incidência positiva de características relativas à liderança transformacional, sendo as que mais se destacaram: o compromisso, a comunicação (direta e indireta), o papel formal (não necessariamente discricionário) e a motivação.

Em contrapartida, formas de liderança passivas ou aspectos excepcionais não apresentaram grandes escores. Também se observou o impacto da colaboração e do comprometimento com o ensino em comportamentos para elevar os níveis de confiança e gerar motivação. A estimulação intelectual e o apoio individualizado, por seu turno, apareceram como aspectos de menor frequência, tanto em docentes que atuam em sala de aula, quanto em docentes que atuam na direção, possivelmente em razão do impacto de um ambiente macro estável.

Por fim, um dado curioso dessa pesquisa é que, segundo Contreras *et al* (2016), outros estudos apontavam nas identificações do âmbito escolar, na pontuação dos docentes que atuam na direção e que atuam em sala de aula, o destaque de uma visão de líder humanista, que considera a integridade do ser humano ao tratar do seu subordinado, como àquele considerado adequado. No entanto, na escola participante do estudo realizado pelos autores, a gestão escolar do colégio foca-se mais na administração e no funcionamento da instituição.

#### **4.6. Estilo de liderança e área da saúde:**

Dentre os artigos pesquisados e que atenderam aos critérios de inclusão, foram encontrados quatro artigos que aplicam o conceito de liderança transformacional no âmbito da saúde. O que se pode perceber é que os dois assuntos principais em relação aos

objetivos dos estudos destacados são: efeitos e relevância da vigência de uma liderança transformacional dentro de uma organização de saúde e identificação do estilo de liderança que se faz presente nas organizações de saúde.

#### **4.7. Estilos de liderança e áreas afins:**

Dentro dos artigos selecionados para esta revisão, tiveram ainda algumas áreas afins em que foram feitos estudos com finalidade de identificar os estilos de liderança que nelas se expressavam. Sendo essas áreas: esportes e atividades físicas; dentro da comunidade, se referindo às artes, cultura e educação; estilos de liderança e Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS); cenário de desenvolvimento de potência grupal.

#### **5. Discussão dos resultados:**

A partir das coletas realizadas, pode-se constatar o quão amplo e complexo é o tema de liderança.

Por isso, entende-se como necessário a consolidação de estudos básicos a respeito de liderança e suas formas de expressão para além das formações ligadas à gestão de pessoas. Isso se justifica pela abrangência da liderança no que tange a sua expressão nos mais diversos contextos e sua alta influência nas relações de trabalho, o que torna necessária a formação citada para que tanto ao ocupar o lugar de líder como de liderado saiba valorizar o desenvolvimento e aperfeiçoamento desta relação, entendendo sua relevância no contexto organizacional geral.

Além disso, devido a diversidade de temas permeados nesta revisão, defende-se o material como importante fonte de consulta, aprendizagem e desenvolvimento para todos aqueles que desejam inteirar-se do assunto, especialmente com fins para melhora nas próprias relações de trabalho que estabelece.

Por fim, é cabível destacar que, apesar dos diversos estudos correlacionais, esses ainda se realizados com o foco em investigações parciais e/ou isoladas (resultados somente individuais ou somente coletivos). Importante considerar que a liderança não é um processo isolado, mas se passa dentro de um contexto mais amplo, onde o individual e o coletivo se integram e interrelacionam, o que justifica maiores estudos com essa tentativa de considerar o todo e não meramente parte dele.

#### **6. Considerações finais:**

Diante das informações obtidas pelos artigos incluídos nesta revisão bibliográfica, pode-se notar a necessidade de ainda maiores estudos e esclarecimentos no que tange a liderança transformacional, suas implicações e como ela se expressa no âmbito das organizações, grupos e das sociedades. Tendo este cenário em vista, entende-se a necessidade de mais estudos sobre sua temática e aplicabilidade o que corrobora com alguns autores encontrados na revisão.

Mogollón e González (2010) apontam a importância de continuidade desse tipo de estudo para aprimorar a liderança de profissionais do magistério e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de ensino. Nesse sentido, também versam sobre a relevância de incluir uma cátedra de liderança nos programas de enfermagem, a fim de tornar a enfermagem capaz de liderar os diferentes processos no campo da saúde. Quanto a essa mudança na formação de enfermeiros, Strapasson e Medeiros (2009) também endossam a proposta de uma transversalidade do tema “Liderança e Liderança Transformacional” nos currículos dos cursos de enfermagem, visto que os resultados obtidos em seu estudo, apresentou-se uma dificuldade por parte dos enfermeiros chefes tanto na definição de liderança quanto em levantar características pertinentes ao sujeito-líder.

Contreras, Villegas, Rejas e Ponce (2016) sugerem, em pesquisas futuras, que as variáveis associadas a liderança transformacional sejam melhor descritas, que, partindo dessa pesquisa, se investiguem uma amostra maior de docentes e outros estabelecimentos, que anunciem um modelo para diagnosticar o estilo de liderança em unidades educativas, de modo a facilitar a replicação de estudos em outras entidades da mesma modalidade.

Hermosilla, Amutio, Costa e Páez (2016) sugerem que pesquisas futuras deem conta do tipo de influência que decorre da liderança transformacional, focando na análise de variáveis mediadoras, como a persuasão.

Perilla-Toro e Gómez-Ortiz (2017) sugerem uma replicação de seus estudos com amostras distintas e o uso de modelos econométricos que ajudem a identificar e corrigir vieses de seleção, bem como desenhos longitudinais e coleta de informações por outras fontes que não somente o autorrelato, além de uma conceituação e uma medida mais precisas da confiança no líder. Os autores ainda recomendam a revisão cuidadosa da escala e/ou o emprego de medidas mais consistentes ligadas ao bem-estar psicológico.

Existe, portanto, uma limitação no que tange aos conhecimentos acerca do tema levantado. No entanto, essa limitação pode ser resultado da busca somente por artigos publicados e indexados nas bases de dados utilizadas. Assim sendo, outros materiais não foram considerados, como por exemplo, livros, capítulos de livros, dissertações e teses.

## 7. Referências:

ALATORRE, A. V. Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 11(1). 2016.

ÁLVAREZ SOLVES, O., CASTILLO, I., MOLINA-GARCÍA, V., & BALAGUÉ GEA, G. Transformational leadership on the athletic field: An international review. **Revista de psicología del deporte**, 25(2), 0319-326. 2016.

BEDOYA, A. D. P. G. Cosmovisión artística del liderazgo transformacional en pro del desarrollo comunitario. **Pensamiento palabra y obra**, (15). 2016.

CALAÇA, P. A., & VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, 13(1), 121-135. 2011.

CRUZ-ORTIZ, V., SALANOVA, M., & MARTÍNEZ, I. M. Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. **Universidad & Empresa**, 15(25), 13-32. 2013.

CONTRERAS, F. G., VILLEGAS, F. V., REJAS, L. P., & PONCE, E. R. Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. **Interciencia**, 41(9), 596-604. 2016.

COUTO-DE-SOUZA, C. L., & TOMEI, P. A. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 8(2), 98-120. 2008.

ESPINOZA QUIROZ, P., & PEDUZZI, M. Equipos de salud interdisciplinarios y liderazgo transformacional, juntos pueden propiciar mejores resultados para pacientes y profesionales. **Horiz. enferm**, 24(1), 50-59. 2013.

GAMBA, M. G. D., & ZAPATA, D. I. C. Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. **Acta colombiana de Psicología**, 18(1), 135-147. 2015.

GARCIA-GUIU, C., MOYA, M., MOLERO, F., & MORIANO, J. A. Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 32(3), 145-152. 2016.

GARCÍA RUBIANO, M. Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. **Pensamiento psicológico**, 9(16), 41-54. 2011.

GODOY, R., & BRESÓ, E. ¿ Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29(2), 59-64. 2013.

HERMOSILLA, D., AMUTIO, A., COSTA, S. D., & PÁEZ, D. El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 32(3), 135-143. 2016.

MACHADO, L. A. Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, 2(1), 69-85. 2011.

MACIEL, C. D. O., & NASCIMENTO, M. R. **Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional**. 2013.

MOGOLLÓN, S. M. R., & DE GONZÁLEZ, M. A. Liderazgo transaccional y transformacional. **Avances en enfermería**, 28(2), 62-72. 2010.

NETO, A. C., TANURE, B., SANTOS, C. M. M., & LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, 14(32), 35-49. 2012.

OLVERA-CALDERÓN, J., LLORENS-GUMBAU, S., ACOSTA-ANTOIGNONI, H., & SALANOVA-SORIA, M. Transformational leadership and horizontal trust as antecedents of team performance in the healthcare context. **Anales de Psicología/Annals of Psychology**, 33(2), 365-375. 2017.

PÉREZ-ORTEGA, G., JIMÉNEZ-VALDÉS, G. L., & ROMO-MORALES, G. Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). **Entramado**, 13(1), 48-61. 2017.

PÉREZ SANTIAGO, J. A., & CAMPS DEL VALLE, V. Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 27(1), 17-29. 2011.

PERILLA-TORO, L. E., & GÓMEZ-ORTIZ, V. Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 33(2), 95-108. 2017.

PESSOA, C. I. P., DIMAS, I. D., LOURENÇO, P. R., & REBELO, T. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estud. Psicol.(Campinas, Online)**, 35(1), 15-28. 2018.

PUCHEU, A.¿ Cómo el Liderazgo Transformacional de Supervisoras de Enfermería Afecta el Burnout de Enfermeras Clínicas?: Evidencia de dos Hospitales Chilenos. **Ciencia & Trabajo**, (38), 403-409. 2010.

RODRIGUES, A. D. O., & FERREIRA, M. C. The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. **Psico-USF**, 20(3), 493-504. 2015.

STRAPASSON, M. R., & MEDEIROS, C. R. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 62(2). 2009.

VAN BEVEREN, P., DIMAS, I. D., LOURENÇO, P. R., & REBELO, T. Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 33(2), 109-114. 2017.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, 12(1). 2010.

WEYMER, A. S. Q., & MOREIRA, V. R. O Papel da Liderança Transformacional na Reconstrução de Significados Compartilhados de uma Unidade Estratégica de Negócios da Área da Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, 6(1), 23-31. 2017.

## TRAVESTIS E TRANSEXUAIS NO MUNDO DO TRABALHO: IDENTIDADE E SAÚDE MENTAL

BALABUCH, Lidia Carolina Rodrigues, UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com

FARIA, Maria Elisa de Lacerda, UCDB. melisalacerda@gmail.com

TUTYA, Sylvio Takayoshi Barbosa, UCDB. sylviotutya@hotmail.com

PEREIRA, Thamyres Ribeiro, UCDB. thamyres-riibeiro@hotmail.com

**Resumo:** Eventualmente, alguns transgêneros alcançam posições com mais relevância no mercado de trabalho, entretanto, ainda lidam com o preconceito perante sua condição. Os desafios de travestis e transexuais no mundo do trabalho são grandes, e os impactos nos processos de construção de identidade dos mesmos, bem como em sua saúde mental são muitas vezes irremediáveis e mortais. Por meio de uma revisão de literatura não sistemática que contemple as relações entre o processo de identidade dos travestis e transexuais em paralelo com os desafios de se inserir no mundo do trabalho, levando em consideração suas limitações histórico e sócio-culturais, esta pesquisa teve por objetivo discutir uma das grandes problemáticas do mercado de trabalho nos dias atuais, que se encontra na atual conjuntura das barreiras encaradas pelos transgêneros para conseguirem uma posição no mercado de trabalho, pois a segregação ocupacional ainda norteia algumas atitudes no mundo do trabalho. Os resultados mostram números relacionados a essa comunidade no mercado de trabalho bem escassos e pouco explorados, mas que são de qualquer maneira, gritantes. As transformações econômicas, políticas e tecnológicas que atingem a sociedade fazem com que acontecimentos distantes repercutam sobre a vida cotidiana das pessoas, exigindo negociações constantes entre o global e o individual. Em razão dos problemas relacionados à sua aceitação pela sociedade, as travestis desenvolvem estratégias de inserção profissional, que podem ser mais defensivas ou mais ofensivas. Considera-se que o preconceito e a discriminação ainda permeiam o mercado de trabalho, porém com a intervenção de algumas organizações tem se tornado possível promover mudanças nesse cenário.

**Palavras-chave:** TRAVESTIS E TRANSEXUAIS. IDENTIDADE DE GÊNERO. SAÚDE MENTAL.

### 6. Introdução:

As transformações no modo de produção capitalista fizeram surgir diferentes modelos de organização de trabalho, intensificando a competitividade, a inovação tecnológica e a globalização dos mercados financeiros internacionais, passando a conclamar um novo perfil de trabalhador, com mais habilidades individuais, grupais e sociais, exigindo, desta forma, maiores demandas de tempo, carga de trabalho e qualificação do empregado (VALENTE, 2014). Principalmente nos últimos anos, o mercado de trabalho brasileiro enfrenta severas dificuldades, ocasionando a diminuição de postos de trabalho vacantes (MATTOS, 2015). Assim, o mercado tornou-se mais competitivo, exigindo um perfil mais qualificado e multifuncional (SILVA, 2010). Sendo assim, candidatos que não pertencem à esse padrão tendem a ser excluídos, o que acontece com as travestis e pessoas transexuais.

Tal prática é reforçada pela forma de funcionamento atual das organizações, submetidas ao sistema capitalista, buscando conter custos e reduzir o produto força de trabalho. Ainda no ano de 2006, diante de uma grande demanda de preconceito sexual, foi criado no Brasil um projeto de Lei visando desenvolver a aplicação de uma legislação contra a violação dos direitos humanos com base na orientação sexual e identidade de gênero.

A identidade de gênero se refere ao conceito que alguém tem de si próprio com respeito às suas características biopsíquicas e culturais, se masculinas, femininas ou ambivalentes (RONDAS; MACHADO, 2015). As travestis são, nos dizeres de Borba e Ostermann (2008, p. 410), “indivíduos biologicamente masculinos que, através da utilização de um complexo sistema de *techniques du corps*, moldam seus corpos com características ideologicamente associadas ao feminino”. Ou seja, indivíduos do sexo masculino que se vestem de mulher durante todo o dia, adotam nome, roupas, penteados, maquiagem, pronomes de tratamento femininos e moldam o corpo com o objetivo de adquirir aparência física feminina.

Por alguns anos a diferenciação de pessoa transexual e travesti obrigatoriamente perpassou a realização ou não da intervenção cirúrgica, sob argumento de que a pessoa transexual sentia forte repulsa por seu corpo e, assim, tinha o desejo de realizar todas as intervenções possíveis para se adequar ao sexo oposto. No entanto, essa ideia não pode ser generalizada. Não são todas as pessoas transexuais que ojerizam suas genitálias ou que, ao menos, desejam realizar a cirurgia de transgenitalização. A diferenciação entre os termos “transexual” e “travesti” sofre divergências entre o que define o saber médico-psicológico e o movimento social de pessoas transexuais e travestis, bem como entre as próprias pessoas transexuais e travestis e estudiosos do tema.

Para se harmonizar com a sociedade o indivíduo visto como fora da norma é pressionado a se adequar ao padrão de gênero hegemônico. O preço dessa adequação é altíssimo, pois envolvem custos significativos de privação do exercício de direitos. Ainda considerado um assunto tabu, os travestis e os transexuais vem conquistando aos poucos o seu direito. O tema tem sido mais falado atualmente, porém foi algo que sempre existiu. A luta sempre foi árdua, visto que em momento algum, a Constituição Federal cita essa população e a Lei de Registros Públicos também não aborda esse tema. Por vezes, foram criados projetos de Lei, visando à igualdade de Direitos, posteriormente vetados.

Há uma grande dificuldade para que as pessoas transexuais, travestis ou transgêneros possam adotar sua identidade social e identificar-se na forma em que são vistos fisicamente, já que o seu nome de registro não acompanha sua aparência. É crescente o surgimento de políticas públicas voltadas para essa população minoritária, garantindo o Direito dessas pessoas a ter uma vida social mais digna e respeitosa. Porém, por tratar-se de uma sociedade conservadora, ainda se encontra muitas barreiras e poucos se interessam em tratar com igualdade os que são por eles considerados diferentes.

Historicamente, a primeira cirurgia de adequação de sexo foi realizada em 1912, sendo que o termo transexual foi utilizado pela primeira vez somente em 1949. Posteriormente, em 1972, a Suécia estabeleceu uma Lei que reconheceu juridicamente o transexualismo, termo que atualmente caiu em desuso tendo o sufixo “ismo” substituído pelo sufixo “ade”, já que o primeiro remete à doença ou moléstia (FEITOSA, 2011). Nesta mesma época, no Brasil, era enviado ao Congresso Nacional um projeto de Lei que visava à permissão da intervenção cirúrgica nos casos de transexuais comprovados, que foi vetado pelo então Presidente da República João Figueiredo e o assunto só voltou à tona no ano de 2005, com o famoso caso da modelo Roberta Close. Foi o primeiro caso de reconhecimento desse direito no Brasil. Respalhada pela justiça, Roberta conseguiu

alterar o nome de batismo masculino pelo nome social feminino por ela adotado, qual seja, Roberta Gambine Moreira.

A questão é que ao longo da história da humanidade, o trabalho sempre esteve presente na vida do homem, apresentando relações e características específicas, conforme a sociedade, cultura e época histórica analisada, de modo que os significados sociais atribuídos ao trabalho sempre repercutem o contexto vivenciado pelo homem (CAVALHEIRO; TOLFO, 2011). E é sob este fundamento, que é possível identificar como travestis e transexuais sofrem com a dura realidade do mundo do trabalho, tendo em vista todos os vieses aos que estão sujeitos.

## **2. Objetivo:**

Discutir os desafios dos travestis e transexuais no ambiente de trabalho e os impactos em seus processos de construção de identidade bem como em sua saúde mental.

## **3. Resultados:**

Segundo a Articulação Nacional de Transgêneros (ANTRA), 90% das transexuais e travestis vivem da prostituição. Pois uma das grandes problemáticas do mercado de trabalho hoje se encontra na atual conjuntura das barreiras encaradas pelas transgêneros para conseguirem uma posição no mercado de trabalho, pois a segregação ocupacional ainda norteia algumas atitudes no mundo do trabalho.

Os números relacionados a essa comunidade no mercado de trabalho são bem escassos e pouco explorados, mas de qualquer maneira, são gritantes. Eventualmente, algumas transgêneros alcançam posições com mais relevância no mercado de trabalho, entretanto, ainda lidam com o preconceito perante sua condição.

Com essa visão do espaço limitado dentro do mercado de trabalho, a maioria dos travestis e transexuais precisam recorrer à prostituição em busca de uma renda, mesmo que por um curto período. Aquelas que são profissionais do sexo, profissão já reconhecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego e inserida na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), sofrem por se identificarem como travestis e por exercerem essa profissão, apesar da profissão ser interpretada por todas elas como um emprego digno, podendo ser comparado com qualquer outro. Pois elas, de forma geral, são frequentemente relacionadas à violência, tráfico de drogas e a outras situações consideradas anômalas graças à influência de noticiários sensacionalistas que se nutrem dos destaques dados às prisões, assassinatos e escândalos em que são envolvidas. Todo este contexto, vêm a resultar em impactos significativos à saúde mental de pessoas nesta condição, como transtornos mentais.

As consequências dos transtornos mentais no ambiente de trabalho representam um custo enorme em termos de sofrimento humano, incapacidade e prejuízos sociais e econômicos (ROSI, MINARI E GUIMARÃES, 2017).

Em geral, as travestis possuem baixa escolaridade em razão da evasão escolar precoce a que são levadas por não tolerarem o *bullying*, as zombarias ou agressões vividas na escola. A falta de formação profissional reforça as barreiras existentes no mercado de trabalho e aumenta as dificuldades para encontrar emprego fora das esferas tradicionais de atividade profissional em que são aceitas (TEIXEIRA, 2008).

Travestis têm sido particularmente vulneráveis aos crimes de execução e isso se deve, em muitos casos, ao seu envolvimento com situações de risco social e ao modo pelo qual a transfobia as atinge (Carrara & Viana, 2006).

## **4. Discussão:**



Hoje podemos ver com frequência na televisão, redes sociais e até nos plenários, uma maior deliberação acerca deste assunto, o que faz com que as pessoas tratem com mais dinamismo a adoção e libertação de sua identidade. Com esse fundamento, em 2016, foi aprovado o Decreto No. 8.727/2016, que permite o uso do nome social e o reconhecimento da identidade de gênero de travestis e transexuais em documentos oficiais e registros dos sistemas de informações da administração pública federal.

A Receita Federal autorizou também o uso do nome social no Cadastro de Pessoa Física (CPF), que foi aprovado depois de mais de um ano após a publicação do Decreto. Após a solicitação do interessado à Receita Federal, a inclusão é feita de imediato, passando a constar seu nome social no CPF, acompanhado assim do nome civil. Esse é o resultado de uma batalha de muitos anos. Tendo em vista o cenário apresentado e sabendo que ante o diálogo sobre identidade de gênero o tabu ainda não foi quebrado, torna-se socialmente importante e necessário que os motivos que justificam a atuação de poucas travestis e transexuais no mercado de trabalho formal sejam constatados, relatados e refletidos (PIZZI; PEREIRA; RODRIGUES, 2017).

Garcia (2007) relata em seus estudos a cultura relativa à fuga precoce do lar de travestis e transexuais pelos prejuízos que sofrem frente à este cenário. As transformações econômicas, políticas e tecnológicas que atingem a sociedade fazem com que acontecimentos distantes repercutam sobre a vida cotidiana das pessoas, exigindo negociações constantes entre o global e o individual. F

As gerações atuais precisam responder rapidamente às mudanças que são contínuas, gerando a necessidade de ajustes nos estilos de vida, com o intuito de incorporar novos valores e atitudes que emergem desse processo de transformação e que levam a sociedade a revitalizar a vida no trabalho, na família e no pessoal (SILVA, 2005; TONELLI, 2001).

## **5. Considerações finais:**

Considera-se que o preconceito e a discriminação ainda permeiam, o Mercado de Trabalho, porém com a intervenção de algumas organizações tem-se conseguido mudar essa situação. O Mercado de Trabalho ainda continua segregacionado e excludente, principalmente quando se depara com questões relativa à identidade de gênero.

Mesmo havendo comportamento Transfóbico por parte de inúmeras organizações, não se pode afirmar que esse seja o comportamento de todas as organizações, pelo contrário, algumas organizações já preocupadas com a Responsabilidade Social tem adotado medidas que visam mudar o comportamento organizacional, que até então possui um foco na heterossexualidade, para adotar uma cultura voltada para a diversidade.

Em razão dos problemas relacionados à sua aceitação pela sociedade, as travestis desenvolvem estratégias de inserção profissional, que podem ser mais defensivas ou mais ofensivas. São defensivas quando a opção é pela adaptação ou adequação da trajetória ocupacional ao padrão tradicional de aceitação social das suas atividades de trabalho ou porque são situações de menor risco de insucesso. São ofensivas quando há o enfrentamento da estigmatização e se busca a construção de outros padrões de inserção, inclusive os mais qualificados e que possibilitam maior permanência no mundo do trabalho (RONDAS; MACHADO, 2015).

As estratégias de inserção profissional de travestis revelam as perspectivas de profissionalização que essas trabalhadoras identificam, valorizam e selecionam. É difícil dizer se o que leva as travestis ao trabalho de beleza e estética é, de fato, uma seleção pessoal ou uma acomodação ao socialmente aceitável. É importante enfatizar que a área de beleza e estética faz parte da vida e identificação subjetiva das travestis e é muito valorizada por elas.

Como o discurso de inclusão voltado aos integrantes de grupos da diversidade sexual pouco tem incluído as travestis, essas trabalhadoras se mostram mais propensas a desenvolverem estratégias de qualificação profissional ou perspectivas de tipo defensivo, orientadas pelo princípio da economia de esforços.

A maioria das travestis quando empregadas exercem ocupações consideradas “femininas” pela sociedade. A discriminação no mercado de trabalho formal em relação a elas apareceu, de forma contundente, nas pesquisas. Suas chances de conseguirem emprego junto a empresas que priorizam o contato com o público são menores exceto no caso de empresas de *telemarketing* em que o contato não é visual. A história de vida das travestis é cheia de episódios de rejeição, o que gera obstáculos muitas vezes intransponíveis. Ainda é minoria entre as entrevistadas aquelas que, apesar dos obstáculos, procuram crescimento pessoal e profissional, conhecendo e exigindo seus direitos, e enfrentando as fortes reações da sociedade.

## 6. Referências:

BORBA, R.; OSTERMANN, A. C. **Gênero ilimitado: a construção discursiva da identidade travesti através da manipulação do sistema de gênero gramatical.** *Estudos Feministas*, (16) 2, 409-432, 2008.

CAVALHEIRO, G.; TOLFO, S. da R. **Trabalho e depressão: um estudo com profissionais afastados do ambiente laboral.** *Psico-USF*, v. 16, n. 2, p. 241-249, mai./ago. 2011.

FEITOSA, I. B. **As uniões homoafetivas e os princípios e garantias constitucionais.** *Jurisway*, 2011. Disponível em: <[https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=6078](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=6078)>. Acesso em: 26 de abril de 2019.

GARCIA, M. R. V. **Dragões: Gênero, corpo, trabalho e violência na formação da identidade entre travestis de baixa renda.** Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-04032010-115652/pt-br.php>>. Acesso em: 20 de abril de 2019.

MATTOS, F. A. M. **Avanços e dificuldades para o mercado de trabalho.** *Estud. Av.*, São Paulo, v. 29, n. 85, p. 69-85, dez. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010340142015000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142015000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 de abril de 2019.

RONDAS, L. O.; MACHADO, L. R. S. **Professional insertion of transvestites in the world of work: from personal strategies to inclusion policies.** *Pesqui. Prát. Psicossociais* vol.10 no.1, São João del-Rei, 2015.

ROSI, K. R. B. S. ; MINARI, M. R. T. ; GUIMARÃES, L. A. M. . **Depressão e Trabalho.** In: GUIMARÃES, L. A. M; VERAS, A. B. (Orgs.). **Saúde Psíquica e Trabalho.** 1ed., v., p. 97-110. Campo Grande: UCDB, 2017.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, M. M. **Redes de relações sociais e acesso ao emprego entre os jovens: o discurso da meritocracia em questão.** Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 110, p. 243-260, mar. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302010000100013&lng=&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302010000100013&lng=&nrm=iso)>. Acesso em: 22 de abril de 2019.

SOARES, Sergei Suarez Dillon. **O Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho: Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2000. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0769.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0769.pdf)>. Acesso em: 22 de abril 2019.

TEIXEIRA, F. B. **L' Itália dei Divietti: entre o sonho de ser europeia e o babado da prostituição.** *Cadernos Pagu*, 31, 275-308, 2008.

TONELLI, M. J. Organizações, relações familiares e amorosas. In: DAVEL, E.; Vergara, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001, p. 243-262.

VALENTE, M. S. S. **Depressão e esgotamento profissional em bancários.** 163f. Tese de doutorado. (Programa de Medicina Preventiva) – Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

## EIXO 3: GESTÃO DE PESSOAS

## **DINÂMICA DO DETETIVE: UMA PRÁTICA INOVADORA PARA SELEÇÃO DE PESSOAL**

FREITAS, Larissa Rodrigues de, Unesp. lafreitass14@gmail.com  
REIS, Claudio Edward dos, Unesp. cedreis@assis.unesp.br  
SOUZA, Eduardo de Moura, Unesp. eduardodemourasou@gmail.com  
PEREIRA, Gabriela Fernanda, Unesp. ga.fepereira@gmail.com

**Resumo:** O presente trabalho ilustra um projeto de Seleção de Pessoal formulado pela Humanus Empresa Júnior do curso de Psicologia da Unesp - Faculdade de Ciências e Letras (FCL) do campus de Assis. Sua elaboração baseou-se em pesquisas em geral sobre jogos de seleção inovadores, e a partir de tais ideais elaborou-se uma dinâmica em grupo temática de teor investigativo, a partir da qual os candidatos poderiam traçar possíveis desfechos para uma história fictícia que se propunha. A proposta contou com um cenário repleto de objetos para compor a história e se dividia em algumas fases: exploratória, discussão em grupo e apresentação dos resultados. Ao final, os participantes deram um retorno sobre as práticas realizadas, o que permitiu o reconhecimento da importância dos métodos que o projeto utilizou.

**Palavras-chave:** SELEÇÃO. JOGO. INOVAÇÃO.

### **1. Introdução:**

Como um recurso muito usado nas práticas de Gestão de Pessoas, o processo de seleção conta com uma série de passos para se escolher, dentre os candidatos recrutados, aqueles que mais se adequam aos cargos existentes em uma empresa, com a intenção de manter ou aumentar o desempenho do pessoal. Contudo, seleção nem sempre é a escolha de candidatos com os índices mais altos de aptidões, mas sim aquelas pessoas que demonstram estar mais adequadas à determinadas situações que o trabalho exige. (PONTES, 2004). Para tanto, deve-se reconhecer as características pessoais do indivíduo em sua amplitude, podendo se fazer o uso do conceito de competência durante o processo de seleção. Nesse sentido, para Dutra (2009), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se desenvolver determinadas atribuições; além disso, representa a capacidade de entregar os resultados que a empresa precisa.

Desse modo, pode-se refletir que o processo de seleção não deve avaliar somente o que as pessoas fazem, mas também o que elas entregam com cada atitude, ou seja, o resultado de suas ações. Assim, aquele candidato que desde o início evita um problema não pode ser preterido em razão de outro candidato que se destacou por resolver determinada situação, pois ambos apresentaram resultados. Segundo Dutra (2009) competência é, então, “colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc”. (p. 30) Assim, o processo de seleção deve contar com etapas que permitam avaliar concomitantemente as características pessoais de cada candidato, bem como suas entregas, observando suas competências em ação. Outro ponto

a se destacar nesse sentido, é a importância de as etapas de seleção abrangerem variáveis semelhantes àquelas que estarão presentes no ambiente da empresa e nas funções do cargo.

Em vista disso, a partir da demanda de uma empresa do ramo de *softwares* bancários localizada na capital do estado de São Paulo, a Humanus Empresa Júnior | Assessoria & Consultoria em Gestão de Pessoas construiu uma etapa de seleção inovadora que apresentava circunstâncias inéditas e inesperadas aos candidatos, a fim de observar suas competências em ação. A Humanus Empresa Júnior, desde 1997 no mercado, é constituída por alunos da graduação do curso de Psicologia da UNESP - Campus de Assis e supervisionada pelo Prof. Dr. Cláudio Edward dos Reis. Tendo como referencial a Psicologia Organizacional e do Trabalho, a Humanus desenvolve serviços de Gestão de Pessoas, incluindo Recrutamento e Seleção.

A empresa em questão procurou a Humanus Empresa Júnior devido à intenção de incluir um jogo com temática inovadora em seu processo seletivo para estagiários. Anteriormente a esta etapa, a empresa realizaria a triagem dos currículos recrutados e a aplicação de testes de conhecimento, para então utilizar o jogo como um meio de observar uma correlação do perfil do candidato com as expectativas da empresa. Sobre a utilização dos jogos de seleção, Rabaglio (2006) aponta que estes podem ser instrumentos valiosos no contexto corporativo quando usados com técnica e critério, já que oferecem oportunidades para se observar o comportamento humano.

Tal técnica pode facilitar o trabalho de selecionadores, pois é construído estrategicamente para focar comportamentos específicos que são imprescindíveis para o exercício do cargo ou função.

Tendo em vista tais conceitos, a Humanus Empresa Júnior debruçou-se sobre tal demanda e criou um jogo de seleção intitulado “Dinâmica do Detetive”. Tal jogo contava com uma história fictícia como plano de fundo, que se revelava, por sua vez, nos elementos que compunham o cenário. A temática do jogo girava em torno do desaparecimento do personagem Ricardo Neves, CEO (*Chief Executive Officer*) de uma empresa fictícia do ramo de tecnologia. A partir disso os candidatos passavam a representar detetives que foram convocados a investigar o que ocorreu na cena do crime e formular uma hipótese final.

Desse modo, ao entrar na sala os candidatos encontravam diversos elementos presentes nas mesas e nos armários, sendo fundamental a localização e a conexão desses elementos através da comunicação do grupo para o progresso na dinâmica. Na mesa principal, por exemplo, havia um porta-retrato com a foto de Ricardo abraçado a uma mulher (possível esposa) e um *post-it* colado no mesmo porta-retrato com uma data que, por sua vez, é a senha que desbloqueia o computador, também localizado na mesa. Além disso, o jogo contava com algumas atividades de raciocínio lógico intitulados como “enigmas”, os quais revelavam novas pistas para a formulação de hipóteses.

A partir da história e do cenário construído os candidatos puderam, então, participar de um jogo que os permitia colocar suas competências em ação. Os avaliadores, por outro lado, se colocavam diante de diversas oportunidades de observar comportamentos e relacioná-los com as exigências das vagas de estágio. Assim, cada situação presente no jogo oferecia oportunidades para os candidatos expressarem competências que seriam importantes para os cargos pleiteados. Além disso, o jogo contava com imprevistos e limitação de tempo para que o enquadre estivesse próximo ao de um ambiente corporativo. O presente trabalho tem como intuito, portanto, apresentar como tal jogo foi esquematizado e quais resultados puderam ser obtidos.

## 2. Objetivos:

Propor um jogo criativo e inovador para o processo de seleção do programa de estágio de uma empresa do ramo de *softwares* financeiros. Tal jogo deveria apresentar uma situação inesperada aos candidatos, sendo diferente de outras etapas de seleção das quais pudessem ter participado. Além disso, deveria oferecer oportunidades para avaliação de determinadas competências individuais.

## 3. Metodologia:

Ao receber a demanda da empresa, a Humanus Empresa Júnior realizou pesquisas na *internet* e livros a fim de conhecer as práticas inovativas que vêm sendo implementadas na área de seleção de pessoas. Também foi feito um momento de *brainstorming* entre os membros da gestão para levantar ideias e possíveis propostas para a criação do jogo. A partir disso, optou-se por basear a dinâmica em grupo em um jogo de detetive, criando uma história fictícia como plano de fundo para instigar os candidatos a explorarem os recursos do cenário e apresentarem uma hipótese final.

O processo de criação do jogo durou aproximadamente 60 dias entre o esboço da ideia inicial, planejamento do que seria feito e a construção do mesmo. A equipe responsável por tais etapas foi constituída por 3 integrantes da Humanus Empresa Júnior, que posteriormente compareceram à empresa para a aplicação do jogo. Cabe acrescentar que, anteriormente à aplicação, o jogo foi testado com alguns integrantes da Humanus Empresa Júnior, a fim de verificar se havia pontos de melhoria.

Durante todo o processo de construção da Dinâmica do Detetive a equipe tinha como intuito propiciar um ambiente descontraído que combinasse com o público-alvo do processo de seleção, que neste caso era destinado a jovens universitários. Segundo Rabaglio (2006) correlacionar o contexto do jogo com o público-alvo da seleção é importante, pois assim se cria um ambiente positivo e acolhedor que não trará situações constrangedoras e embaraçosas aos candidatos.

A execução da dinâmica, por sua vez, ocorreu em 2 dias e contemplou 7 grupos ao todo, sendo que a quantidade de candidatos em cada um deles variou de 4 a 11, aproximadamente. A dinâmica era realizada em 1 hora e durante todo esse tempo havia um grupo de avaliadores para acompanhar o andamento dos candidatos. Esta equipe era formada pelos três representantes da Humanus Empresa Júnior, juntamente com quatro integrantes do setor de DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional) e alguns gerentes da empresa em questão. Em relação a isso, Pontes (2004) destaca a importância do trabalho em conjunto de pessoas que estejam diretamente envolvidas no processo de seleção da empresa, sejam os próprios avaliadores, como os representantes de cada área. Isso porque, trabalhando em grupo, neutraliza-se aspectos subjetivos inerentes ao processo de seleção, evitando-se interpretações equivocadas e parciais das informações coletadas.

Logo no início do jogo os candidatos recebiam etiquetas para colocar o nome como forma de identificação, faziam uma breve apresentação sobre o curso e a faculdade que escolheram, e em seguida os representantes da empresa explicavam sobre o programa de estágio. Depois, era feita a apresentação da equipe da Humanus Empresa Júnior, a introdução da história fictícia e o informe da duração de cada etapa do jogo. As etapas, por sua vez, eram as seguintes: exploração do ambiente, discussão entre o grupo e apresentação da hipótese final.

Na etapa de exploração do ambiente os participantes contavam com 40 minutos para analisar os elementos do cenário, realizar os “enigmas” e coletar o máximo de pistas possíveis, que estavam presentes nos próprios objetos e no computador. Depois o grupo

contava com 10 minutos para discutir e formular suas hipóteses, para então apresentá-las aos avaliadores em mais 10 minutos.

Durante as etapas de exploração do cenário e discussão em grupo os avaliadores ficavam em torno da cena, de forma que não alterasse e nem atrapalhasse os candidatos. Todos os avaliadores faziam anotações, já que em alguns grupos havia muitos participantes e dessa forma ficaria mais fácil de discutir sobre as competências observadas em cada um. A discussão sobre a participação dos candidatos dava-se ao final de cada dinâmica, em um momento em que todos os avaliadores se reuniam, sem a presença dos candidatos, e explicavam seus pontos de vista.

Ainda ao final do jogo oferecia-se um espaço para os candidatos darem um retorno sobre a atividade, já que segundo Rabaglio (2006, p. 12), é importante que o grupo faça uma avaliação do jogo e de sua participação no mesmo, “para que os participantes se posicionem em relação à experiência vivenciada, podendo extravasar as tensões e emoções criadas pela dinâmica do jogo e do grupo.”

A respeito das próximas etapas de seleção, antes dos candidatos se retirarem, a empresa em questão explicava como e quando entrariam em contato para informar quem havia sido selecionado para a entrevista individual. Também era informado que a Humanus Empresa Júnior entraria em contato com aqueles que não fossem selecionados para oferecer um momento de *feedback*, onde seria feita uma retomada das competências que puderam ser observadas e de possíveis motivos que levaram à desclassificação.

#### **4. Resultados:**

Ao todo 49 candidatos participaram do jogo, sendo que o número de candidatos selecionados para tal etapa era superior a este número, mas apenas a empresa contratante tinha acesso a esse dado. Após a dinâmica, os candidatos selecionados participaram de uma segunda fase, a de entrevista, a qual foi realizada apenas pelos funcionários da própria empresa. Assim, passaram para a segunda fase, 20 candidatos, ou seja, 29 participantes não foram aprovados após a execução do jogo. Dessa forma, como explicado no tópico acima, os membros da Humanus Empresa Júnior responsáveis pela execução da dinâmica enviaram e-mails a esses 29 participantes oferecendo um *feedback* sobre seu desempenho individual dentro da dinâmica, incluindo os pontos positivos e pontos a serem melhorados a cada um particularmente. Dentre esses 29, 5 responderam ao e-mail demonstrando interesse, mas, apenas 2 realmente participaram do *feedback*, pois os outros 3 não responderam mais aos e-mails para agendar um horário.

#### **5. Discussão dos resultados:**

Desde a criação da Dinâmica do Detetive, a equipe que realizou o projeto pode participar de uma experiência rica, pois, ninguém havia aplicado esse mesmo projeto e essa era uma maneira de inovar a área de Recrutamento e Seleção. Além disso, foi necessário pensar em muitos pontos estratégicos, construindo uma visão sistêmica de todo projeto, já que este seria aplicado em outra cidade e em um ambiente completamente diferente do qual o projeto foi testado. Vale ressaltar que o bom vínculo formado entre os membros da Humanus Empresa Júnior e a empresa contratante foi essencial para os desdobramentos do projeto, inclusive durante o momento de avaliação dos participantes, pois, todos estavam alinhados a um mesmo propósito e cultura, facilitando na observação e seleção de cada candidato.

Durante a execução da dinâmica, foi possível perceber que o formato de jogo propiciou um meio mais harmônico entre os integrantes, sendo que muitos relataram que até se esqueceram que estavam num processo seletivo e que preferiram esse método ao convencional que estavam acostumados (resolução de *cases*, por exemplo), pois, sentiam-



se mais tranquilos e conseguiam demonstrar suas competências de maneira espontânea, já que no jogo não havia nenhuma situação imposta e o grupo era livre para explorar o cenário como desejassem.

Outro ponto a se destacar é de que o jogo foi criado pensando em atender a uma diversidade de pessoas, sendo assim, não importava se umas eram mais quietas ou outras mais comunicativas, por exemplo, pois havia oportunidades para demonstrarem uma variedade de competências.

Em relação às competências observadas, estas foram estipuladas pela empresa contratante desde o processo de negociação do projeto com a Humanus Empresa Júnior. Nesse ponto reconhecia-se como competência a descrição feita por Dutra (2009) a respeito da união de conhecimentos, habilidade e atitudes importantes para o seguimento de determinadas situações, como meio de se atingir as expectativas da empresa contratante durante a seleção. Sendo assim, as competências definidas foram: resiliência, comprometimento, inovação e criatividade, espírito de dono, perfil empreendedor, respeito e ética, e trabalho em equipe. A partir disso, o jogo foi construído com o propósito de oferecer diversos elementos e situações para que fosse possível observar cada competência esperada pela empresa. Ressalta-se que além das competências pedidas, foi possível observar muitas outras, como comunicação, raciocínio lógico, proatividade, visão estratégica/sistêmica, organização, capacidade de observação, entre outras.

Assim, a respeito das competências estipuladas, considerava-se resiliência a capacidade de “ir até o fim” e desenvolver os desafios por completo; comprometimento como assumir cada tarefa e realizá-la por inteiro; inovação e criatividade quando se conseguia fazer associações de ideias e criar diferentes hipóteses; espírito de dono como “viver” a dinâmica, ou seja, entrar na história do jogo e querer solucionar o caso; perfil empreendedor era equivalente a encontrar novas oportunidades dentro do cenário e utilizar novos meios para solucionar os desafios ou descobrir as pistas; respeito e ética podia ser observado ao saber lidar com as diferenças, ouvir e respeitar a opinião dos outros, sem querer ter vantagem de forma a prejudicar o outro; e trabalho em equipe, por fim, era expressado na tentativa de explorar os seus próprios pontos fortes e também os dos demais, para realizar tarefas e chegar ao objetivo final juntos.

Após a fase de exploração do cenário, em que eram observadas tais competências, era feito um momento para que o grupo discutisse sobre suas ideias, em que foi possível perceber mais sobre a comunicação entre o grupo, raciocínio lógico para integrar os elementos observados e capacidade de *insights*. Para isso, os participantes se sentavam em roda e todos discutiam, alguns se posicionavam mais que outros, alguns falavam menos, mas quando falavam, expunham opiniões importantes. Em seguida, o grupo devia apresentar suas hipóteses aos avaliadores, momento em que expunham sua opinião, as pistas encontradas e as informações que achavam necessárias.

Durante a apresentação alguns grupos se dividiam para que todos pudessem falar, em outros tinham pessoas que tomavam à frente, como um representante de todos. Quando acabavam sua apresentação, os mediadores da dinâmica, tanto da Humanus Empresa Junior, quanto da empresa contratante, faziam perguntas a fim de esclarecer e entender melhor a lógica encontrada pelo grupo. Assim, algumas vezes foi possível perceber que nem todos do grupo estavam alinhados com a mesma lógica, além de terem alguns participantes que se sentiram “oprimidos” por outros que impunham sua opinião. Nesse ponto, portanto, notou-se que foi de suma importância abrir ao final um espaço para que todos falassem.

Antes de finalizar, era perguntado ao grupo suas opiniões sobre a dinâmica, e era unânime o fato de terem gostado de como o jogo foi construído, citando que o formato proporcionou adrenalina e vontade de executá-lo. Além disso, nenhum participante

esperava participar de uma dinâmica como aquela e tal fato aumentou o interesse em fazer parte da empresa contratante, já que desde o processo de seleção a mesma se mostrava como um espaço inovador. Assim, observa-se que a caracterização do cenário e a criação de uma história fictícia diminuiu a pressão a qual os candidatos são expostos durante uma seleção, como também colaborou para que demonstrassem suas potencialidades.

Por fim, cabe dizer que o feedback com os dois participantes que o solicitaram foi produtivo e se construiu com base em um diálogo, onde colocávamos nossos pontos e perguntávamos o que pensavam a respeito. Ao final, disseram que os apontamentos foram pertinentes e agradeceram a oportunidade e aprendizado que puderam obter com o processo. Além disso, afirmaram ter construído uma visão positiva da empresa contratante, ao ponto de se interessarem em concorrer a processos seletivos posteriores. Em relação a Humanus Empresa Junior, esta pode ganhar mais visibilidade e demonstrar a potencialidade que jovens universitários têm de contribuir para a área de Gestão de Pessoas de forma criativa.

#### **6. Considerações finais:**

Observou-se que a dinâmica trouxe uma nova proposta para os processos de Recrutamento e Seleção, pois permitiu que os candidatos agissem de maneira mais espontânea e não se sentissem pressionados dentro do processo, já que se tratava de um jogo. As etapas da dinâmica também ajudaram a avaliar os candidatos de forma mais completa, pois além de oferecerem oportunidades de observar a interação do grupo, dispunham de muitos elementos para que demonstrassem suas competências individuais. Além disso, pode-se observar como os participantes se posicionavam frente às discussões de hipóteses e, principalmente, como defendiam suas ideias perante os outros integrantes e avaliadores. Cabe acrescentar que o intuito de utilizar o jogo não era que os participantes chegassem a uma resposta certa, mas que demonstrassem suas competências em ação de forma mais ampla e diversa. Conclui-se, então, que por meio da Dinâmica do Detetive foi possível ter um panorama geral sobre o desempenho de cada um e uma análise minuciosa de seus comportamentos. Assim, recomenda-se que demais processos seletivos utilizem-se de técnicas inovadoras e explorem a potencialidade de jogos para seleção.

#### **7. Referências:**

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: LTr, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Jogos para seleção: com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

## EMPREGABILIDADE E O FUTURO DAS INSTITUIÇÕES DE NÍVEL SUPERIOR: UMA ARTICULAÇÃO NECESSÁRIA

SOUZA, Andresa Cristina Brascero, USP, andcris.souza@gmail.com  
ZERBINI, Thaís, USP, thais.zerbini@gmail.com

**Resumo:** O conceito de empregabilidade é recente e gera muita discussão no mundo acadêmico, empresarial e em políticas públicas, seu surgimento em meados da década de noventa, refletia a crise mundial do mercado de trabalho – diminuição do número de empregos formais e aumento dos níveis de desemprego e de trabalho informal, portanto, buscou-se alavancar o crescimento econômico aumentando o investimento na qualidade e produtividade por meio de ações educacionais. O objetivo deste estudo é realizar um levantamento bibliográfico, a fim de buscar evidências da importância das instituições de ensino superior na formação das competências, habilidades e atitudes do aluno que propiciem maior empregabilidade. O mercado de trabalho tem se preocupado em como absorver as inovações tecnológicas e sua relação com os trabalhadores, buscando profissionais que apresentem competências técnicas e competências socioemocionais, para isso, as IES precisam adequar seus projetos pedagógicos e curriculares, a fim de proporcionar a formação em aspectos que privilegiem o ser humano em sua totalidade focando em aspectos sociais, culturais e emocionais na preparação do estudante para o mercado de trabalho. A questão da empregabilidade é uma preocupação constante no debates sobre o futuro das IES, o Conselho Europeu tem proposto ações que promovam maior competitividade entre os seus cidadãos, propondo um sistema de avaliação que promova a garantia de qualidade dos cursos de nível superior e programas de desenvolvimento chamados de educação por toda vida que propiciem aprendizagem no local de trabalho, por meio de parcerias entre o serviço educativo e as organizações. A Europa possuía em 2017 a taxa de desemprego de 7,6%, nos EUA era de 4%, enquanto que no Brasil foi de 12,7%, os jovens são os mais atingidos pela falta de oportunidades, por isso a necessidade de investimento na qualidade dos cursos superiores., cursar o nível superior aumenta em 1,5% a chance de emprego, porém, estudos mostram que o mercado não consegue absorver todos os trabalhadores e aumenta tanto a competitividade quanto a exigência de qualificação, e mesmo os cargos de menor complexidade aumentaram a exigência da escolaridade. Entende-se, portanto, a necessidade de articulação das IES na preparação crítica e reflexiva dos indivíduos para o mercado de trabalho para o desenvolvimento das habilidades para empregabilidade.

**Palavras-Chave:** EMPREGABILIDADE. ENSINO SUPERIOR. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.

### 1. Introdução:

O conceito de empregabilidade é recente e gera muita discussão no mundo acadêmico, empresarial e em políticas públicas, seu surgimento em meados da década de noventa, refletia a crise mundial do mercado de trabalho – diminuição do número de empregos formais e aumento dos níveis de desemprego e de trabalho informal (CHIAVENATO, 1999; HELAL & ROCHA, 2011), economistas que buscavam por soluções sugeriram que a maneira mais rápida de superar a crise seria o investimento na

formação profissional por meio da educação, visando o aumento da qualidade e produtividade da força de trabalho. Portanto, ações surgiram para que o desafio da qualificação da mão-de-obra proposta pelo governo e empresários se tornasse um desafio da sociedade, assim o indivíduo necessita qualificar-se e manter-se empregável (LEMOS; COSTA, 2012; VARGAS et al., 2018). Com a necessidade de qualificação aumentou o mercado das instituições de ensino superior, principalmente os cursos de pós-graduação *lato sensu* nas mais diversas opções de carreiras, aumentando o valor do diploma, pois, quanto mais qualificação maior o valor do profissional no mercado (HELAL & ROCHA, 2011).

Um estudo sobre a empregabilidade foi divulgado pelo Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior (SEMESP) o Panorama dos Concluintes do Ensino Superior, e relata que a empregabilidade aumenta em 1,5% para os alunos que concluem ensino superior completo e a remuneração média gira em torno de R\$ 5,7 mil, remuneração essa acima da média. Dos alunos que concluem o ensino superior em uma IES pública, 44,4% não estão trabalhando e 56,2 % continuam estudando, principalmente na modalidade *Stricto Sensu* (53,1%), dos que concluíram a graduação em IES privada 29, 5% não está trabalhando e 40% prosseguem com a qualificação na modalidade *lato sensu* (SEMESP, 2017).

As empresas procuram profissionais que apresentem além da competência técnica, competências socioemocionais e a tendência é que nos próximos dez anos essas sejam mais valorizadas e isso exigirá uma nova reconfiguração não só dos profissionais como das instituições de nível superior que deverão adequar seus projetos pedagógicos para que estes atendam as novas demandas do mercado (SOUZA, 2019).

Assim, o papel das instituições de nível superior é essencial e torna-se fundamental no preparo dos indivíduos na construção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para empregabilidade.

Existe, porém, uma lacuna significativa no sistema de avaliação e acompanhamento dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, bem como a necessidade de pesquisas que possam avaliar tanto os cursos quanto as características do perfil discente para melhor adequação tanto os objetivos instrucionais dos cursos quanto das características da clientela que têm procurado qualificação através da pós-graduação *lato sensu* (FONSECA & FONSECA, 2016; SOUZA, 2018).

Os países europeus têm promovido ações, por meio de um programa que visa qualificar seus cidadãos no sistema educativo para que estes possam tornar-se mais competitivos e aumentar sua empregabilidade (VASCONCELOS et al., 2012; NEVES, 2017). Os Estados Unidos, também, investem no aprimoramento do sistema educacional, além de ser o país que mais recebe estudantes de todo o mundo em intercâmbio que proporciona ao país uma alta rentabilidade. Torna-se necessário reavaliar o formato da instituição de ensino superior oferecido, principalmente na pós-graduação que tem sido foco da pesquisa em desenvolvimento.

## **2. Objetivos:**

O objetivo deste estudo é realizar um levantamento bibliográfico, a fim de buscar evidências da importância das instituições de ensino superior na formação das competências, habilidades e atitudes do aluno que propiciem maior empregabilidade.

## **3. Resultados:**

A fim de realizar um levantamento bibliográfico, sobre a importância das instituições de ensino superior na formação das competências, habilidades e atitudes do aluno que propiciem maior empregabilidade, foram investigadas as variáveis pós-

graduação e empregabilidade nos últimos cinco. Foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science*, *Proquest*, BVS, SciElo, Capes e os bancos de dissertações e teses da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade de Brasília (UnB).

As palavras-chaves foram definidas a partir da busca dos termos relacionados à revisão no Vocabulário de Termos em Psicologia, cadastrado na Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia (BVS-Psi), Dessa forma, foram empregadas as palavras-chaves: Pós-graduação, Treinamento, Qualidade da Pós-graduação, Empregabilidade e seus correlatos em inglês, *Postgraduate*, *Training*, *Quality Posgraduation*, *Employment/ Employability* e espanhol *Calidad Posgrado*, *Formación*, *Empleabilidad*. Foram realizados cruzamentos entre as palavras-chaves para que pudesse contemplar os estudos encontrados.

Os critérios de inclusão adotados foram: estudos publicados no período de cinco anos, artigos científicos, artigos publicados em português, inglês e espanhol, estudos empíricos, desenvolvimento e/ou validação de instrumentos, modelos de avaliação sistemáticos (testados estatisticamente), qualidade da revisão de literatura, resumos completos, acesso aberto e *download* disponíveis.

Os critérios de exclusão adotados foram os artigos que abordavam temas como: educação fundamental, ensino médio, relacionados aos docentes, desenvolvimento de carreira, capítulos de livros, dissertações e teses. Porém, a tese de Campos (2011) foi adicionada ao estudo pela qualidade da revisão bibliográfica encontrada sobre empregabilidade.

Foram encontrados inicialmente pelos títulos e resumos 95 estudos, destes foram selecionados 17 e após a leitura dos resumos e utilizados na composição do estudo apenas seis artigos que atendiam os critérios de inclusão. Destes seis artigos, um foi publicado em espanhol, dois na língua inglesa e três foram publicações nacionais. Todos utilizaram análise quantitativa na análise de dados. Dois compreendem a construção e validação de instrumento de medidas: Escala de Empregabilidade (CAMPOS, 2011) e Escala de Autopercepção de Empregabilidade (VARGAS et al., 2018).

#### **4. Discussão dos resultados:**

O aumento da escolaridade trouxe um aumento nas exigências de qualificação, e maior competitividade entre os indivíduos, cargos de menor complexidade como por exemplo, o telemarketing, exigem candidatos qualificados com nível superior, como relata a pesquisa de Helal e Rocha (2011) onde constatam que a exigência maior sobre os profissionais de nível médio e superior. Outro estudo conduzido por Neves, Gonçalves e Lima (2015) comparou jovens do nordeste e do sudeste do Brasil e concluíram que um ano adicional de estudo aumenta em 8% a chance do jovem estar empregado no nordeste e um aumento de 16% para os jovens do sudeste, o estudo conclui a relevância do estudo na empregabilidade dos jovens, principalmente em lugares onde a concorrência é maior como a região sudeste do Brasil. Dados revelam que a preocupação quanto a empregabilidade é global, na Espanha em 2015 devido à desaceleração econômica, os universitários recém-formados desempregados passaram de 9,4% para 22,1% (VARGAS et al., 2018). No Brasil em 2018, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a taxa de desemprego foi de 12,5% e em 2014 era de 7%.

Lemos e Costa (2012) conduziram um estudo cujo objetivo era analisar o quanto o trabalhador introjetou o conceito de empregabilidade por meio de um curso de qualificação oferecido pelo governo, interessante que 61,8% dos entrevistados acharam que o curso atendeu suas expectativas, apesar de estar desempregado, ou seja, as autoras concluíram que a ideia da empregabilidade é valorizada culturalmente, independente do indivíduo estar trabalhando ou manter seu emprego. Todas as pesquisas mostram a necessidade de uma articulação entre o ensino superior e a demanda do mercado de

trabalho para que as competências sejam treinadas e atenda as especificidades de cada cargo que lhe seja atribuído. A Europa tem buscado aumentar a qualificação de seus cidadãos para que estes se tornem altamente competitivos e tem investido no sistema educacional, por meio de um acordo entre diversos países que visam qualidade no programa de ensino, principalmente no nível superior. A mercantilização dos cursos de pós-graduação *lato sensu* tem contribuído para o declínio da qualidade na formação dos indivíduos.

### 5. Considerações finais:

Os dados parciais apresentados corroboram com a literatura especializada sobre urgência do ensino superior em se adequar as necessidades dos alunos ofertando cursos de qualidade e que sejam voltados para a empregabilidade cumprindo assim, seu objetivo em formar indivíduos preparados e que se adequem ao mercado de trabalho.

Os jovens são os mais atingidos pela falta de oportunidades, por isso a necessidade de investimento na qualidade dos cursos superiores., cursar o nível superior aumenta em 1,5% a chance de emprego, porém, estudos mostram que o mercado não consegue absorver todos os trabalhadores e aumentando tanto a competitividade quanto a exigência de qualificação, e mesmo os cargos de menor complexidade exigem graus mais elevados de escolaridade (SOUZA, 2018; FONSECA; FONSECA, 2016; HELAL; ROCHA, 2011).

Entende-se, portanto, a necessidade de articulação das IES na preparação crítica e reflexiva dos indivíduos para o mercado de trabalho no desenvolvimento das habilidades para empregabilidade, é imperativo que o sistema educacional se adeque às tendências mundiais e torne-se competitivo a nível global, investindo na educação a fim de aumentar sua lucratividade em um cenário que derrubou fronteiras, portanto, é necessário estar atento as demandas de capital, principalmente o capital humano.

### 6. Referências:

FONSECA, M.; FONSECA, D. M. DA. A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. **Educação e Pesquisa**, v. 42, n. 1, p. 151–164, 2016.

HELAL, D. H.; ROCHA, M. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 139–154, mar. 2011.

LEMOS, A. H. DA C.; COSTA, A. M. DA. Dimensão Simbólica da Empregabilidade: Mercado, Políticas Públicas e Organização Social do Trabalho. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 2, p. 85–103, 2012.

LIMA, L. C.; AZEVEDO, M. L. N. DE; CATANI, A. M. O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 13, n. 1, p. 7–36, 10 abr. 2008.

MARTINS, L. B.; ZERBINI, T.; MEDINA, F. J. Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 35, n. 1, p. 27–37, 2019.

MOURÃO, L. Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas ? Who is motivated to learn in training offered by the companies ? v. 20, n. 46, p. 187–196, 2010.

NEVES, M. DE C. R.; GONÇALVES, M. F.; LIMA, J. E. DE. Mundos distintos e realidades semelhantes: empregabilidade dos jovens no Nordeste e Sudeste brasileiros. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 32, n. 2, p. 335–356, ago. 2015.

SINDICATO DAS MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR (SEMESP). Mapa do ensino superior no Brasil. p. 208, 2016.

VARGAS, R. et al. Self-perceived employability in Spain. **Education + Training**, v. 60, n. 3, p. 226–237, 12 mar. 2018.

## ESCALA DE AUTOEFICÁCIA: EVIDÊNCIAS DE VALIDADE NO ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA

FIDELIS, Priscila Cristina Barbosa, USP. priscila.fidelis@live.com  
ZERBINI, Thaís, USP. thais.zerbini@gmail.com  
SOUZA, Andresa Cristina Brascero de, USP. andcris.souza@gmail.com

**Resumo:** A Educação a distância é uma modalidade de ensino amplamente utilizada em diversos contextos educacionais, portanto adaptar e validar instrumentos capazes de mensurar variáveis relacionadas à aprendizagem torna-se relevante para o desenvolvimento da área. Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo adaptar e verificar as evidências de validade de uma escala de autoeficácia no ensino superior a distância. O estudo foi composto por duas amostras: a primeira amostra foi constituída por alunos de uma instituição de ensino superior particular do interior paulista que realizavam o curso de Pedagogia na modalidade a distância; já a segunda amostra foi composta por alunos de diversos cursos de graduação a distância em instituições de ensino superior públicas e particulares localizadas em todo o Brasil. Foram realizadas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias. A escala apresentou dois fatores: avaliativo (4 itens,  $\alpha=0,83$ , cargas fatoriais entre 0,59 e 0,78) e comportamental (3 itens,  $\alpha=0,78$ , cargas fatoriais entre 0,59 e 0,75). A estrutura da Escala de Autoeficácia na presente pesquisa difere da estrutura encontrada por Meneses e Abbad (2010). Inicialmente a escala apresentava 13 itens, porém no processo de validação por juízes 3 itens foram excluídos e no processo de validação estatística mais 3 itens foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais baixas, bem como comunalidade abaixo de 0,5. A análise fatorial confirmatória da Escala de Autoeficácia confirmou a estrutura empírica bifatorial, corroborando a estrutura sugerida pela análise fatorial exploratória, e indicou elementos para o aprimoramento da escala. Os resultados obtidos na presente pesquisa contribuem para a área de avaliação de cursos de graduação a distância em instituições de ensino superior ao adaptar, validar e verificar as evidências de validade de um instrumento que permite levantar informações importantes para a compreensão do processo de ensino-aprendizagem na Educação a distância e para o aprimoramento dos cursos. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas utilizem a Escala de Autoeficácia em novas amostras no ensino superior a distância para confirmar a sua estrutura e verificar evidências de validade do instrumento.

**Palavras-chave:** EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. ENSINO SUPERIOR. AUTOEFICÁCIA.

### 1. Introdução:

Pesquisas na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) indicam que as características dos alunos podem influenciar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes durante as ações educacionais, bem como a aplicação do que foi aprendido no trabalho. No modelo de avaliação de ações educacionais MAIS, proposto por Borges-Andrade (1982, 2006), as características individuais remetem aos fatores físicos e sociais relacionados ao componente Insumos, bem como aos estados



comportamentais dos participantes que compõem o componente Necessidades. Ambos os componentes são anteriores à realização da ação educacional e podem, assim como os componentes Procedimentos, Processos, Disseminação e Suporte, predizer os componentes Resultados imediatos e Efeitos em longo prazo (Borges-Andrade, 2006). Portanto, de acordo com o modelo MAIS, as características individuais poderiam influenciar os resultados das ações educacionais.

Já para Abbad (1999) as características individuais representam o componente Características da clientela do modelo IMPACT, constituído por variáveis motivacionais, cognitivas, demográficas e funcionais dos participantes de uma ação educacional. Este componente é considerado anterior a ação educacional e pode interferir nos demais componentes, como aprendizagem e impacto no trabalho. Tannenbaum e Yukl (1992) revisaram a literatura que investiga variáveis individuais e situacionais relacionadas aos indicadores de efetividade das ações educacionais, e os resultados indicaram que a habilidade prévia do participante pode influenciar os resultados do treinamento, assim como a motivação, atitudes e expectativas em relação ao treinamento.

Salas e Cannon-Bowers (2001) também indicaram que capacidade cognitiva, autoeficácia, orientação para metas e motivação para aprender são fatores antecedentes ao treinamento que estão relacionados com a efetividade das ações educacionais. Revisões mais recentes na área de TD&E continuam apontando as características individuais como importantes preditores de aprendizagem (Aguinis & Kraiger, 2009; Bell, et al., 2017; Salas et al., 2012). Uma recente revisão da literatura realizada por Fidelis (2019) aponta que pesquisadores no mundo todo têm investigado o relacionamento entre características individuais e aprendizagem em ações educacionais, com grande aumento da produção científica nos últimos 5 anos, sendo a maior parte das pesquisas realizadas em contexto educacional e modalidade de ensino presencial.

As variáveis mais pesquisadas foram autoeficácia, motivação e estratégias de aprendizagem e os resultados apontam essas variáveis como preditoras de aprendizagem. Diante desses dados, o presente artigo busca contribuir para a investigação da variável autoeficácia na Educação a Distância (EAD) em instituições de ensino superior (IES). A autoeficácia é um conceito derivado da Psicologia Social Cognitiva que tem sido investigada em diversas áreas da Psicologia (Schwarzer & Jerusalem, 1995) e refere-se às crenças do indivíduo em suas próprias capacidades para mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários ao sucesso das ações em que se engajam, segundo Bandura (1989).

Em outras palavras, a autoeficácia representa o julgamento que o indivíduo faz de sua própria capacidade para obter sucesso em diversas situações. Sendo assim, a autoeficácia não está relacionada com as habilidades do indivíduo, mas sim com as crenças que o indivíduo tem em relação a sua própria capacidade, ou seja, o quanto o indivíduo acredita que será capaz de realizar determinadas ações e obter sucesso. Portanto, a autoeficácia pode influenciar a motivação, o pensamento, o estado emocional e o padrão de comportamento dos indivíduos. Para Schwarzer e Jerusalem (1995) a autoeficácia pode ser compreendida como uma crença global e estável que o indivíduo tem sobre sua capacidade de lidar eficazmente com uma diversidade de situações difíceis.

Para Bandura (1989) a autoeficácia se forma a partir da estruturação de três componentes: cognitivo, avaliativo e comportamental. O componente cognitivo relaciona-se com a auto-observação, enquanto o componente avaliativo refere-se a autoavaliação e o componente comportamental a autorreação.

Revisões de literatura sobre autoeficácia e ações educacionais indicam que a maioria dos estudos realizados investigam a autoeficácia em um contexto específico, como por exemplo autoeficácia no uso do computador; autoeficácia acadêmica;

autoeficácia no ensino superior e autoeficácia docente (Azzi & Polydoro, 2006; Colquit, LePine & Noe, 2000). Porém, alguns pesquisadores propõem que em determinados contextos o conceito de autoeficácia pode ser medido de forma geral.

O conceito de autoeficácia geral relaciona-se com a percepção do indivíduo sobre sua competência para atuar em situações diversas e que se generaliza através de diferentes domínios do funcionamento aos quais o indivíduo avalia o quanto foi eficaz mediante a tarefa, atividade ou situação (Schwarzer & Jerusalem, 1995).

Pesquisas realizadas em diversas áreas apontam que indivíduos que se perceberem capazes de obter sucesso em suas atividades apresentam melhores níveis de desempenho em comparação com os indivíduos que se julgam incapazes. Colquit et al. (2000) realizaram uma extensa revisão de literatura que aponta a autoeficácia como uma variável relacionada com motivação para aprender ( $r=0,42$ ), transferência do treinamento ( $r=0,47$ ), conhecimento declarativo ( $r=0,30$ ), entre outros. Já a revisão de literatura realizada por Salas e Cannon-Bowers (2001) também indica que a autoeficácia tem grande importância em treinamentos por propiciar melhores resultados de aprendizagem e desempenho. Em relação aos instrumentos de medida, Jerusalem e Schwarzer (1992) construíram uma escala para avaliar a autoeficácia geral que foi adaptada para diversos idiomas e amplamente utilizada em contextos diversos.

Diversas versões apresentam boas propriedades psicométricas, com boa consistência interna ( $\alpha = 0,75$  e  $0,90$ ). Neste mesmo sentido, no Brasil, Meneses e Abbad (2010) construíram e validaram uma escala de autoeficácia geral em contexto de treinamento, nomeada Escala de Autoeficácia. Os pesquisadores tinham como objetivo desenvolver um instrumento genérico e reduzido para facilitar a condução de pesquisas e a sistematização de conhecimento sobre autoeficácia e resultados em ações educacionais. O instrumento inicialmente era composto por 15 itens associados a uma escala Likert de concordância de 5 pontos. Para a validação empírica o instrumento foi aplicado em 1845 participantes de treinamento organizacional e os resultados indicaram a validade, a precisão e a confiabilidade do instrumento de auto-eficácia desenvolvido ( $\alpha = 0,78$  e  $0,91$ ). Considerando todos os aspectos apresentados, a adaptação de instrumentos capazes de identificar e mensurar a autoeficácia dos alunos na EAD assume grande relevância.

## **2. Objetivo:**

A presente pesquisa tem como objetivo adaptar para o contexto da EAD em IES a Escala Autoeficácia, construída por Meneses e Abbad (2010), e verificar as evidências de validade do instrumento adaptado em uma amostra de alunos de graduação a distância.

## **3. Método:**

A Escala de Autoeficácia mensura a crença do indivíduo em sua capacidade de obter sucesso nos campos profissional, social e afetivo e possui 10 itens associados a uma escala Likert de concordância que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O instrumento adaptado foi aplicado pela *internet* em duas amostras diferentes. A primeira amostra foi composta por 110 alunos de um curso de graduação em Pedagogia de uma IES particular localizada no interior de São Paulo e a segunda amostra composta por 164 alunos de 16 grupos de uma rede social na *internet* formados por alunos de cursos de graduação a distância em IES públicas e particulares localizadas em todo o território nacional. Primeiro foram realizadas análises descritivas (média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo) e exploratórias para identificação de casos omissos, a presença de casos extremos univariados e multivariados, normalidade, linearidade, multicolinearidade e singularidade e para verificar as evidências de validade do instrumento foram realizadas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias.

#### **4. Resultados:**

O instrumento foi adaptado ao contexto do ensino superior a distância e de acordo com as recomendações feitas Meneses e Abbad (2010), que sugeriram que os itens que indicavam baixos níveis de autoeficácia fossem reelaborados utilizando o mesmo padrão dos demais itens do instrumento.

##### **4.1. Validação semântica e por juízes:**

Após as adaptações realizadas, o instrumento passou por validação semântica e por juízes. A validação semântica tem como objetivo verificar se os conteúdos do instrumento são inteligíveis. Para tanto, o instrumento foi submetido à validação semântica por alunos de pós-graduação que avaliaram cada item quanto à precisão, clareza e objetividade, bem como quanto à adequação das instruções da escala. Foram convidados por e-mail 10 alunos.

A amostra foi composta por 6 alunos que aceitaram participar da validação semântica. Todos os alunos da amostra estavam cursando pós-graduação e são do sexo feminino, em sua maioria solteira, sem filhos e tem idade entre 26 e 33 anos. Após realizadas as modificações sugeridas na validação semântica, o instrumento foi submetido à validação por juízes.

Segundo Pasquali (1998), a validação por juízes tem como objetivo verificar a adequação da representação comportamental dos atributos latentes por meio de avaliação realizada por especialistas na área do construto. Foram convidados por e-mail 5 especialistas da área, e apenas 2 aceitaram realizar a validação do instrumento.

Os juízes avaliaram a clareza, precisão e objetividade da redação dos itens; a adequação da escala de mensuração e das instruções de preenchimento e analisaram se os itens são suficientes para compor o construto estudado. As sugestões dos participantes na validação semântica, assim como as sugestões dos especialistas na validação por juízes, foram acatadas integralmente. Três itens da escala sofreram modificações na etapa de validação semântica, conforme apresentado na Tabela 2.

A alteração no item 5 foi sugerida para que este item fique semelhante aos demais; no item 8 houve a inversão da frase, para também manter a semelhança com os demais itens e no item 12 a sugestão realizada pelos participantes da validação semântica deixou o item mais claro e objetivo. Na validação por juízes foi sugerido a exclusão dos itens 4 e 13 justificando que eles estão contemplados em outros itens e a exclusão do item 12 porque ele não se refere ao construto de autoeficácia.

Foram feitas também sugestões de alteração na redação dos itens 7 e 8 com o objetivo de manter a semelhança com a redação dos demais itens. Todas as sugestões foram acatadas. Os resultados do processo de validação da Escala de Autoeficácia são descritos na tabela 1. Após os ajustes realizados no processo de validação semântica e por juízes, cumpriu-se o objetivo de adaptação do instrumento e a versão adaptada foi aplicada em duas amostras compostas por alunos de cursos de graduação a distância.

TABELA 1 - Validação semântica e por juízes da Escala de Autoeficácia

Item	Mudanças na Validação semântica	Mudanças na Validação por juízes
1. Sou capaz de realizar com sucesso meus planos de vida.	-	-
2. Confio nas minhas habilidades.	-	-
3. Quando decido fazer algo, logo parto para a ação.	-	-
4. Lido bem com problemas inesperados.	-	4. Item excluído
5. Sinto-me capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem na minha vida.	5. Sou capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem na minha vida.	-
6. Encaro dificuldades como um desafio.	-	-
7. Eu não desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer.	-	7. Não desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer.
8. Mesmo se algo parece muito complicado, eu tento realiza-lo.	8. Eu tento realizar uma atividade, mesmo que pareça muito complicada.	8. Tento realizar uma atividade, mesmo que pareça muito complicada.
9. Sinto-me seguro diante de situações novas.	-	-
10. Não me deixo abater diante de fracassos.	-	-
11. Mesmo que comece mal uma atividade, posso finalizá-la com sucesso.	-	-
12. Posso dizer que na vida tive mais sucesso que fracassos.	12. Acredito que na vida tive mais sucessos que fracassos.	12. Item excluído
13. Recupero-me rapidamente depois de um fracasso.	-	13. Item excluído

Fonte: Elaborada pelas autoras.

**4.2. Análise descritiva:** Primeiramente serão apresentados os resultados descritivos da amostra 1 composta por alunos do curso de graduação em Pedagogia a distância. Os resultados descritivos da amostra 1 indicam que todos os itens do instrumento obtiveram médias altas, variando entre 3,80 e 4,55; com valores da moda variam entre 4 e 5, o que ratifica os valores das médias. Já os valores dos desvios-padrão podem ser considerados baixos em todos os itens, enquanto o número de casos omissos foi de apenas 1,8%. Ao avaliar os resultados descritivos da Escala de Autoeficácia pode-se afirmar que a maioria dos indivíduos que compuseram a amostra 1 apresentam alta autoeficácia, ou seja, acreditam que são capazes de obter sucesso nas atividades em que se engajam, conforme podemos observar na Tabela 2.

TABELA 2. Resultados descritivos da Escala de Autoeficácia – Amostra 1

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.
2. Confio nas minhas habilidades	0	4,55	0,78	5	1	5
6. Não desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer	0	4,46	0,97	5	1	5
7. Tento realizar uma atividade, mesmo que pareça muito complicada	0	4,46	0,83	5	2	5
10. Mesmo que comece mal uma atividade, posso finalizá-la com sucesso	0	4,45	0,71	5	2	5
1. Sou capaz de realizar com sucesso meus planos de vida	0	4,37	0,74	5	2	5
3. Quando decido fazer algo, logo parto para a ação	1	4,29	0,98	5	1	5
5. Encaro dificuldades como um desafio	0	4,19	1,05	5	1	5
4. Sou capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem	1	4,14	0,93	5	1	5
9. Não me deixo abater diante de fracassos	0	4,00	1,04	4	1	5
8. Sinto-me seguro diante de situações novas	0	3,80	1,06	4	1	5

N=110 casos

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A amostra 2 foi composta por alunos de diversos cursos de graduação a distância e os resultados da análise descritiva são apresentados na Tabela 3.

Os resultados descritivos da amostra 2 também indicam que todos os itens do instrumento obtiveram médias altas, variando entre 3,59 e 4,42; com valores da moda variando entre 4 e 5, o que ratifica os valores das médias.

Já os valores dos desvios-padrão podem ser considerados baixos em todos os itens, enquanto o número de casos omissos foi de apenas 2,4%.

Ao avaliar os resultados descritivos da Escala de Autoeficácia pode-se afirmar que a maioria dos indivíduos que compuseram a amostra 2 também apresentam alta autoeficácia, ou seja, acreditam que são capazes de obter sucesso nas atividades em que se engajam.

TABELA 3 - Resultados descritivos da Escala de Autoeficácia – Amostra 2

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.
2. Confio nas minhas habilidades	1	4,42	0,72	5	1	5
7. Tento realizar uma atividade, mesmo que pareça muito complicada	0	4,27	0,83	5	1	5
6. Não desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer	2	4,19	0,94	5	1	5
10. Mesmo que comece mal uma atividade, posso finalizá-la com sucesso	0	4,13	0,84	4	2	5
1. Sou capaz de realizar com sucesso meus planos de vida	0	4,12	0,89	5	1	5
3. Quando decido fazer algo, logo parto para a ação	0	4,02	0,95	4	1	5
5. Encaro dificuldades como um desafio	0	3,99	0,99	5	1	5
4. Sou capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem	0	3,85	1,01	4	1	5
9. Não me deixo abater diante de fracassos	1	3,71	1,11	4	1	5
8. Sinto me seguro diante de situações novas	0	3,59	1,10	4	1	5

N=164 casos

Fonte: Elaborada pelas autoras.

#### 4.3. Análise fatorial exploratória:

As análises fatoriais exploratórias do instrumento foram realizadas com a segunda amostra, composta por 164 alunos de cursos de graduação a distância em diversas instituições de ensino do país. Não foram identificados casos extremos univariados e multivariados. A partir da elaboração e análise da matriz de covariância verificou-se que não houve relacionamentos não lineares entre as variáveis (linearidade), nem a presença de singularidade e multicolinearidade. Em termos de fatorabilidade, foram analisados o tamanho das correlações e a adequação da amostra.

Em mais de 50% dos casos foram encontrados valores de correlação superiores a 0,30, indicando que a matriz é fatorizável. Quanto ao teste de KMO, obteve-se um valor de 0,87, considerado um bom índice de adequação da amostra. A extração de fatores foi feita por meio da PAF, com método de rotação oblíqua. Dessa análise foram extraídos 2 fatores que explicam em conjunto 59,07%, da variância total das respostas dos participantes aos itens do instrumento. A análise do scree plot também indicou a existência de 2 componentes, como pode ser observado na Figura 1.

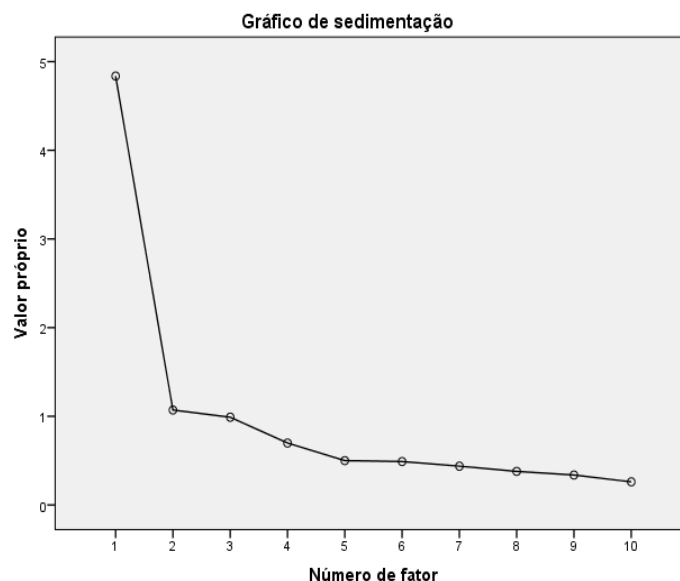


FIGURA 1 - Distribuição dos valores próprios (*scree plot*) da Escala de Autoeficácia. Fonte: Elaborado pelas autoras.

A estrutura empírica da escala, as cargas fatoriais, as comunalidades ( $h^2$ ) dos itens, as médias e desvios-padrão, os percentuais de variância explicada de cada fator, o índice KMO e os índices de consistência interna são apresentadas na Tabela 4.

TABELA 4 - Estrutura empírica da Escala de Autoeficácia

Itens	Cargas fatoriais		$h^2$	M	DP
	Fator 1	Fator 2			
1. Sou capaz de realizar com sucesso meus planos de vida		0,41	0,29	4,12	0,89
2. Confio nas minhas habilidades	0,38		0,26	4,42	0,72
3. Quando decido fazer algo, logo parto para a ação		0,59	0,50	4,02	0,95
4. Sou capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem na minha vida	0,67		0,54	3,85	1,01
5. Encaro dificuldades como um desafio	0,59		0,61	3,99	0,99
6. Não desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer		0,75	0,60	4,19	0,94
7. Tento realizar uma atividade, mesmo que pareça muito complicada		0,71	0,56	4,27	0,83
8. Sinto-me seguro diante de situações novas	0,78		0,66	3,59	1,10
9. Não me deixo abater diante de fracassos	0,75		0,62	3,71	1,11
10. Mesmo que comece mal uma atividade, posso finalizá-la com sucesso		0,43	0,35	4,13	0,84
N	160	160			
% da Variância Explicada	48,3	10,7			
No. de itens	5	5			
KMO	0,87	0,87			
Alfa ( $\alpha$ )	0,83	0,78			

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Primeiro foi feita a análise da estabilidade, verificando o quanto os itens eram bons representantes do fator, pelo tamanho das cargas fatoriais. A maior parte dos itens apresentaram bons valores, porém os itens 1, 2 e 10 obtiveram cargas fatoriais próximas a 0,40. As comunalidades também foram analisadas para verificar se os itens contribuíam

para a solução fatorial. A maior parte dos itens apresentou comunalidade superior a 0,5, com exceção novamente dos itens 1, 2 e 10. Também foi realizada análise de consistência interna. Três itens (1, 2 e 10) foram excluídos da escala por apresentar cargas fatoriais baixas, não atender ao critério de comunalidade (superior a 0,5). Os demais itens foram agrupados em dois fatores. O primeiro fator denominado “Avaliativo” apresenta um total de 4 itens (4,5,8 e 9) e possui um bom índice de consistência interna ( $\alpha=0,83$ ), com cargas fatoriais variando entre 0,59 e 0,78. Os 4 itens pertencentes a esse fator fazem referência às crenças do indivíduo em obter sucesso em situações difíceis ou novas, como por exemplo no item 4, “Sou capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem na minha vida”.

O segundo fator denominado “Comportamental” apresenta 3 itens (3,6 e 7) e apresenta um índice de consistência interna moderado ( $\alpha=0,78$ ), com cargas fatoriais variando entre 0,59 e 0,75. Os 3 itens do fator 2 referem-se às crenças do indivíduo em obter sucesso em situações que demandam iniciativa e persistência, como por exemplo no item 7, “Tento realizar uma atividade, mesmo que pareça muito complicada”. A nomeação dos fatores considerou a estruturação da autoeficácia proposta por Bandura (1989).

#### **4.4. Análise fatorial confirmatória:**

A análise fatorial confirmatória foi realizada a partir de uma elaboração teórica sobre as relações entre fatores e variáveis, para verificar a fidedignidade do modelo para com a realidade. Através desta técnica, é possível confirmar o grau de ajuste dos dados observados à teoria. A análise fatorial confirmatória do instrumento foi realizada com a amostra 1, composta por alunos de um curso de graduação a distância em Pedagogia. Primeiro foram realizadas as análises exploratórias para identificar casos omissos, casos extremos, multicolinearidade e singularidade. Os dados omissos não chegaram a 5%, mas mesmo assim foi realizada a estimação e substituição desses dados por meio do algoritmo EM (Expectation Maximization).

Não foram observados problemas relativos à multicolinearidade e à singularidade no arquivo de dados e nem casos extremos multivariados influentes, detectados por meio da distância de Mahalanobis. Dois componentes de análise também foram observados, assimetria e curtose, para verificar a normalidade da amostra. Estudos no campo das Ciências Sociais dificilmente apresentará valores iguais a zero, portanto, assumiu-se os valores de -2,0 e 2,0 como referência. Os valores de assimetria (skewness) foram negativos e significativos, variando de -1,029 até -2,234. Os valores de achatamento (kurtosis) variaram de 0,407 até 5,647.

O coeficiente de normalidade multivariada também aponta para o caráter moderadamente anormal da distribuição dos itens. Em virtude dessa característica de anormalidade das distribuições dos itens não ser tão elevada optou-se pela utilização do algoritmo da máxima verossimilhança (ML) para estimação dos parâmetros, como indicado por Arbuckle e Worthke (1999).

Buscou-se comparar os índices observados na amostra do estudo, visando o teste do modelo hipotético. A estrutura testada nas amostras é bifatorial, como pode ser observado na Figura 2.



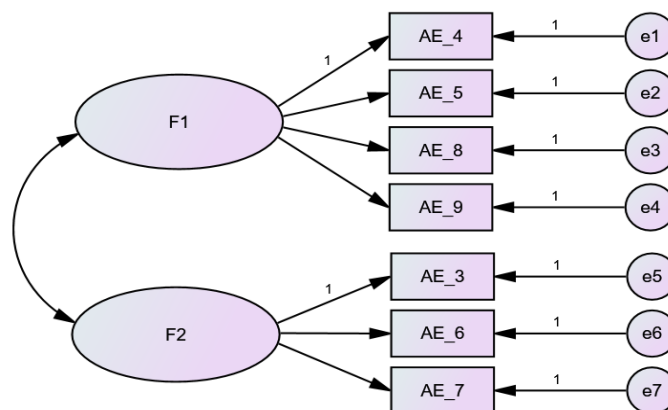


FIGURA 2 - Modelo hipotético testado na AFC da Escala de Autoeficácia. Fonte: Elaborada pelas autoras.

Os índices de adequação do modelo hipotético inicial para a amostra foram satisfatórios, como pode ser observado na Tabela 5. Os principais índices de adequação apresentados na Tabela 5 aproximam-se de 0,90 e o RMSEA superior a 0,10. Apesar de seus valores estarem dentro do aceitável, foram sugeridas reespecificações que poderiam melhorar o modelo.

TABELA 5 - Índices de adequação do modelo inicial testado na AFC da Escala de Autoeficácia

Índice	Modelo inicial	Valores de referência		
		Muito bom	Satisfatório/Bom	Aceitável
$\chi^2$	23,333			
GFI	0,944	> 0,95	> 0,90	
CFI	0,956	> 0,95	> 0,90	
CMIN/DF	1,795	< 1,96	< 2	< 5
RMSEA	0,85	< 0,05		< 0,08

GFI – Goodness-of-Fit Index; CFI – Comparative Fit Index; RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Analisando os resultados das análises post hoc, observou-se uma covariância significativa entre erros, não previstas no modelo inicial, entre os itens 3 e 7. Devido a essa covariância não prevista, decidiu-se realizar a reespecificação do modelo. A Figura 3 apresenta o novo modelo testado, já com os coeficientes estimados pela análise confirmatória. Como pode ser observado, os parâmetros estimados no modelo testado são todos significativos e os coeficientes de regressão estimados para todos os componentes do modelo são apresentados, assim como as variâncias dos erros e da variável latente.

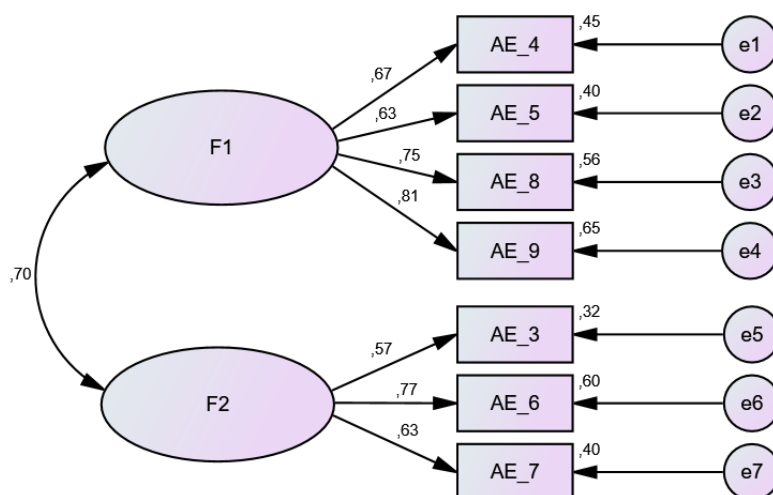


FIGURA 3 - Segundo modelo testado na AFC da Escala de Autoeficácia. Fonte: Elaborada pelas autoras.

Os índices de adequação do novo modelo testado são apresentados na Tabela 6, na coluna modelo reespecificado.

TABELA 6 - Índices de adequação dos modelos testados na AFC da Escala de Autoeficácia

Índices	Modelo inicial	Modelo reespecificado	Valores de referência		
			Muito bom	Satisfatório /Bom	Aceitável
$\chi^2$	23,333	16,915			
GFI	0,944	0,959	> 0,95	> 0,90	
CFI	0,956	0,979	> 0,95	> 0,90	
CMIN/D	1,795	1,410	< 1,96	< 2	< 5
F3					
RMSEA	0,85	0,61	< 0,05		< 0,08

GFI – Goodness-of-Fit Index; CFI – Comparative Fit Index; NFI – Normed Fit Index; RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Observa-se nessa tabela que houve uma melhora sensível nos índices de ajustamento do modelo, em relação aos dados obtidos no primeiro modelo testado. Essa modificação ocorreu devido a correlação entre os erros dos itens que não tinha sido prevista inicialmente. Essas correlações têm uma justificativa teórica, pois os itens que possuem covariância entre si são relativos aos efeitos atitudinais provocados pelas ações educacionais. Desta forma, a reespecificação do modelo respeitou recomendações de justificativa teórica para sua adoção (Boomsma, 2000; Field, 2009).

Os valores dos coeficientes de determinação do modelo variaram de 0,56 até 0,83 como pode ser observado na Figura 4. Tais dados indicam que a variável latente prediz adequadamente a variação das variáveis observadas. Esses coeficientes de regressão estimados, além de elevados também são significativos. Todas as variâncias estimadas, tanto aquelas associadas aos erros da medida quanto aquelas referente à variável latente, possuem significância estatística. Apesar da melhora dos índices, a análise da matriz de resíduos padronizados indica que ainda existem valores altos, indicando que o modelo ainda necessita de ajustes para melhor explicar os dados. Talvez por esse motivo é que os

indicadores de adequação do modelo estejam acima de 0,90, mas não tão próximos de 1 quanto seria desejado.

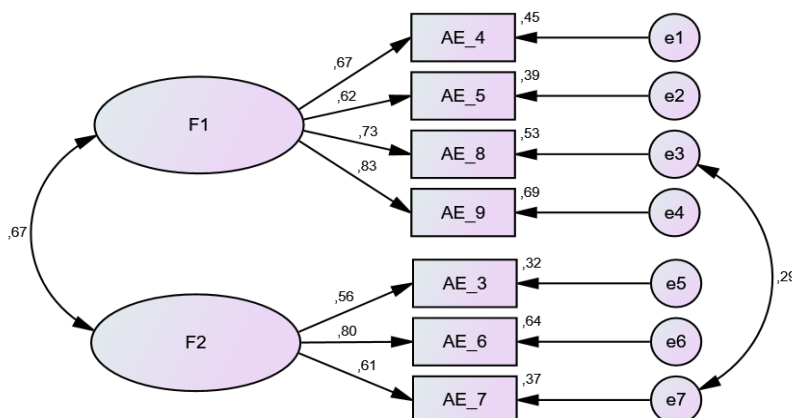


FIGURA 4 - Modelo reespecificado da Escala de Autoeficácia. Fonte: Elaborada pelas autoras.

### 5. Discussão dos resultados:

A Escala de Autoeficácia passou por modificações semânticas para que fosse adaptada ao contexto de ensino superior EAD e para atender as recomendações de Meneses e Abbad (2010). Em seguida, o instrumento adaptado foi aplicado em um curso de graduação a distância com o objetivo de verificar as evidências de validade. A análise fatorial exploratória do instrumento indicou que os itens estão agrupados em 2 fatores. O fator “Avaliativo” foi composto por 4 itens (4, 5, 8 e 9), apresentou bom índice de consistência interna ( $\alpha=0,83$ ) e cargas fatoriais entre 0,59 e 0,78. Os itens que se agruparam neste fator estão relacionados às crenças do indivíduo em obter sucesso em situações difíceis ou novas. Os itens que o compõem são: item 4 - Sou capaz de lidar bem com a maioria dos problemas; item 5 - Encaro dificuldades como um desafio; item 8 - Sinto-me seguro diante de situações novas; e item 9 - Não me deixo abater diante de fracassos.

Já o fator “Comportamental” apresenta 3 itens (3, 6 e 7), com um índice de consistência interna moderado ( $\alpha=0,78$ ), com cargas fatoriais variando entre 0,59 e 0,75. Os itens deste fator referem-se às crenças do indivíduo em obter sucesso em situações que demandam iniciativa e persistência. Os itens que compõem o fator são: item 3 - Quando decido fazer algo, logo parto para a ação; item 6 - Não desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer; e item 7 - Tento realizar uma atividade, mesmo que pareça muito complicada. A estrutura da Escala de Autoeficácia na presente pesquisa difere da estrutura encontrada por Meneses e Abbad (2010). Na estrutura obtida pelos pesquisadores os itens foram agrupados em 2 fatores: Autoeficácia para itens desfavoráveis e Autoeficácia para itens favoráveis. O primeiro fator foi composto por 4 itens, com bom índice de consistência interna ( $\alpha=0,91$ ) e cargas fatoriais variando entre 0,71 e 0,89. Já o segundo fator agrupou 9 itens, apresentou índice moderado de consistência interna ( $\alpha=0,78$ ) e as cargas fatoriais variaram de 0,40 a 0,65. Com o objetivo de confirmar a estrutura encontrada, Meneses e Abbad (2010) sugeriram que todos os itens desfavoráveis fossem reescritos como itens favoráveis.

Tal recomendação foi seguida e a estrutura bifatorial do instrumento se manteve, porém os itens foram agrupados de forma completamente diferente. Outra diferença significativa ocorreu em relação ao número de itens. A Escala de Autoeficácia construída por Meneses e Abbad (2010) apresentava 13 itens.

No processo de validação por juízes foram excluídos os itens 2, 12 e 13. Já no processo de validação estatística da escala os itens 1, 2 e 10 apresentaram cargas fatoriais baixas, bem como comunalidade abaixo de 0,5, e também foram excluídos. Portanto, a Escala de Autoeficácia adaptada para o contexto de ensino superior EAD foi composta por 7 itens. A análise fatorial confirmatória da Escala de Autoeficácia confirmou a estrutura empírica bifatorial, corroborando a estrutura sugerida pela análise fatorial exploratória, e indicou elementos para o aprimoramento da escala.

Os indicadores de adequação do modelo re-especificado são bastante satisfatórios, porém indicam que ainda é possível aprimorar essa escala e, conseqüentemente, melhorar os índices de adequação. Também é importante uma análise cautelosa da matriz de resíduos para identificar entre quais variáveis são observados resíduos grandes, pois esses valores podem indicar a re-especificação do modelo, além de esclarecer padrões de covariação que prejudicam o ajuste do modelo.

## **6. Considerações finais:**

A EAD se consolidou como uma modalidade de ensino e cresce rapidamente no ensino superior brasileiro, assim como o interesse em investigar a qualidade dos cursos de graduação a distância e suas características. Portanto, propor modelos multivariados de avaliação e adaptar instrumentos de medida para cursos na modalidade EAD pode contribuir para que essa modalidade de ensino seja investigada e aprimorada. Neste sentido, a presente pesquisa buscou contribuir com o desenvolvimento da área ao adaptar uma escala de autoeficácia e aplicá-la em alunos de cursos de graduação a distância, identificando características individuais dos alunos.

Esta pesquisa é considerada exploratória, pois adaptou e utilizou um instrumento de medida considerado novo na literatura científica e ainda pouco utilizado em pesquisas na área, a Escala de Autoeficácia construída por Meneses e Abbad (2010). Optou-se, portanto, por combinar análises fatoriais exploratórias e confirmatórias para responder aos problemas desta pesquisa. Em relação a coleta de dados, pesquisas na área apontam baixos índices de participação dos alunos de cursos à distância, e tal dificuldade também foi encontrada durante a realização desta.

Inicialmente os dados seriam coletados a distância, utilizando a estratégia de divulgar a realização da pesquisa em um encontro presencial, informando os objetivos e eventuais contribuições da pesquisa e esclarecendo dúvidas dos alunos. Tal estratégia não melhorou os índices de retorno dos questionários e foi necessário levar o instrumento impresso em encontros presenciais para incentivar a participação dos alunos, bem como realizar novos momentos de coleta para aumentar a amostra e cumprir os objetivos da pesquisa.

Os resultados obtidos na presente pesquisa contribuem para a área de avaliação de cursos de graduação a distância em IES ao adaptar, validar e verificar as evidências de validade de um instrumento que permite levantar informações importantes para a compreensão do processo de ensino-aprendizagem na EAD e para o aprimoramento dos cursos. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas utilizem a Escala de Autoeficácia em novas amostras no ensino superior à distância para confirmar a sua estrutura e verificar evidências de validade do instrumento.

## **7. Referências:**

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho** (Tese de doutorado não publicada). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. **Annual Review of Psychology**, 60, 451-474, 2009.

ARBUCKLE, J. L.; WORTHKE, W. **AMOS 4.0 users guide**. Chicago: SmallWaters, 1999.

AZZI, R. G.; POLYDORO, S. A. J. Autoeficácia proposta por Albert Bandura: algumas discussões. In: Azzi, R. G.; Polydoro, S. A. J. (orgs.). **Auto-eficácia em diferentes contextos**. Campinas, Editora Alínea, pp. 9-23, 2006.

BANDURA, A. Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), **Annals of child development. Vol. 6. Six theories of child development** (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press, 1989.

BELL, B. S., TANNENBAUM, S. I., FORD, J. K., NOE, R. A., KRAIGER, K. 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. **Journal of Applied Psychology**, 2017.

BOOMSMA, A. Reporting analyses of covariance structures. **Structural Equation Modeling**, 7(3), 461-483, 2000.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, 11(46), 29-39, 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** (pp. 343-358). Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

COLQUITT, J. A.; LEPINE, J. A.; NOE, R. A. Toward and integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of Applied Psychology**, 85(5), 678-707, 2000.

FIDELIS, P. C. B. **Características individuais: preditores de aprendizagem no ensino superior a distância**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2019.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS-2**. Bookman Editora, 2009.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Construção e validação de um instrumento para avaliar Auto-eficácia em situações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 23(1), 141-150, 2010.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicação**. Brasília, DF: Ed. UnB, 1998.

SALAS, E., CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology** (52), 471-499, 2001.

SALAS, E., TANNENBAUM, S. I., KRAIGER, K., SMITH-JENTSCH, K. A. The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. **Psychological Science in the Public Interest**, 13(2), 74-101, 2012.

SCHWARZER, R., JERUSALEM, M. Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright & M. Johnston (Eds.). **Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs** (pp. 35-37). Windsor, Uk: Nfer-Nelson, 1995.

TANNENBAUM, S. I., YUKL, G. Training and development in work organizations. **Annual Review of Psychology** (43), 399-441, 1992.

# GAMIFICAÇÃO: ESTRATÉGIA PARA TREINAMENTO E APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

GRACIANI, Rafael Daltro. UNESP. rafael.graciani@gmail.com.br  
JUNIOR, Edward Goulart. UNESP. edward.goulart@unesp.br

**Resumo:** A gamificação é uma abordagem na qual os elementos e os princípios de um jogo são utilizados para criar uma experiência de aprendizagem efetiva e que engaje seus participantes. Essa estratégia pode ser utilizada no contexto organizacional como uma ferramenta para o desenvolvimento de programas para Treinamento, Desenvolvimento e Educação, possibilitando uma imersão do colaborador na cultura organizacional. Pela ótica da Análise do Comportamento, a gamificação dos procedimentos de ensino e aprendizagem podem ser lidas como um arranjo programado de contingências, sob as quais o indivíduo aprende e experiencia desafios, que tem como objetivo fazer com que o treinando exiba certos comportamentos alvo, previamente descritos pelo programador, ao final do processo de aprendizagem. Os programas de ensino baseados em gamificação têm bastante apelo entre as pessoas de faixa etária mais jovem, garantido adesão ao programa de treinamento. Esse percurso de ensino tipicamente contém componentes como enredo e recompensas, além de outros elementos chaves que irão determinar se o processo de aprendizagem é gamificado: desafios, níveis, feedback instantâneo, escores, medalhas, placar e possibilidade de colaboração ou competição. São apresentados alguns exemplos de sucesso na aplicação da estratégia de jogo para contextos de não jogo, como a plataforma de ensino de línguas Duolingo, assim como são apresentados exemplos de aplicação da estratégia de gamificação para treinamentos e práticas organizacionais, como a Integração de novos profissionais. Este trabalho pontua que a aprendizagem gamificada figura como um recurso eficaz para estratégias de TD&E no contexto de aprendizagem organizacional se valendo de uma estruturação consistente, e ganha em eficácia se consideradas as contribuições da Análise do Comportamento para a área de educação e programação do ensino.

**Palavras-chave:** TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO; GAMIFICAÇÃO; PROGRAMAÇÃO DE CONTINGÊNCIAS.

## 1. Introdução:

A gamificação é o uso da lógica de jogo e de suas mecânicas em um contexto de não-jogo, a fim de inspirar trabalhadores e estudantes a se engajarem no processo de aprendizado. A palavra em si foi empregada pela primeira vez em 2002 por Nick Pelling, um britânico da área de Tecnologia da Informação, mas foi apenas em 2010 que começou a ser utilizada em publicações científicas (HAMARI; KOIVISTO; SARSA, 2015). Nessa abordagem, os elementos e os princípios do jogo são empregados para criar uma experiência de aprendizagem que seja mais lúdica e descontraída. Para tal existe a necessidade da presença de alguns elementos chaves para que o processo educativo se configure como um arranjo de gamificação.

O espaço para o uso da gamificação como estratégia de ensino/aprendizagem vem ganhando espaço recentemente no mundo corporativo. A indústria da mídia interativa é um mercado em expansão desde seu surgimento, na década de 70. Segundo dados da SuperData Research, a indústria de jogos digitais cresceu 13% em 2018, movimentando US\$109,7 bilhões neste ano – divididos entre jogos mobile (com a maior parcela deste total), jogos para computador e para console. Em paralelo, as mídias interativas mais recentes e tecnológicas, tais como realidade virtual, realidade aumentada e os streamings de jogos movimentaram US\$11,8 bilhões no mesmo ano (SUPERDATA, 2019). O crescimento da indústria dos jogos é propulsionado por fatores como a complexificação da tecnologia – que permite uma experiência de jogo mais sofisticada – e a popularização dos smartphones e tablets. O crescimento consistente deste

segmento no mercado reflete que a lógica de jogo é atrativa para todos, independentemente de faixa etária, classe social ou gênero.

A gamificação dos procedimentos de ensino/aprendizagem pode ser analisada sob a ótica da Análise do Comportamento como um arranjo programado de contingências, sob as quais o indivíduo aprende e experiencia desafios. Um de seus modos de operar é recompensar os comportamentos desejados, e não reforçar os comportamentos que não têm relevância naquele contexto. A Análise do Comportamento é uma ciência e uma abordagem psicológica cujo objeto de estudo é o comportamento. Essa vertente científica busca compreender o comportamento humano a partir de sua interação com o ambiente, considerando a história prévia de condicionamento (MOREIRA; MEDEIROS, 2018).

Para essa ciência, o conceito de comportamento é um tipo de relação entre o que um organismo faz e o meio em que o faz. Neste íterim, Skinner define educação como o estabelecimento de comportamentos que serão vantajosos para o indivíduo e para outros em algum tempo futuro, dando ênfase à aquisição de comportamentos, preparando o indivíduo para as situações que ainda não surgiram, colocando os operantes discriminativos sob o controle de estímulos que provavelmente ocorrerão nestas situações (SKINNER, 2003).

Avançando nas discussões sobre ensinar e aprender, Skinner disserta em seu livro “Tecnologia do Ensino” que a educação pode se tornar mais eficaz se valendo de recursos audiovisuais, apresentando a matéria ao estudante, podendo torná-las claras e interessantes para o estudante que aprende. Utilizando-se recursos tecnológicos para ensinar, é ideal que o aluno *componha* a resposta, mais do que escolher entre alternativas, e deve percorrer uma sequência cuidadosamente planejada de passos, aproximando-se do comportamento inteiramente competente (SKINNER, 1972).

Nos termos da Análise do Comportamento, as estratégias de gamificação podem fazer parte do planejamento e execução de processos de ensino e aprendizagem. Programar condições de desenvolvimento de comportamentos, como um procedimento da Análise do Comportamento, se inicia com a definição de objetivos – isto é, definição de comportamentos-alvo, que se esperam que possam ser emitidos ao final do percurso de aprendizagem, e prossegue com os trabalhos de planejamento das contingências, sua aplicação e avaliação (KIENEN; MITSUEKUBO; BOTOMÉ, 2013). Skinner ressalta que o êxito da programação de contingências em uma máquina de ensinar depende do material didático que nelas for usado – isto é, depende da competência do programador (SKINNER, 1972). Cabe ao profissional do ensino, programador das contingências, responder algumas questões como: que mudanças devem ser produzidas no aprendiz? Respondendo essa questão é possível estabelecer o nível do desempenho que o aprendiz deve apresentar.

Ao transportar o ambiente de ensino para uma lógica de jogo, a gamificação pode tornar um processo educativo divertido, pois estes elementos de jogo despertam o interesse do aluno e engajam o treinando na dinâmica do ensino/aprendizagem, favorecendo assim que os objetivos que motivaram o programa de treinamento sejam alcançados a contento.

## **2. Objetivos:**

O objetivo deste trabalho é apresentar a gamificação como uma estratégia pedagógica eficaz em programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação para o trabalho (TD&E). Objetiva também apresentar a estratégia da gamificação como um tema emergente no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

## **3. Resultados:**

A gamificação é uma abordagem na qual os elementos e os princípios de um jogo são utilizados para criar uma experiência de aprendizagem efetiva e que engaje seus participantes (PANDEY, 2018). Ela pode ser utilizada para auxiliar alunos ou treinandos na aquisição e aplicação de novos conhecimentos que são importantes para sua atividade a partir de situações da vida real, mas simuladas em um ambiente controlado.

É importante pontuar que os jogos são uma maneira de experimentar o mundo de maneiras que não são possíveis na realidade e, assim, fica possível aproveitar um processo natural de aprendizagem e diversão. Na educação, a gamificação pode criar ambientes de ensino que



condensam o tempo de aprendizagem de conteúdo e permitem aos alunos explorar conceitos, ao mesmo tempo que reforçam a motivação intrínseca natural de um processo educativo. Compreender o papel da gamificação na educação significa, portanto, o entendimento de que os elementos de jogo – pontos, medalhas e rankings – em certas circunstâncias podem dirigir o comportamento de aprendizagem (DE QUADROS, 2018).

Os programas de ensino baseados em gamificação tipicamente irão conter certos componentes como enredo, desafios e recompensas. Alguns elementos chave irão determinar se o processo de aprendizagem é gamificado, tais como: desafios (estabelecimento de objetivos para aprendizagem); níveis (um caminho definido para a aprendizagem); feedback instantâneo (o que auxilia no progresso); escores (pontuação atrelada ao desempenho no jogo); medalhas (recompensas maiores para conquistas significativas, como ao término de um módulo de aprendizagem); placar (para comparação de resultados entre outros usuários da plataforma); competição e/ou colaboração entre pares (quando times competem ou colaboram), entre outros recursos que adicionam componentes lúdicos à aprendizagem (PANDEY, 2018).

Nos ambientes corporativos a gamificação possibilita que o profissional aplique as competências desenvolvidas em situações de simulação do cotidiano, em um ambiente que é controlado. É possível colocar os treinandos para tomarem decisões em uma experiência de aprendizado baseado em situações relevantes e fazendo escolhas com um feedback instantâneo, da mesma maneira que receberiam em um jogo.

Um jogo que seja atraente tipicamente tem um enredo cativante, com uma trama onde os jogadores se tornam os protagonistas, imersos em uma jornada com uma série de desafios. Juntando os elementos de um enredo com uma série de desafios que guardem relação com a vida cotidiana para o jogador, com dificuldade crescente, é possível conseguir um treinamento gamificado eficaz.

Ao introduzir diferentes desafios com níveis crescentes de dificuldade, é possível, na prática, verificar uma curva de aprendizagem de um profissional, à medida em que se introduz diferentes desafios com níveis crescentes de dificuldade. Um bônus de um jogo projetado para um treinamento corporativo é a possibilidade do treinando competir de forma lúdica com os colegas de trabalho e até mesmo com seus superiores hierárquicos, o que adiciona um componente prazeroso de competição saudável, com pontuações visuais e tabelas de classificação, que incentiva e retém o treinando no programa de aprendizagem.

Um exemplo prático de aprendizagem gamificada é o Duolingo, uma plataforma de ensino de idiomas online. Essa plataforma de e-Learning surgiu no ano de 2012, idealizada e produzida pelo professor e empreendedor Luis von Ahn em Pittsburgh (EUA), e é caracterizada pelas lições sequenciais de escrita, pronúncia e compreensão de uma língua estrangeira.

Na língua portuguesa, a plataforma oferece o ensino de 6 línguas – e para os falantes de inglês, são 33 idiomas disponíveis. Conforme o usuário joga, progride-se em uma árvore de habilidades que leva o estudante progressivamente ao fim do curso, enquanto oferece neste percurso pontos de habilidade para lições completadas e medalhas ao concluir módulos de ensino. As lições rendem pontos, e os erros fazem o usuário ganhar menos pontos ao final da lição. A plataforma é um sucesso de popularidade e de mercado, tendo alcançado 31 milhões de usuários no Brasil, 55 milhões de usuários nos EUA com faturamento de US\$ 40 milhões no ano de 2018, tendo acumulado US\$ 103 milhões em investimentos desde sua criação, em 2012 (ÉPOCA, 2018).

Algumas ressalvas à plataforma incluem o fato de que a metodologia de ensino foca na tradução direta de frases, e não na língua como instrumento de comunicação – um olhar mais versátil da linguagem. Ainda assim, esta plataforma ensina cerca de 2.000 palavras em cada curso de idiomas e isso explica seu grande público, engajado no processo de aprendizagem por meio de estratégias de gamificação para o ensino.

Pode-se exercitar os conceitos que se tem desenvolvido aqui tentando pensar um exemplo prático para aplicação da gamificação em um contexto organizacional. Considera-se uma empresa que, por meio de seu departamento de Treinamento e Desenvolvimento, decide aplicar a gamificação como estratégia pedagógica em diferentes processos de RH: Integração, Treinamento de Boas Práticas e Treinamento de ISO 9001, entre outros. Ao entrar na organização, o colaborador recebe acesso a uma plataforma digital, onde cria seu usuário e seu

avatar personalizado. O programa de aprendizagem poderá ser dividido em três módulos. Assim sendo o colaborador inicia a primeira fase, na qual conhece a razão de ser da empresa, sua visão e seus valores. Inicia-se então um quiz sobre o que foi ensinado, com pontuação para as respostas corretas e possibilidade de ter acesso a três dicas, durante todo o teste. Ao final do quiz, o treinando pode comparar seus resultados com outros colegas, que já passaram por este módulo, ou mesmo os seus colegas de admissão, que também acabaram de responder ao quiz.

A segunda fase dentro deste primeiro módulo iria focar em informações sobre a empresa, e será ensinado sobre a fundação da organização, sua história, sua diretoria e suas principais conquistas ao longo de sua existência. Isso poderá ser feito com o avatar do treinando explorando uma cidade virtual. Nesta cidade haverá um local onde o treinando conhecerá as principais lideranças por meio de um jogo da memória, por exemplo. Ao encerrar o primeiro módulo, o novo colaborador receberá um troféu e uma senha de acesso, que lhe permitirá desbloquear o Módulo 2: o treinamento de boas práticas.

O treinamento de boas práticas poderá ser por meio de um jogo de relacionar o nome da boa prática com a sua descrição. Acertar de primeira renderia pontos, enquanto ter acesso a dicas reduziria a quantidade de pontos por acerto. Ao final do treinamento, o treinando obterá uma chave que o dá acesso ao módulo 3, onde será feito o treinamento das normas da ISO 9001.

Neste módulo, o avatar do colaborador deve interagir com elementos em um mundo da plataforma digital, e por meio destas interações ele tirará as informações que necessita. O nível final deste game seria um confronto com um “chefão” (representando o avatar de um auditor), que o treinando deve derrotar ao indicar corretamente os conceitos da ISO, as conformidades e não conformidades com a norma, por exemplo.

Ao concluir o jogo, a soma de pontos que foi acumulada em todos os módulos será apresentada em uma tabela de rankings, na qual figuram todos os colaboradores que já foram treinados por esta plataforma. A organização poderá, por exemplo, oferecer uma recompensa real aos três treinandos que mais pontuassem no mês. Esse é um exemplo simples, um planejamento genérico, mas que mostra o potencial de um programa de aprendizagem e treinamento gamificado dentro de uma organização.

A gamificação é uma tendência contemporânea que pode ser expandida especialmente para trabalhar o ensino com as pessoas com dificuldade de aprendizagem. Para os indivíduos que tenham um diagnóstico de TDAH ou outras condições que dificultem a aprendizagem, permanecer em um ambiente de aprendizagem que seja monótono ou não adequado às suas necessidades ganha um tom aversivo e repele o interesse do aluno pelo aprender.

Um ambiente de aprendizagem anacrônico, baseado em cópia e sem desafios, torna o aprender pouco atrativo, engaja pouco, e não contribui para o ganho de repertório da pessoa com necessidades educacionais especiais. Portanto, ao adicionar no método educacional elementos que sejam dinâmicos e instantaneamente reforçadores, provavelmente será possível criar uma relação prazerosa com o aprender, engajando este aluno e explorando maneiras diferentes de absorção da aprendizagem.

Dessa maneira, a Gamificação pode ajudar significativamente a captar a atenção das pessoas com dificuldades de aprendizagem em ambientes convencionais, por meio das estratégias, que permitem criar uma associação positiva com a aprendizagem, aumentando então a retenção de informações, capacidade de associações e analogias, e dando condições, na própria plataforma de aprendizagem, de testar os conteúdos aprendidos para validar a aprendizagem também de uma forma lúdica, participativa e desafiadora.

#### **4. Discussão dos resultados:**

A Gamificação como estratégia para aprendizagem pode garantir benefícios como uma melhor experiência de aprendizagem. Com alto engajamento do treinando, também é possível ter maior retenção e adesão ao programa, posto que o aluno aprende e tira satisfação daquela atividade, ao mesmo tempo. Nesta estratégia, o feedback é instantâneo, o reforço é imediato e consequenciado com a resposta esperada.

Esse tipo de feedback indica se as decisões que os treinandos tomam são adequadas ao contexto ou não. Nessa lógica, é possível alcançar mudanças comportamentais programadas, na

medida em que o treinando precisa exibir uma diferente resposta para alcançar o sucesso ou ganhar a recompensa.

Uma outra vantagem da aplicação da técnica de gamificação para treinamento é seu apelo entre os mais jovens, que respondem bem a esse tipo de programação de contingência. As organizações com mão de obra mais jovem ou com práticas mais modernas de gestão podem encontrar na Gamificação uma boa alternativa para atração e retenção de jovens talentos, que procuram uma realidade de trabalho que incorpore as novidades tecnológicas para seu aprimoramento pessoal. As pessoas que atualmente estão ingressando no mercado de trabalho, via de regra, cresceram em um ambiente onde os jogos – que surgiram e começaram a se popularizar alguns anos antes deles nascerem – tornaram-se uma maneira natural de experimentar a realidade e uma maneira comum de socializar e se divertir.

Hoje em dia, com a popularização e facilidade no acesso dos smartphones e aplicativos diversos, a lógica de jogo foi se entremeando na vida de muitos – especialmente daqueles que absorveram desde cedo as tecnologias da era digital nos últimos anos. Um outro exemplo da gamificação é a aplicação da lógica de jogo no cotidiano por meio de aplicativos de produtividade, que transformam a realização das tarefas cotidianas em um jogo para smartphone. Nestes aplicativos, como o Life RPG ou o Habitica, o usuário define suas metas e tarefas que deseja completar, como ir à academia cinco vezes na semana ou estudar sem distrações por três horas, e o aplicativo oferece pontos de experiência, dinheiro virtual e medalhas para o caso de o usuário completar estas missões pessoais.

As estratégias de processos educativos mediante utilização de jogos digitais, pode ser uma ferramenta eficaz na relação ensino-aprendizagem em programas de treinamento e desenvolvimento se forem bem planejadas e alinhadas aos objetivos corporativos.

## **5. Considerações finais:**

O uso de elementos da lógica de jogo para motivar alunos a se envolverem com o ensino de conteúdo pode promover a autonomia da aprendizagem, mostrando os caminhos da educação online como uma experiência rica e minimizando barreiras de diversas ordens. Entretanto, a gamificação não é uma constante universal aplicável a qualquer contexto, tendo que ser elaborada com o estabelecimento de objetivos de ensino que sejam claros e o percurso para atingi-los deve ser programado cuidadosamente (DE QUADROS, 2015). Além disso, em paralelo com as atividades de ensino aqui descritas, é necessário desenvolver ações para avaliação dos conteúdos ensinados, de modo a verificar se as propostas estão atingindo os objetivos.

Com uma estruturação consistente de um programa de aprendizado, levando em consideração as contribuições da Análise do Comportamento na área de educação e programação do ensino, fica patente que a aprendizagem gamificada figura como um recurso eficaz para estratégias de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no contexto de aprendizagem organizacional.

## **6. Referências:**

DE QUADROS, Gerson Bruno Forgiarini. As affordances motivacionais da gamificação na EAD. In: **Anais do Congresso Nacional Universidade, EAD e Software Livre**, v. 2, n. 5, 2018.

ÉPOCA. **Como o Duolingo chegou a 300 milhões de downloads sem propaganda nenhuma.** Época Negócios. Editora Globo, 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/10/como-o-duolingo-chegou-300-milhoes-de-downloads-sem-propaganda-nenhuma.html>.

HAMARI, Juho; KOIVISTO, Jonna; SARSA, Harri. Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. **47<sup>th</sup> Hawaii international conference on system sciences**. HICSS, IEE, 2014, p. 3025-3034.

KIENEN, Nádia; MITSUEKUBO, Olga; BOTOMÉ, Sílvia Paulo. Ensino programado e programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos: alguns aspectos no

desenvolvimento de um campo de atuação do psicólogo. **Acta comportamentalia**, v. 21, n. 4, p. 481-494, 2013.

MOREIRA, Márcio Borges; MEDEIROS, Carlos Augusto. **Princípios básicos de análise do comportamento**. Artmed, 2018.

PANDEY, Asha. **How gamification is reshaping corporate training**. Chief Learnin Strategist, EI Design. 2018.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Tecnologia do ensino**. Cap. 3: Máquinas de Ensinar. Herder, 1972, p. 27-56.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SUPERDATA. **2018: year in review**. Digital games and interactive media. Nielsen Company, 2019. Disponível em: <https://www.superdataresearch.com/>.

## **METODOLOGIAS DE TREINAMENTO UTILIZADAS PARA CAPACITAR PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS**

GONÇALVES, Fernando, FATEC. fergoncalvesof@gmail.com  
AYUB, Sandra Chalela, FATEC e UNESP. sandrachalela@gmail.com  
MARTINS, Raul Aragão, UNESP. raulmartins@unesp.br

**Resumo:** O acesso ao mercado de trabalho formal para as Pessoas com Deficiência, assegurado pela legislação, destaque para a Lei de Cotas, não se confirma pela realidade investigada. Este acesso é dificultado através de barreiras no processo de inclusão, por vezes, impostas pelas próprias organizações. Uma das argumentações frequentemente utilizadas é a falta de capacitação dos profissionais com deficiência, entretanto, capacitar é um processo tanto externo à organização, por intermédio das redes de ensino, quanto interno, através dos métodos e processos de treinamento empregados. O presente trabalho tem por objetivo observar e analisar as metodologias empregadas para capacitação através do processo de Treinamento aos funcionários com deficiência nas empresas do interior paulista. A metodologia utilizada foi exploratória com pesquisa de campo e aplicação de questionário junto aos profissionais responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos de 49 empresas que possuem mais de 100 funcionários, enquadradas na Lei de Cotas. Os dados coletados foram analisados através de estatística descritiva. Os resultados encontrados mostram a tentativa e o esforço das empresas no aproveitamento das potencialidades das Pessoas com Deficiência em seus quadros. Identificada a percepção negativa quanto as limitações destas pessoas, os métodos de treinamento empregados são os de operacionalização, logo, não são oferecidas oportunidades significativas ou favoráveis ao crescimento, desenvolvimento e retenção das Pessoas com Deficiência no âmbito formal. A legislação fornece acessos ao mercado de trabalho para as Pessoas com Deficiência, em vagas onde são subutilizadas devido a condição como deficiência e o pouco investimento em educação e capacitação profissional. Atribuiu-se um processo de fiscalização baseado na imposição e não no acompanhamento, dificultando todo processo de inclusão. Por fim, existem necessidades de investimentos, não só na profissionalização dos envolvidos em todo processo de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, para que sejam habilitados a incluir efetivamente as Pessoas com Deficiência, mas para que se criem métodos e técnicas de treinamento que possibilitem capacitar, desenvolver e ascender estas pessoas na organização, sendo estes realmente difundidos como cultura de inclusão nas organizações.

**Palavras-Chave:** INCLUSÃO. CAPACITAÇÃO. PESSOA COM DEFICIÊNCIA.

### **1. Introdução:**

As transformações advindas da Revolução Industrial e impulsionadas pela Globalização, impactaram as óticas empresariais de forma a alterar o foco exclusivo da produtividade e da lucratividade para os princípios motores de todas as organizações, as pessoas. Atualmente, há um paradigma emergente que deve ser estudado, este paradigma apresenta-se como inclusão de minorias sociais no mercado de trabalho. Neste estudo, considerar-se-á, como minorias, as Pessoas com Deficiência e como inclusão, os processos que envolvam o direito do cidadão ao labor, contribuindo para o seu desenvolvimento e participação ativa na sociedade (WERNECK, 2003).

Desta forma, o trabalho para Pessoas com Deficiência representa valor humano e necessidade de prover o próprio sustento e a aquisição de independência, eximindo-se dos sentimentos de piedade e de não pertencimento social. “A ignidade da pessoa humana se revela inalienável e intangível, razão pela qual, uma vez afrontada, violada ou esbulhada, merece a sanção do Estado e enseja reparação civil” (BASILE, 2009, p. 30). Nestes contextos, surgem as necessidades de debates e análises dos ferramentais de inclusão destas pessoas no mercado de trabalho, proporcionando treinamento e capacitação para o desempenho contínuo do labor, que são responsabilidades das empresas, dos governos e da coletividade.

Neste momento, oportuno trazer à baila que mesmo com as garantias ao trabalho e a base legislativa para efetivação delas, há grande dificuldade em obter informações acerca do mercado de trabalho para Pessoas com Deficiência, tão quanto as formas de treinamento e capacitação utilizadas pelas empresas, logo, estes são os principais fatores para a existência deste trabalho. A escolha do tema “Treinamento para capacitação de Pessoas com Deficiência” propõe que embora a legislação assegure a relação laboral, o simples fator de contratação não contribui para o desenvolvimento e inclusão do profissional no âmbito organizacional. O treinamento em muito pode contribuir na diminuição dos índices de rotatividade e nos números de desempregados e sem perspectivas de novos postos de trabalho, desde que as empresas demonstrem através de sua aplicação, o desejo de desenvolver, de contribuir e de reter este funcionário, e assim seja demonstrada sua efetividade.

O objetivo do presente estudo é observar as metodologias utilizadas pelas organizações do noroeste paulista nos processos de treinamento das Pessoas com Deficiências. Busca-se esclarecer como são realizados estes processos, os caminhos utilizados e conflita-se com trabalhos de autores especialistas nestas áreas, conferindo a liberdade das ações e relações trabalhistas sem comprometer os direitos fundamentais dos envolvidos. Por fim, este trabalho é encerrado com uma análise indutiva dos processos de treinamento para capacitação das Pessoas com Deficiências, emergindo aspectos subjetivos e implícitos. Em considerações pessoais e conclusivas, resta prevalecente urgentes transformações sócio-políticas na esfera de inclusão, dignidade do trabalhador com deficiência e a valorização social e econômica de seu trabalho.

## **2. Direito ao Trabalho para Pessoas com Deficiência:**

As Pessoas com Deficiência têm assegurado o direito ao Trabalho, à processos seletivos justos e sem discriminação e a ações que visem sua permanência e desenvolvimento no exercício de funções e conseqüentemente no mercado. Pensando nisto, a Lei nº 7.853/89 estabelece que o empregador que se recusar a empregar uma PcD, sem justa causa, está praticando um crime. Os critérios para admissão devem ser iguais aos aplicados aos demais trabalhadores (BRASIL, 1989).

O Benefício da Prestação Continuada (BPC) é um benefício de caráter assistencial disposto na Constituição de 1988 e regulamentado pela Lei nº 8.742/1993 - Lei Orgânica da Assistência Social (BPC-LOAS). Ele estipula a transferência de renda como direito social para as PcDs e Idosos que sejam incapazes de trabalhar e, cujas famílias não possam prover sua manutenção. Em relações de trabalho, muitas vezes serão ofertadas às PcDs uma remuneração igual ou inferior ao benefício que elas recebem. Quando o benefício era extinto com a inserção da PcD no mercado laboral, estas pessoas ou seus familiares preferiam permanecer com a segurança e garantia oferecidas pelo benefício. Assim, em 2011 o Governo Federal modificou a legislação, o que possibilitou a recuperação do benefício caso a PcD se encontre em desemprego (BRASIL, 2011; BRASIL, 1993).

A Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991 que dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social, e em seu Artigo 93º estabelece a Lei de Cotas, e nela destaca que, as empresas que possuam 100 ou mais empregados devem destinar de 2% a 5% de suas vagas às PcDs. Também é definido pela lei o processo de dispensa destes funcionários

(demissão justa) e a contratação de novo funcionário com deficiência. E para que não ocorram desvios no processo definido pela Legislação, em seu segundo inciso, a lei estabelece que é do Ministério do Trabalho (MT) a responsabilidade de fiscalizar as organizações, verificando se o processo de inclusão está realmente legitimado (BRASIL, 1991).

Por intermédio da Lei nº 13.146 de 05 de julho de 2015 - Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da PcD), com objetivo de assegurar a igualdade nos direitos e liberdades fundamentais, garantindo a inclusão social e favorecendo a cidadania, em seu Artigo 34, são tratadas as disposições gerais do Direito ao Trabalho, entregando as PcDs a livre escolha do ambiente de trabalho, garantindo-as um ambiente acessível e inclusivo, podendo gozar plenamente de oportunidades como as demais pessoas. A Lei também define a obrigatoriedade do empregador em fornecer condições justas e favoráveis para o labor e a proibição de qualquer forma de discriminação tanto nas etapas de recrutamento e seleção quanto no acompanhamento e permanência da PcD na organização. Estabelece que as PcDs tenham acesso à educação profissional, e que são funções do Poder Público: apoiar a formação profissional, garantindo acesso a estes serviços. (BRASIL, 2015).

A respeito da jornada especial, as PcDs podem ter horários flexíveis e reduzidos, com salário proporcional. Atender a necessidades especiais como transporte e atendimento médico, de acordo com o Artigo 35, do Decreto nº 3.298 de 1999 (BRASIL, 1999). Em complemento, o Artigo 461 da CLT, define que o salário que as PcDs receberão deverá ser igual ao dos demais empregados que exerçam a mesma função que ela. No que tange a exigência de experiência, o Artigo 36 da Recomendação nº 168 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) delimita que as PcDs não tiveram oportunidades de profissionalizar-se, logo, não é justo cobrar-lhes experiência. Quanto à Escolaridade, o mesmo Artigo responde a questão sobre exigência de nível de escolaridade por parte do empregador destacando que estas pessoas não receberam acesso à escolarização, sendo que seu conhecimento, muitas vezes, advém do apoio familiar ou comunidade local, e caso seja necessário para o exercício da função, deve ser aplicado um teste para revelar os conhecimentos das PcDs para o cargo (MPT, 2014; BRASIL, 1943).

Por fim, as Avaliações de Desempenho para PcDs também deverão ser reformuladas segundo o Artigo 6º do Decreto nº 3.298/1999, levando em conta as implicações das limitações na produtividade. A CLT parte do pressuposto que o rendimento desse grupo é menor, já que não autoriza sua utilização como paradigma para fins salariais (BRASIL, 1999).

### **3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E):**

De acordo com Gil (2007), as organizações buscam diferenciais competitivos frente a seus concorrentes: “Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Os investimentos em treinamento têm criado perspectivas para este processo, ampliando-o. O conceito deixa de existir apenas em grandes empresas e passa a integrar ações nas de pequeno e médio porte também. Treinar pessoas é uma ação sistemática, planejada e conduzida pela organização, melhorando o desempenho da atividade e desenvolvendo competências nas pessoas objetivando maior produtividade. Assim, os objetivos do treinamento são: aquisição, modificação e desenvolvimento de habilidades motoras, interpessoais ou cognitivas (CHIAVENATO, 2014; VARGAS; ABBAD, 2006; BOOG, 2001).

O processo de treinamento engloba o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT): passadas, presentes ou futuras; a Projeção ou Programação do

treinamento para atender as necessidades diagnosticadas; a Execução e condução do programa de treinamento; a verificação dos resultados obtidos com o treinamento e o feedback. Portanto, antes de realizar um treinamento, o responsável deverá ter analisado e realizado o LNT, verificando os CHAs - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que os cargos exigem, que os colaboradores possuem e os que colaboradores ainda não possuem para realizar o plano de treinamento (MARRAS, 2011; BOOG, 2001).

### 3.1 Tipos de Treinamento:

Os tipos de Treinamentos mais utilizados são: 1) **Treinamento de Integração**: que objetiva passar aos treinando, crenças, valores e realizações da organização; 2) **Treinamento Técnico-Operacional**: visa capacitar o indivíduo para que este desempenhe tarefas específicas; 3) **Treinamento Gerencial**: procura desenvolver competências técnicas, administrativas e comportamentais; e 4) **Treinamento Comportamental**: foca em solucionar os problemas das relações dentro do ambiente de trabalho.

Tornam-se evidentes necessidade de decidir o tipo de treinamento a ser utilizado de acordo com as habilidades e competências a serem enfatizadas. Assim é possível um bom resultado do treinamento. O processo é oneroso e quando implantado da maneira correta oferece a possibilidade de estudo e controle das prioridades empresariais (SILVINIK; FURLAN; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

### 3.2 Políticas de Treinamento:

Treinar e desenvolver pessoas, no cenário empresarial, é essencial pois percebe-se a necessidade das organizações em obter novas habilidades, competências e atitudes por parte dos colaboradores, sempre objetivando melhorias na qualidade e na adaptação às mudanças ambientais.

Assim, percebe-se um novo paradigma na educação corporativa, a evolução do conceito de treinamento empresarial. Os seres humanos acabam por esquecer o conteúdo aprendido durante os anos, a metodologia de treinamentos, atualmente, é limitadora, ou seja, é uma metodologia de aprendizado “em caixinhas” que significa que não há interdisciplinaridade e muitos dos conteúdos nunca seriam utilizados completamente. Destaca-se a importância das políticas de treinamento com metodologias ativas de ensino a serem utilizadas de acordo com as necessidades e objetivos da organização.

Utiliza-se dos **jogos** como ferramentas para despertar e alcançar resultados mais duradouros no processo de ensino-aprendizagem. Ao se tratar de jogos no ambiente empresarial, os jogos de empresas analisam e avaliam os resultados das possíveis decisões a serem tomadas, através da simulação do ambiente interno e externo das organizações. Estes, podem ser utilizados para diversos fins: integração, *teamwork*, aquecimento e revitalização de grupos durante os treinamentos. Proporciona-se oportunidades para o desenvolvimento de habilidades de trabalhos em equipe, sociabilidade, autodisciplina, entre outros, pois durante o jogo o grupo vivencia momentos de motivação, tensão, espontaneidade, criatividade e absorção de conhecimentos. Assim, este método de treinamento demonstra facilitar a ampliação do *networking* e a diminuição dos problemas de relacionamentos inter e intrapessoais (DATNER, 2006; BOOG, 2001; LACRUZ, 2004; GRAMIGNA, 1994).

Os grupos formais e informais existem em todas as organizações e é importante saber conduzi-los para que executem as tarefas de forma eficaz, desta forma, é importante compreender as dinâmicas grupais. A **Dinâmica de grupo** é uma série de técnicas utilizadas para a motivação e desenvolvimento de habilidades nas pessoas e incentivo à ampliação das relações interpessoais. Assim, o desempenho dos membros do grupo não é



determinado apenas por suas competências individuais, mas também pela atuação que o grupo determina como adequada. Por fim, as dinâmicas de grupo facilitam o aprendizado durante o treinamento, pois são realizadas de formas descontraídas (BOOG, 2001; MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2014).

A aprendizagem deve estar disponível sempre que necessária, em qualquer lugar, a qualquer momento. O *E-Learning* surge para implementar a formação através de internet ou intranet. É apenas uma ferramenta, não constitui o fim, ou seja, apenas contribui para difundir e gerenciar melhor o tempo para formação. A partir destas premissas, o *E-Learning* oferece um aprendizado mais rápido e com custos menores, além disso, proporciona aos funcionários seguirem seu próprio ritmo de aprendizado, nos locais que julgarem adequados, obtendo feedback imediato e aumentando a eficiência do treinamento (BOOG, 2001).

A **Universidade Corporativa** abrange a cadeia produtiva e interliga os resultados educacionais diretamente aos resultados do negócio da organização (BOOG, 2001).

### **3.3 Treinamento para Pessoas com Deficiência:**

Há uma enorme lacuna científica e bibliográfica quando o assunto é treinamento para PcDs. Desta forma, não há como explanar sobre percepções de diversos autores, logo, utiliza-se da pesquisa de Carvalho-Freitas (2007) onde seu estudo foi realizado em uma organização prestadora de serviços bancários, na análise da autora identifica as atividades de treinamento e comprova seus impactos nas PcDs contratadas pela empresa. Para autora, a educação corporativa é utilizada como uma atividade de treinamento eficaz para todos os funcionários da empresa investigada, principalmente para as PcDs.

A empresa pesquisada possui um setor de produção de treinamentos que fornece aos colaboradores todo material didático, além disso, a empresa oferece oportunidades para os funcionários realizarem cursos presenciais ou à distância, tais como *Master Business Administration* (MBA), pós-graduação e bolsas de estudos de idiomas fora do país. A autora supracitada afirma que “As Pessoas com Deficiência têm igual acesso a todos os programas de treinamento da empresa” e aponta dois tipos de treinamentos que garantem uma melhor inclusão das PcDs na empresa: **Treinamento de Integração** em que o novo funcionário recebe informações gerais sobre a empresa e as boas vindas, o qual precisa ser adaptado, pois as apresentações são realizadas apenas através de mídia visual, impossibilitando a participação de PcDs; e **Treinamento Inicial** que é dividido em dois módulos, um conceitual e um instrumental, essencial para garantia da qualidade e aproveitamento dos treinamentos para as PcDs. A Pesquisadora Carvalho-Freitas (2007) destaca a necessidade de adaptação dos educadores para que os treinamentos não criem situações de desvantagem para as PcDs e a necessidade de formar educadores preparados para trabalhar com todo tipo de diversidade para que o processo ocorra sem discriminações ou desvantagens.

## **4 Metodologia:**

A presente pesquisa apresenta caráter exploratório e delineamento técnico através de levantamento e pesquisa de campo. Conforme explicado por Gil (1999), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas objetivando proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, sendo assim, é aconselhada quando o tema é pouco explorado. Esta pesquisa foi realizada em empresas da Região Noroeste do Estado de São Paulo, nos municípios: São José do Rio Preto, Catanduva, Jales, Votuporanga, Fernandópolis e Santa Fé do Sul. O critério utilizado foi o de selecionar empresas que possuíssem mais de 100 funcionários, de acordo com aplicação da Lei de Cotas.

Conforme dados da RAIS 2016 (MTE, 2017), os municípios selecionados, no período de apuração entre janeiro de 2018 e março do mesmo ano, possuíam 254 empresas com mais de 100 empregados. A partir desta premissa, buscou-se contatar todas estas empresas. De 254 empresas, obteve-se sucesso no contato com 200, o que representa aproximadamente 79% do universo, os quais foram aplicados os questionários. Assim, elencou-se para este estudo a aplicação de questionários sujeitados a análise estatística através de Estatística Descritiva. A tabulação foi realizada de forma eletrônica com auxílio do software Microsoft Office Excel e do Software Estatístico LaTeX, através disso foram elaborados gráficos, quadros e tabelas e aplicados processos estatísticos.

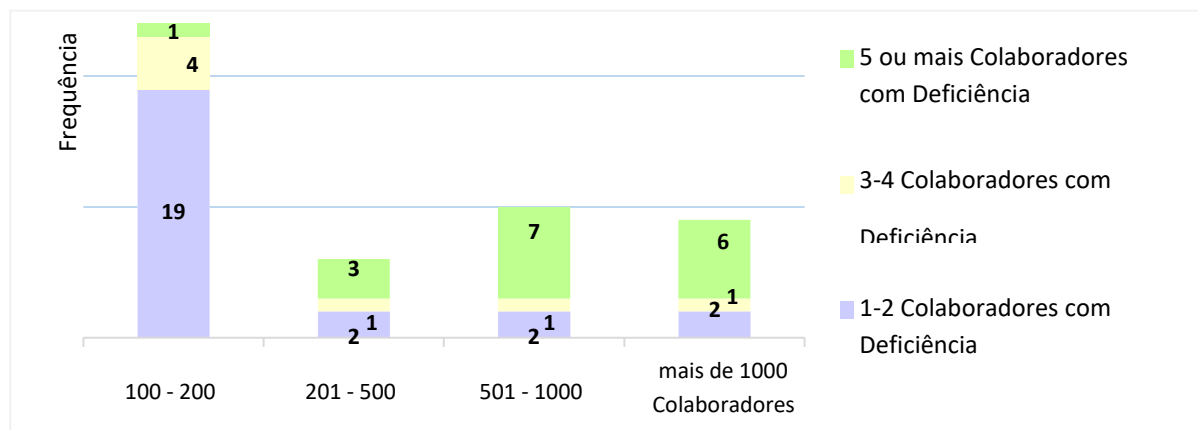
Em análise, das 200 empresas, apenas 50 responderam os questionários, o que representa 25% da amostra, entretanto uma empresa foi descartada da pesquisa por *missing values* (dados incompletos), totalizando 49 (24,5%) empresas participantes efetivas. Postula-se sobre a resistência, por parte das organizações, na disponibilidade em participar da pesquisa. Entende-se que a sensibilidade do assunto pode despertar estranhamento das organizações uma vez que engloba questões legais como a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e a aplicação de multas. Como hipótese, as irregularidades empresariais nas regiões do interior de São Paulo também classificam barreiras para obtenção de acesso as empresas.

## 5. Resultados:

A exploração estatística realizada nos 49 instrumentos respondidos pelas empresas, inicia-se através da concordância com os termos propostos pelos pesquisadores no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, sendo aceito por todos, permitindo acesso as questões. Desta forma, a Primeira Vertente do questionário aplicado, refere-se ao perfil do profissional respondente do instrumento – 82% gênero Feminino e 18% masculino. O intervalo de idade mais comum entre os respondentes é entre 31 e 43 anos (53,1%). Quanto ao tempo que os respondentes estão trabalhando nas empresas, verifica-se que 51% dos questionados estão de 1 a 4 anos no mesmo cargo. A segmentação de negócio com maior representação na amostra é o comércio (38,8%), seguida por indústria (34,7%) e prestadores de serviços (22,4%), já outros representam apenas 4,1%.

Comparou-se os trabalhadores com deficiência e sem deficiência, no que tange a aplicabilidade da Lei de Cotas (Gráfico 1), e verificou-se que as empresas que têm entre 100 e 200 funcionários são a maioria na amostra e possuem no quadro de trabalhadores, 1 ou 2 PcDs. Nas demais empresas predomina a contratação de 5 ou mais PcDs.

**Gráfico 1 – Relação entre colaboradores com e sem deficiência**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Sobre a alocação das PcDs nas organizações, não foram identificados indivíduos em cargos estratégicos. Entretanto, em 95,92% das empresas há PcDs em cargos operacionais e em apenas 10,2% delas, estão em cargos táticos/técnicos, como demonstra o Quadro 1.

**Quadro 1 – Alocação das Pessoas com Deficiência nas Organizações**

Níveis	Operacionais	Táticos/Técnicos	Estratégicos
PcDs alocadas	95,92%	10,2%	0%

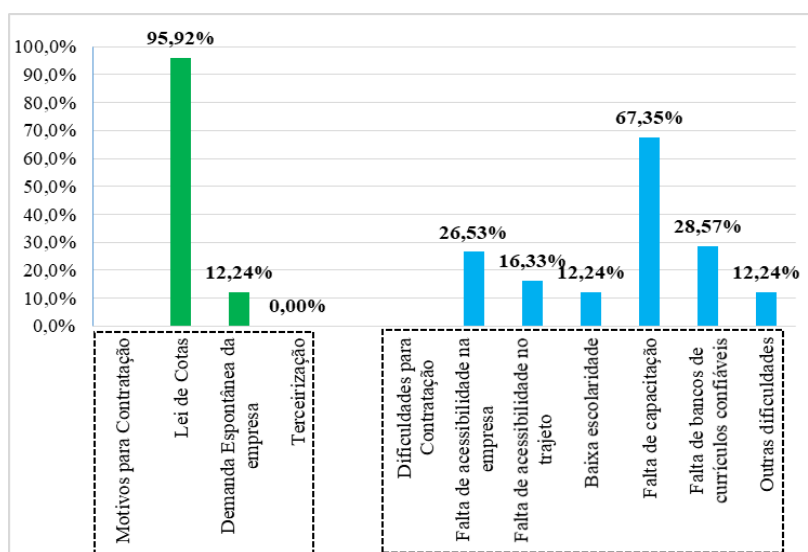
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Pertinente trazer à baila que, na Dissertação de Mestrado de Maia (2014) e Lorenzo (2016) as PcDs investigadas relataram as dificuldades da operacionalização, do desempenho de funções braçais e da falta de perspectivas para ascensão nos cargos internos na organização, poucas exceções para empresas que as recebem para vagas em níveis técnicos/táticos.

As contratações de PcDs nas empresas questionadas (Gráfico 2) não ocorrem devido à terceirização e 95,92% as fazem pela obrigatoriedade da lei. Entretanto, manifestam-se 12,24% de empresas que realizam contratações por demanda espontânea. A representação de contratações impulsionadas pela espontaneidade das organizações revela-se o processo de inclusão em essência, ou seja, na concepção de incluir e não inserir (MPMG, 2015). A sociedade inclusiva preocupa-se com as necessidades das PcDs e se adapta a estas particularidades, tornando-se mais atenta para todos. Isto reflete em aspectos positivos para as organizações, como diferenciais. Por fim, Obrigatoriedade legislativa, ao passo que, introduz a concepção de um processo inclusivo às organizações, desfavorece o mesmo através das imposições e da falha de fiscalização.

Muito se indaga quanto à legislação trabalhista atual e seus impactos nas contratações de PcDs, exatamente pela instituição do processo de Terceirização. Considerando o estudo de Lancillotti (2003), a Terceirização surge, para as PcDs, como um processo de precarização do labor, da submissão do indivíduo a uma situação de desemprego iminente. Mesmo com este ponto crucial entre inclusão e terceirização, as empresas estudadas não utilizaram nenhum processo externo (0% Terceirização).

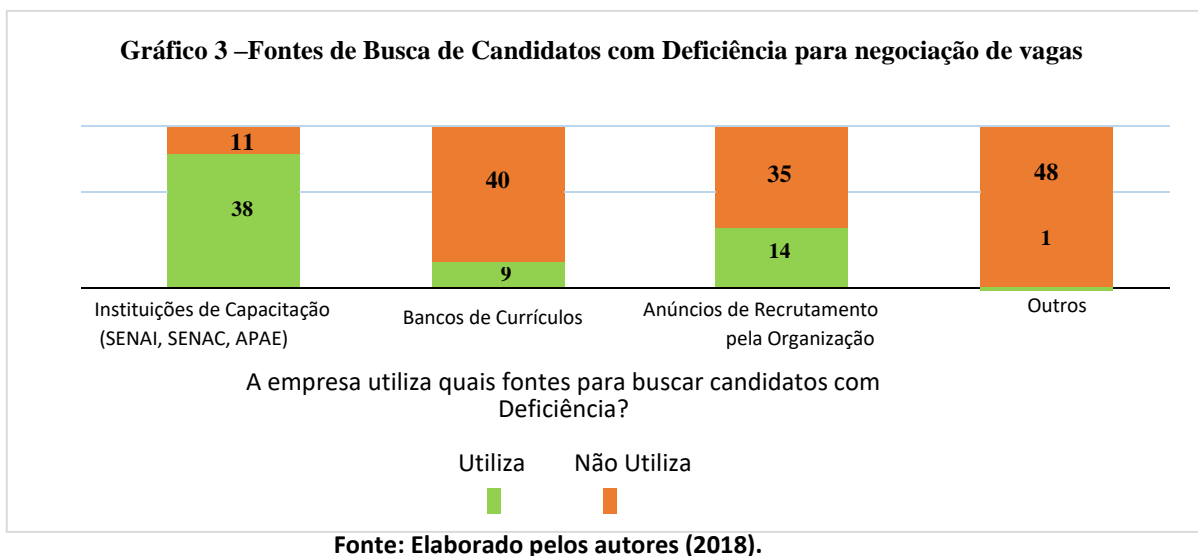
**Gráfico 2 – Motivos e Dificuldades encontradas na busca e contratação de PcDs**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nas análises, observa-se que a maior dificuldade para a contratação se deve à capacitação das PcDs (67,35%), seguida pela falta de bancos de currículos confiáveis (28,57%) e a falha de acessibilidade na empresa para receber uma PcD (26,53%). Através da opção “Outros”, 6 empresas relataram mais dificuldades, além das supracitadas: Três relatam resistência familiar em dispor do Benefício da Prestação Continuada (BPC-LOAS); e as demais respostas são representadas por apenas uma empresa “Muitos PcDs não querem trabalhar. Dificuldade de garantir a integridade física em locais sem muita acessibilidade, insalubres e em emergências. Não aceitação de deficientes por parte de gestores”.

Quanto as fontes de recrutamento de profissionais com deficiência (Gráfico 3), os Institutos de Capacitação como o SENAC, SENAI e APAE são procurados por 77,55% das empresas e os bancos de currículos 18,37%. Uma das empresas recruta em Projetos da Prefeitura e 28,57% delas realizam anúncios de recrutamento exclusivos para PcDs.



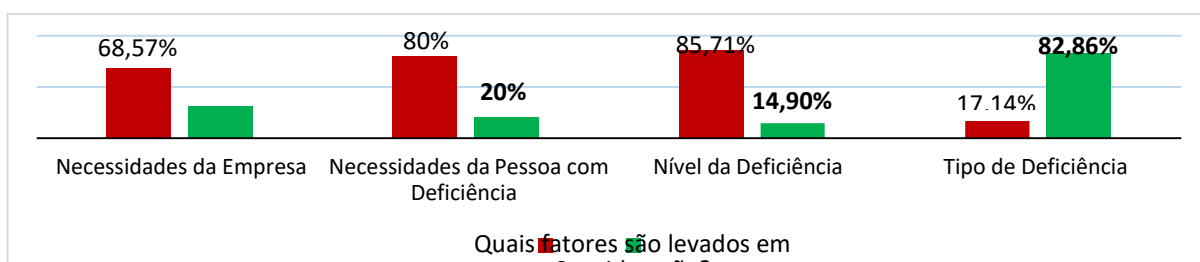
### 5.1 Processo de Treinamento para Pessoas com Deficiência:

Nesta seção foram analisadas apenas as empresas que realizam treinamentos para PcDs na própria organização ou em empresas terceirizadas. Desta forma, a nova amostra passa a ser de 35 respondentes (71,4%).

No Levantamento das Necessidades de Treinamento (Gráfico 4), a maioria das empresas (82,86%) leva em consideração o tipo de deficiência do trabalhador e em segundo lugar a necessidade da empresa (31,43%). As necessidades das PcDs e os níveis de suas deficiências são considerados por 20% e 14,29%, respectivamente.

Segundo Lorenzo (2016), as principais dificuldades de um processo de treinamento embasado nas necessidades das empresas eram as de compreensão e assimilação dos conceitos. E quando são considerados apenas as necessidades da organização: a falta de preparo do Instrutor ou Gestor de TD&E para com as potencialidades destas pessoas; e a atenção que elas devem receber e um processo de treinamento que as deixem confortáveis e sejam adaptados para elas. Assim, os treinamentos que não consideram as necessidades das PcDs, tornam-se métodos distorcidos de inclusão, visto que não favorecem este processo. Deve-se, portanto, adequar o treinamento para que a deficiência não se torne destaque e obstrua a equidade da participação dos trabalhadores (LORENZO, 2016).

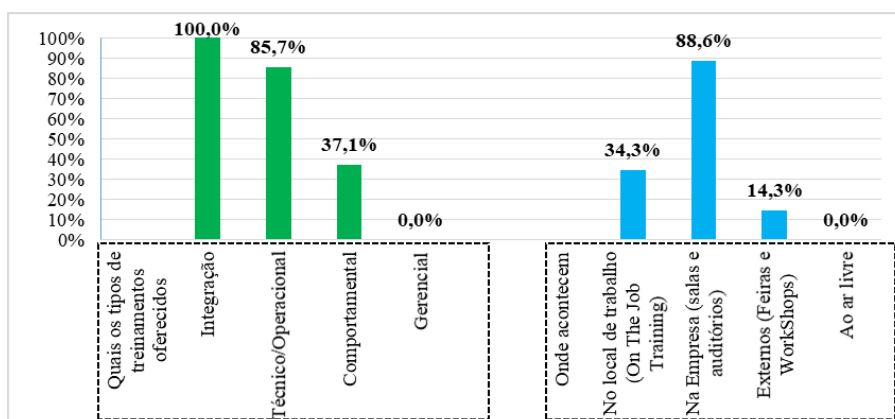
**Gráfico 4 – Fatores considerados antes da realização de Treinamentos para PcDs**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Percebe-se que muitas empresas ainda não caminham para adoção de um comportamento inclusivo, como metodologia, como filosofia e cultura organizacional. Considerar o tipo de deficiência ao invés de considerar as Necessidades da PcD contrasta com o conceito de precarização do labor, de desmotivação e de subutilização. Verifica-se também quanto aos locais onde são realizados os treinamentos (Gráfico 5), auditórios e salas de aula são os locais mais comuns (88,6%) e o local de trabalho - *On The Job Training* (34,3%). Nenhuma empresa investigada declarou utilizar do Treinamento ao Ar Livre e 14,3% fazem Treinamentos fora de sua sede, em eventos como *Workshops*, Palestras, Feiras.

**Gráfico 5 – Tipos e Locais de Treinamentos oferecidos**



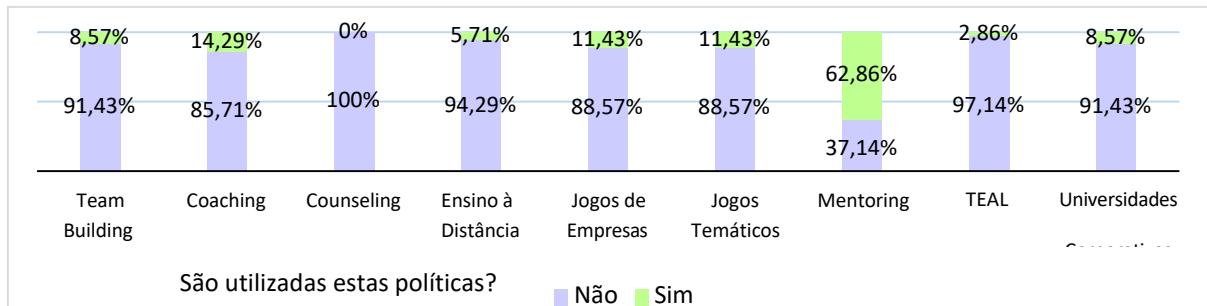
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Por pertinente, cabe a este trabalho a comparação, da pesquisa de Lorenzo (2016) onde os treinamentos com maior frequência foram no local de trabalho e realizados pelos líderes. Já para Maia (2014) a execução dos treinamentos, em sua pesquisa, deu-se através da análise prévia do lugar, das necessidades das PcDs e de toda acessibilidade. Quanto ao tipo de treinamento realizado, verifica-se a unanimidade do Treinamento de Integração que tem por objetivo demonstrar como funciona a organização, para que o colaborador com deficiência saiba de normas, regras que regem a empresa. Os treinamentos Técnicos/Operacionais são ofertados por, aproximadamente, 86% das empresas e os Comportamentais por 37,14%. A única unanimidade nas políticas de Treinamento & Desenvolvimento das empresas questionadas (Gráfico 6) é a ausência de *Counseling* (profissional capacitado que realiza acompanhamentos), este processo consome tempo dos colaboradores, há tendência de constituir uma importante política de T&D pois

fornece um panorama de possibilidades a serem trabalhadas para melhorar o convívio, desempenho e realização da função.

*Mentoring* é a política mais presente, sendo adotada por 62.86% das empresas. O *Mentoring* é frequentemente utilizado devido ao impacto positivo em perpetuar conhecimentos, disponibiliza-se um colaborador habilitado e experiente para se tornar mentor e transmitir experiências aos colaboradores, como o treinamento comportamental.

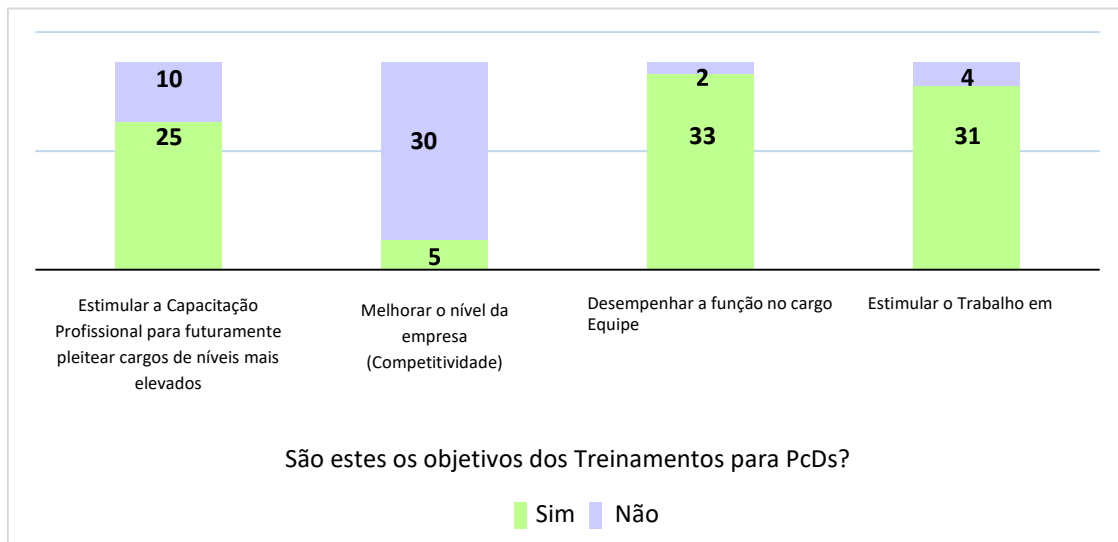
**Gráfico 6 – Políticas de T&D adotadas pelas Organizações**



**Fonte: Elaborado pelos autores (2018)**

O principal objetivo dos treinamentos (Gráfico 8), identificado pela análise dos questionários, é o do desempenho de suas funções no cargo. Em seguida, estimular o trabalho com os demais funcionários e, após, para estimular a capacitação profissional para pleitear cargos de maiores níveis. Melhorar o nível da empresa não é prioridade entre elas.

**Gráfico 7 – Objetivos dos Treinamentos para PcDs**



**Fonte: Elaborado pelos autores (2018).**

O Treinamento para desempenhar as funções no cargo, ao passo que é o mais utilizado pela amostra, também é classificado como pouco abrangente, pois mantém-se ligado apenas no entorno do trabalho a ser desenvolvido, não fornecendo perspectivas de desenvolvimento. O foco em executar, manusear ou seguir uma rotina, por mais que, seja suficiente para a organização, não rompem

barreiras, não favorecem a inclusão e podem significar a não adaptação do colaborador. Considera-se que este objetivo é essencial, entretanto, as PcDs, já não buscam apenas executar funções como robôs, mas a desenvolver habilidades sociais, relações interpessoais, acesso a planos de carreira e capacitação profissional.

## **6. Considerações finais:**

O estudo possibilitou observar as metodologias de treinamento para as PcDs dentro das organizações, considerando a concepção dos profissionais de Recursos Humanos. Analisando as políticas das organizações, constatou-se que a Lei de Cotas é fator determinante para que aconteçam as contratações de PcDs, posterior a influência legislativa, a qualificação e o encaminhamento confiável mostraram-se fatores também decisivos na negociação de vagas. Ao que se pode estabelecer, a deficiência, num aspecto de condição do indivíduo, implica em barreiras à sua entrada no mercado de trabalho.

A aplicação do questionário e a análise dos dados proporcionaram a reflexão sobre o distanciamento, ainda atual, de um comportamento inclusivo. A legislação não define consciência coletiva e ao passo que, fiscaliza as empresas, estas encontram formas de não cumprir as exigências legais. Assim, é possível perceber, como sociedade, que a conceituação de sociedade inclusiva, ainda não cabe ao comportamento apresentado.

Conforme analisado pela presente pesquisa, as metodologias de treinamento empregadas para as PcDs são as mesmas utilizadas para os colaboradores sem deficiência, desta forma, têm-se um panorama de que a inclusão não é efetivamente difundida nas empresas, visto que as PcDs, enquanto colaboradores, devem se adaptar as condições impostas pelo sistema organizacional. Tal representação denota apenas um conceito de inserção no âmbito de trabalho, o que não pode ser visualizado pela ótica inclusiva, onde toda organização deve se atentar e se adaptar às necessidades e particularidades destas pessoas. A disponibilização de vagas operacionais para as PcDs, impulsionada pelas dificuldades da falta de capacitação e baixa escolarização na busca por candidatos, reforçam o estereótipo da incapacidade, e a definição de critérios por pessoas que não estão habilitadas a trabalhar com inclusão, afastam as organizações de um comportamento inclusivo.

Os treinamentos apurados, ao passo que, constituem um importante meio de capacitação e profissionalização para as PcDs no ambiente de trabalho, visto que estas pessoas sofrem imensamente com o descaso educacional no país, traz uma informação positiva, que as empresas estão lidando com este assunto, internamente, fornecendo educação básica, mesmo que de forma operacional, estas pessoas recebem treinamentos, aprendem, multiplicam conhecimento e tornam-se melhores, nota-se que há princípios inclusivos nas ações prestadas. Não há como falar em treinar e capacitar uma PcD sem aprofundar-se nos assuntos que as impedem, em maioria, de obter este acesso.

A problemática se encontra na análise errônea das necessidades de treinamento. Basear-se em necessidades da empresa e nos tipos de deficiência dos colaboradores, são formas não favorecedoras de um processo de capacitação. Os treinamentos técnicos/operacionais fornecem habilidades para exercício de apenas uma atividade, dissolvida nas Teorias Clássicas da Administração e que ainda hoje, representam o atraso quanto ao conceito de educação no trabalho para as PcDs.

Ressignificação, como mencionado diversas vezes neste trabalho, é o caminho a ser percorrido pelas empresas e pela sociedade, em detrimento disso, a Lei de Cotas se mostra em caráter inicial e fundamental. Apesar de não causar efeito de transformação social, a vivência de que as PcDs possuem direitos e estes devem ser cumpridos como os de todos, traz uma nova reflexão na conduta humana. Para isso, a criação de novos

mecanismos não apenas na esfera legislativa, mas no incentivo nas organizações, como benefícios fiscais, podem tornar-se propulsores de um ciclo inclusivo. É fato que, estas ações não são capazes de modificar a gênese humana, entretanto, representatividade, diversidade e inclusão podem ser consideradas 3 pilares imprescindíveis para isto.

Não é possível estabelecer, através dos resultados apurados, o quanto são representativas estas informações no universo identificado, ampliando-as para ótica nacional ou para as particularidades da situação investigada. A pesquisa exploratória, visto que há poucos estudos nesta área, surge para ampliar o conhecimento científico no assunto. Espera-se deste estudo, juntamente com outros que serviram de base para ele, que se possa contribuir para provocar conscientização e fornecer novos ferramentais que tratem a questão da inclusão social pelo labor.

Torna-se pertinente, ressaltar as dificuldades que os pesquisadores encontraram no acesso as organizações, sendo que: a falta de órgãos competentes para informar, encaminhar e fornecer acesso; a resistência das empresas em receber os pesquisadores, por vezes, apresentando comportamentos hostis; o temor quanto a relação entre os pesquisadores ou a pesquisa e os órgãos de fiscalização do governo; a problemática em dispor dados de total descumprimento da legislação e atrair olhares destes órgãos de fiscalização. Acredita-se que a comunidade empresarial necessita, e muito, desenvolver comportamentos didáticos, sobretudo quando o assunto é importante para uma população que enfrenta preconceito e descrédito rotineiramente. Importante salientar que o planejamento de um processo de treinamento não consiste em perspectivas da empresa, no sentido de considerar o que a organização necessita.

Para realização de uma metodologia de treinamento satisfatória, deve-se considerar todos os fatores relacionados ao comportamento do colaborador com deficiência. Lembrando que, as PcDs são indivíduos com motivações, aspirações e desejos, e que o trabalho para estas pessoas significa, além da independência, a concepção de pertencimento social. Portanto, é preciso romper com as barreiras que as empresas utilizam, fornecendo um ambiente acolhedor e inclusivo. Capacitar, desenvolver e evoluir estas pessoas, são funções das organizações. Não são ações excepcionais, mesmo que signifiquem diferenciais para as organizações, são apenas direitos sendo cumpridos. A concepção que se deve atentar é o cumprimento do direito universal de que todos são iguais e possuem direitos iguais ao trabalho, com condições justas.

A inclusão da diversidade é um tema novo no campo do trabalho, pode-se estabelecer que as empresas investigadas têm utilizado as estratégias disponíveis para promover essa inclusão, de forma que, atingindo conceitos bem distantes do ideal de inclusão, desenvolvem este trabalho e contribuem para ressignificação do processo. Os preceitos de que a PcD deve se adaptar ao sistema imposto pela sociedade, pregado pela integração, não são mais aceitos, reivindicam o que lhes realmente é de direito, a inclusão, efetiva, satisfatória e apenas ela, não há mais nada a provar.

## REFERÊNCIAS

BASILE, C. R. O. **A Dignidade da Pessoa Humana e o Valor Social do Trabalho na Interpretação e Aplicação das Normas Trabalhistas**. Dissertação (Mestrado em Direito): Faculdade de Direito da USP: São Paulo, 2009. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde.../Cesar\\_Reinaldo\\_Offra\\_Basile.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde.../Cesar_Reinaldo_Offra_Basile.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2018.

BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.



BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da PCD (Estatuto da PCD). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 16 jul. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.470, de 31 de agosto de 2011. [...] acrescenta o art. 21-A à Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993 - Lei Orgânica de Assistência Social, para alterar regras do benefício de prestação continuada da PCD [...]. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 31 ago. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/112470.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112470.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2018.

BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 dez. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.470, de 31 de agosto de 2011. [...] acrescenta o art. 21-A à Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993 - Lei Orgânica de Assistência Social, para alterar regras do benefício de prestação continuada da PCD [...]. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 31 ago. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112470.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112470.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2018.

BRASIL. Decreto nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 dez. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2018.

BRASIL. Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – CORDE [...]. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 24 out. 1989. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7853.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2018.

BRASIL. Decreto nº 8.213, de 1º de Maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1 maio 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2018.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de Pessoas com Deficiência em empresas brasileiras**: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Tese. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2007. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/CSPO-72UKVU/maria\\_nivalda.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/CSPO-72UKVU/maria_nivalda.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 30 maio 2018.

CHIAVENATO. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manole, 2014.

DATNER, Y. **Jogos para educação empresarial: role-playing, jogos de empresa.** 2. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.  
GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de Empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994. IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Divisões Regionais do Brasil.** 29 jun. 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias-novoportal/cartas-e-mapas/redes-geograficas/15778-divisoes-regionais-do-brasil.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

LACRUZ, A. J. Jogos de Empresas: Considerações teóricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, 2004, São Paulo, p. 93-109. Disponível em: <[http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos\\_Cientificos/JOGOS%20DE%20EMPRESAS%20CONSIDERA%C3%87%C3%95ES%20TEORICAS.pdf](http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/JOGOS%20DE%20EMPRESAS%20CONSIDERA%C3%87%C3%95ES%20TEORICAS.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2018.

LANCILLOTTI, S. S. P. **Deficiência e trabalho: redimensionando o singular no contexto universal.** Campinas: Autores Associados, 2003.

LORENZO, S. M. **Inserção de Pessoas com Deficiência no Mercado Formal de Trabalho a partir da Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos das Empresas.** Dissertação (Mestrado em Educação). Marília: UNESP, 2016. Disponível em: <[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/136269/lorenzo\\_sm\\_me\\_mar.pdf;sequence=4](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/136269/lorenzo_sm_me_mar.pdf;sequence=4)>. Acesso em: 30 maio 2018.

MAIA, A. M. C. **O Trabalhador com Deficiência na Organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). São João del-Rei: PPGPSI-UFSJ, 2014. Disponível em: <<https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/incluir/DissertacaoAndreia.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOURÃO, L.; PUETE-PALACIOS, K. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. MPMG - MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS. **Principais diferenças entre Inclusão e Integração.** 2015. Disponível em: <[http://www.sedese.mg.gov.br/conped/images/conferencias/inclusao\\_integracao.pdf](http://www.sedese.mg.gov.br/conped/images/conferencias/inclusao_integracao.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2018.

MPT - MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **A Lei de Cotas em perguntas e Respostas**. Vitória, ES: PcD Legal, 2014. Disponível em: <<http://www.pcdlegal.com.br/leidecotas/wp-content/themes/leidecotas/livrodigital/files/assets/basic-html/index.html#1>>. Acesso em: 16 fev. 2018.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais: RAIS 2016. 2017**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/rais/default.asp>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SILVINIK, A.; FURLAN, J.; SITA, M. **Ser+ em T&D: Estratégias e Ferramentas em Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Ser Mais, 2010.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. 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.

WERNECK, C. **Você é gente? O direito de nunca ser questionado sobre o seu valor humano**. Rio de Janeiro: WVA, 2003. Disponível em: <[www.todosnos.unicamp.br:8080/lab/producao/lab.pdf](http://www.todosnos.unicamp.br:8080/lab/producao/lab.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2018.

## MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL – CORRELAÇÕES DE PRODUTIVIDADE

FARIA, M. E. L., UCDB. melisalacerda@gmail.com  
PEREIRA, T. R., Libera Limes. thamyres-riibeiro@hotmail.com  
TUTYA, S. T. B., UCDB. sylviotutya@hotmail.com.br  
BALABUCH, L. C. R., UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com

**Resumo:** O patrimônio humano é apontado contemporaneamente, como um dos maiores ativos das empresas, um fator diferencial relacionado à produtividade e, quando gerido de forma satisfatória, competitividade e longevidade institucional. O clima organizacional, por sua vez, representa a personalidade e abertura presente em uma empresa para que o trabalho humano nela ocorra, com aspectos objetivos e subjetivos que formam o seu modo de ser organizacional. Clima e motivação, quando ajustados, são produtos conjuntos à produtividade, porém, quando conflitantes, podem trazer problemas significativos ao desenvolvimento. O objetivo deste artigo foi analisar as correlações de produtividade mais pontuais presentes entre a motivação e o clima organizacional no ambiente das empresas. Para essa finalidade, foi adotado o método da revisão narrativa de literatura, que comporta materiais diversos em metodologias distintas e muitas vezes não convergentes, analisados sob o crivo crítico do pesquisador a fim da redução de eventual viés. Foram consideradas pesquisas sobre o objeto de interesse do estudo divulgadas nos últimos sete anos (2013-2019), para fins de atualidade, com o uso de duas bases principais de pesquisa virtual: Portal Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a biblioteca eletrônica *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), pesquisados com o uso dos descritores “clima organizacional”, “motivação” e “gestão de pessoas”. Como resultado, o estudo evidenciou o posicionamento da motivação como um fator diferencial que se atrela à disposição e envolvimento do colaborador nos interesses e objetivos da empresa. Quanto mais responsiva a instituição aos anseios do colaborador, maior a tendência do mesmo em retornar positivamente à mesma. O clima organizacional, por sua vez, se mostrou um elemento de base para a sustentação interna da motivação nas empresas, oportunizando condições e alicerces internos de abertura produtiva, comunicacional e inovadora a fim de melhores resultados. A motivação aliada a um clima organizacional favorável ao desenvolvimento humano gera maior produtividade, menor incidência de erros (com aproveitamento positivo dos que ocorrem), maior interesse em divisão de responsabilidades e preservação de talentos, sendo um duo de instrumentos altamente positivo à competitividade organizacional.

**Palavras Chave:** GESTÃO DE PESSOAS. INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS INTERNOS.

### Introdução

O desempenho do indivíduo em seu trabalho é dependente não apenas de disposição estrutural e capacidade física ao desempenho das atividades, e quando a empresa se apresenta alinhada às expectativas funcionais, tende a apresentar menor

incidência de comportamentos contrários à produtividade. Foi destacado por Ceribeli e Lima (2018) que, se a personalidade da empresa é favorável a que os funcionários se transformem em colaboradores (deixem a postura de mera execução de tarefas e passem a fazer seu trabalho com inovação, criatividade e diferenciais produtivos), ela tende a ser mais atrativa aos que têm interesse colaborativo e de fortalecimento da equipe, favorecendo um ciclo produtivo positivo. Em empresas que costumam apresentar recorrentemente falhas, erros e desvios de qualidade, não é raro que seja encontrado um clima organizacional problemático, acompanhado de baixa motivação do patrimônio humano.

Para Amorim e Silva (2015), um clima organizacional propício apresenta aberturas para a produtividade, a comunicação, a inovação de processos e a aproximação de pessoas, constituindo o chão para um comportamento institucional positivo. Nas empresas, as pessoas podem ser motivadas por uma série de recursos, mas a qualidade da manutenção dessa resposta e a identificação da veracidade das iniciativas tomadas pela empresa partem, diretamente, da presença de um clima organizacional consistente ao que se espera dos trabalhadores. Frente a isso, a problemática deste artigo foi identificar quais são os principais diálogos de produtividade nas empresas apresentados pela diade motivação e comportamento organizacional.

Como hipótese, foi sustentado que a união entre clima organizacional e motivação é uma associação necessária ao bom desempenho institucional, que reflete em maior competitividade pela maior coesão e coerência interna pelo potencial humano alinhado aos interesses da empresa de forma positiva e com reciprocidade.

## **Objetivo**

O objetivo deste artigo foi analisar as correlações de produtividade mais pontuais presentes entre a motivação e o clima organizacional no ambiente das empresas. Trata-se de um desdobramento do eixo temático Práticas em Gestão de Pessoas, especificamente quanto ao Desempenho Humano no Trabalho.

## **Método**

Este artigo é uma revisão narrativa de literatura, na forma de uma pesquisa descritiva e qualitativa. As revisões narrativas comportam materiais diversos, elaborados a partir de metodologias distintas que, não raro, não se apresentam de forma convergente e, por isso, são analisados sob o crivo crítico do pesquisador a fim da redução de eventual viés. Foram consideradas pesquisas sobre o objeto de interesse do estudo divulgadas nos últimos sete anos (2013-2019), para fins de atualidade, com o uso de duas bases principais de pesquisa virtual: Portal Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a biblioteca eletrônica *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), pesquisados com o uso dos descritores “clima organizacional”, “motivação” e “gestão de pessoas”. Foram incluídas as publicações que apresentaram do corte cronológico selecionado, com representatividade ao objeto de pesquisa e metodologia ou descrição geral estruturada de maneira satisfatória metodologicamente. Foram descartadas todas as produções que se afastaram dessas condições. Feita a pesquisa pelos termos descritores e corte temporal, as publicações foram primeiramente filtradas pela leitura de seus resumos/*abstracts* e sumários e, quando e se responsivas ao objeto, passaram por leitura integral e fichamento para a composição do escopo da pesquisa.

## **O Patrimônio Humano das Empresas**

Logo após a Revolução Industrial, por um longo período, o interesse das empresas foi centralizado no lucro, nos fatores de rentabilidade. No entanto, a partir do

desenvolvimento de diversas pesquisas na segunda metade do século XX ocorreram mudanças representativas na interpretação do papel das pessoas e de seu lugar como forças estratégicas e produtivas organizacionais.

Da manutenção de talentos à menor incidência de erros, as empresas passaram a avaliar de forma mais crítica e analítica o capital humano para além da jornada de trabalho e da repetição de tarefas. A condição humana e fluente na colaboração e efetividade organizacional veio a tona (VARGAS; TOMAZ, 2017). Pela administração científica, embora seja quase sempre alvo de críticas diversas, o taylorismo abriu as portas para uma visão mais ampla da relação das pessoas com o ambiente de trabalho, embora isso tenha ocorrido, como destacado por Walter, Winler e Crubellate (2013), a partir dos impactos negativos das pressões e do controle no meio produtivo, com elevada racionalização de tarefas e baixa consideração da presença e das necessidades humanas no ambiente laboral.

Senff et al. (2015) narram que, a partir do taylorismo, com o olhar sobre as pessoas e sua produtividade, foram desenvolvidos diversos métodos no interesse de obter maiores e melhores resultados do trabalho humano, mas atingir a coesão corporativa interna logo se estabeleceu como um dos desafios centrais dos séculos XX e XXI. Mesmo empresas com excelente visão externa por seus clientes, enfrentam cotidianamente problemas para seu alinhamento interno, capitaneados principalmente pela desmotivação dos colaboradores e pela dificuldade de obter dos mesmos o seu potencial de expectativa quando ingressaram no ambiente de trabalho.

Contemporaneamente, como informado por Demo, Martins e Roure (2013), as empresas compreenderam que é importante corresponder às aspirações dos funcionários e manter um relacionamento interno positivo com os trabalhadores, mas como isso pode ser desenvolvido ainda é uma questão problemática.

Quanto maior a conexão do trabalhador com a empresa, menores os erros e problemas produtivos, contudo, quanto maior a dificuldade de o trabalhador encontrar correspondentes a comportamentos positivos no clima organizacional, maiores tendem a ser problemas graves à empresa, como o *turnover* – ou rotatividade de pessoal e o absenteísmo. Simas Junior (2015) observou ainda que, quanto mais as pessoas estiverem satisfeitas com a empresa, tão mais acreditarão na capacidade desta a corresponder às suas aspirações, menores as chances de que deixem aquele ambiente de trabalho – e isso mantem à empresa uma força de trabalho capacitada ou pelo menos conhecedora das estruturas internas e modos de fazer. Com essa intimidade maior, há menores erros e maior competitividade.

Valorizar o capital humano é mais que oferecer reconhecimento e condições de trabalho adequadas, que são, em uma análise direta, obrigações primárias do empregador. A valorização do capital humano vem a partir do reconhecimento de suas necessidades, do investimento em melhoria contínua e do desenvolvimento de programas de trabalho e crescimento interno que sejam convergentes ao desejo de permanecer e crescer na empresa (BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2014).

A partir de uma gestão de pessoas afinizada com as realidades institucionais, é possível empreender medidas de valorizada do capital humano com maior proximidade ou aproximação aos interesses e realidades apresentadas, de tal forma que a empresa passa a ter, como citado por Estender (2013), um diferencial de prestação humana que se imprime em seus produtos e serviços e é refletido na qualidade dos produtos finais e na permanência ou longevidade de mercado. Para compreender como manter o vínculo pessoas/ empresas, a motivação é um conceito inicial.

## **Motivação – ferramenta interna ou estratégia institucional?**

Dentro ou fora da vida organizacional, a motivação move o comportamento humano. Conforme Avelar (2014), é essa condição que leva as pessoas a decidirem fazer mais que os seus cargos definem formalmente, a se envolverem de maneira proativa nos desafios da empresa e a acreditarem e desenvolverem uma sinergia positiva com os objetivos organizacionais. Para que isso ocorra, a motivação é acionada pela presença de comunicantes de familiaridade ao que é motivado.

É como definido por Lopes et al. (2015): motivar é conduzir alguém a tomar uma ação. No caso, levar o colaborador a entrar em movimento positivo pela empresa. O desenvolvimento da motivação é, contudo, complexo: para Soares, Queiroz e Caffé Filho (2018), por exemplo, trabalhadores têm inúmeras razões para se apresentarem motivados ou desmotivados, todas importantes e que merecem olhar de atenção.

No entanto, nas empresas, há quatro frentes que atuam em promover o sentimento motivacional? Remuneração, vantagens, impulso a ação e relaxamento. Esses fatores podem ser utilizados em rotatividade para tornar alguém motivado a fazer algo, o que é também válido ao mundo organizacional. A motivação é, no entanto, tão complexa quanto importante e Soler et al. (2018) observam que há várias teorias que procuram explicar quais são os gatilhos para comportamentos motivados ou desmotivados.

Conforme os mesmos autores, a teoria das necessidades de Maslow, é um referencial sobre os motivadores da ação humana, de tal forma que apresenta uma hierarquia, que tem base as necessidades fundamentais, fisiológicas, e cria uma escala de refinamento em que há uma busca crescente pela satisfação e, mesmo no topo, é possível se manter motivado à progressão de níveis diferentes. Conforme Rosa e Oliveira (2013), a base da pirâmide de Maslow são as necessidades fundamentais como sono, sede, fome e outras de ordem fisiológica.

A segunda camada envolve a segurança; a terceira as necessidades sociais; a quarta, a autoestima e a última, a quinta, envolve a capacidade e os desejos de autorrealização, em que o indivíduo atinge o pico de considerações, mas nem por isso esgota a sua capacidade de melhorar e de buscar um novo status. Embora possam ocorrer movimentos nem sempre lineares, o mais comum é que somente se ascenda a um nível superior após a satisfação do nível presente e é possível que pessoas com alto grau de realização, passem por alguma queda conforme os movimentos organizacionais ou do meio.

A teoria de Herzberg compreende a motivação de uma forma relativamente semelhante com a de Maslow, mas considera que trabalhos mais significativos costumam resultar no trabalhador maior motivação e, conseqüentemente, maior saúde mental, como colocado por Gomes e Gomes (2013) e, para que a atividade motivacional esteja presente, é necessário o desenvolvimento do ego, da autorrealização e a possibilidade de continuidade e permanência da exploração do potencial individual.

Seja em uma ou em outra visão da motivação, sabe-se que, como destacado por Silva et al. (2016), a autonomia no meio de trabalho é um gatilho potencial para o reconhecimento da confiança institucional e do desempenho. Assim, de forma gradativa e sempre bem acompanhada, uma sugestão aos gestores para motivar a sua equipe é desenvolver uma orientação interna mais horizontalizada na divisão de responsabilidades, com menores níveis de controle quanto possível e salubre à empresa.

Essa é uma prática que corresponde ainda a outra forma de compreender a motivação, a teoria dos impulsos, de forma que a condição motivada tanto pode vir de pulsões internas quanto externas. Leal, Miranda e Carmo (2013) observaram que as motivações internas decorrem do indivíduo para com o meio e as externas, do meio para com a realidade do indivíduo e ambas conduzem à ação.

Em Melo (2017) consta uma outra dimensão da motivação e de sua observação, desenvolvida por Martin Seligman, o método PERMA, constituído a partir de cinco pilares de base: emoção (mas positiva), relacionamento, significância, compromisso e ação. A partir do reconhecimento destes fatores e de como a empresa pode promover essas condições nos colaboradores, são desenvolvidas oportunidades recorrentes de seu fortalecimento, gerando a motivação pelo contato com tais elementos. Como aporte ou método motivador, é possível fazer uso da motivação financeira para levar as pessoas a agirem de determinada forma, e isso pode ser aplicado tanto em nível individual quanto coletivo.

No entanto, como observado por Ceribeli et al. (2015), sempre que as motivações financeiras são pensadas, elas devem ser compreendidas como o que são: pouco duráveis em longo prazo, de baixo efeito de fortalecimento interno. Por ser dessa forma, o alto benefício em curto prazo é uma razão para que sejam utilizadas como parte de programas mais consistentes e complexos motivacionais. Para ampliar a capacidade de retorno de programas motivacionais financeiros, pode-se adotar medidas que modelam o comportamento à produtividade, como participação nos lucros, mas essa é uma decisão que somente pode ser tomada pela análise pormenorizada da empresa e de como se apresenta no mercado, de suas particularidades.

Steil et al. (2014), contudo, observam que outros recursos podem ser implementados de forma isolada ou não na motivação, tais como reconhecimentos diretos pessoais ou coletivo por desempenho, elogios verbais públicos ou pessoais e reconhecimento ou benefícios de ordem não financeira que colidam com motivadores internos dos colaboradores auxiliam na formação de uma rede motivacional interna consistente. Depende diretamente do gestor a tomada de decisão para a programação motivacional, optando por qual ou quais recursos utilizar a fim de manter a conexão produtiva com seu patrimônio humano e qual alternativa dará maior ou melhor resposta.

### **Clima Organizacional – a Personalidade da Empresa**

O clima organizacional representa a personalidade das empresas e, embora não possa ser tocado, percebido materialmente, seus efeitos repercutem em toda a prática e trabalho humano no ambiente, bem como no relacionamento da empresa com o mercado. É o clima que define o comportamento e a reação da empresa como instituição aos eventos e que também modela como aqueles que nela ingressam reagirão e desenvolverão seu trabalho. A implicância desse fator é relativamente simples de ser compreendida no exemplo de um colaborador altamente proativo e diferencial que migra de uma empresa a outra, e na que se instala, de repente, se mostra improdutivo.

É muito provável que o ambiente interior desse novo local de trabalho não tenha os elementos fundamentais para manter a sua condição diferencial. Assim, pessoas e clima organizacional interagem diretamente e de forma constante, pois forma-se um clima psicológico propício ou não à produtividade, uma egrégora atitudinal em que o comportamento é impulsionado ou limitado pelos tendões internos da forma de ser da empresa e que tanto pode liberar quanto limitar talentos (ECHEVERRI; CRUZ, 2014; SILVA; DIEHL, 2013).

Por ser dessa forma, de acordo com Correa, Camelo e Leal (2017), é de fundamental importância a realização de levantamentos constantes a respeito desse clima e de seus potencializadores, em busca de definir os impactos nos colaboradores e como eles reagem a essa influência, a fim de melhorias e ajustes quase sempre de ordem superior à base.

A motivação se comunica diretamente com o clima, já que está entre os fatores usualmente levantados como decisores para uma condição boa ou ruim, de forma que as



análises de clima consideram os níveis de interação social, de supervisão, de motivação, de recompensas, de clareza, de incentivos e de estrutura de linearidade decisória numa empresa. Alves (2017) ressalta que empresas que possuem um clima organizacional desfavorável, com frequência enfrentam os problemas do afastamento do potencial humano e da ausência de desejo de permanência, tendo que investir em treinamento constante pela alta rotatividade de pessoa e sofrendo as consequências de uma baixa manutenção de talentos, dentre outros fatores de perda, como o absentismo.

Para Siqueira, Almeida e Neto (2015), um clima pouco propício à inovação e criatividade apenas mantém de forma voluntária e satisfatória colaboradores que tenham essa mesma personalidade e isso é um fator de estagnação competitiva. A mudança do clima para proatividade e criatividade, igualmente, coloca em movimento de permanência estes sujeitos na empresa, em dominância, o que é altamente positivo e estratégico.

### **Considerações finais**

O objetivo geral deste artigo foi analisar as correlações de produtividade mais pontuais presentes entre a motivação e o clima organizacional no ambiente das empresas. Foi obtido que a motivação e o clima organizacional são intercomunicantes e interagentes constantes, atuando de forma recíproca um sobre o outro e com capacidade crítica e transformacional no desempenho, produtividade e competitividade de uma empresa mediada pela qualidade da ação gestora.

A qualidade da motivação e do clima organizacional, quando alta, eleva o desejo produtivo, vinculador e colaborativo dos trabalhadores para a permanência na empresa, bem como a sinergia de objetivos. Quanto mal equilibrados, há geralmente fatores negativos como absentismo, rotatividade de pessoal e dificuldade de manutenção e preservação de talentos, fixando à empresa apenas os colaboradores que responde à natureza do clima. Assim, é importante ao gestor atentar para instrumentos motivacionais de curto, médio e longo prazo que promovam melhoria contínua das pessoas e do ambiente, bem como atentar a estudos preventivos e corretivos do clima organizacional no aspecto da produtividade, a fim de que a empresa tenha o ambiente e condição necessários para que os talentos possam contribuir e se tornarem diferenciais produtivos, competitivos e estratégicos.

### **Referências Bibliográficas**

ALVES, T. L. Catalisador da gestão de pessoas: clima organizacional pelo modelo de Burke- Litwin. **A Gestão Estratégica na Administração**, v. 2, n. 2, p 36-51, 2017.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Realidade percebida na satisfação de servidores públicos: características e circunstâncias. **Qualitas**, v. 16, n. 3, p. 129-148, 2015.

AVELAR, A. C. A motivação do aluno no contexto escolar. **Anuário de Produções Acadêmico-científicas dos discentes da Faculdade Araguaia**, v. 3, n. 3, p. 71-90, 2014.

BARRETO, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014.

CERIBELI, H. B. et al. Remuneración estratégica: un estudio de casos múltiples. **Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia**, v. 9, n. 3, p. 129- 144, 2015.

CERIBELI, H. B.; LIMA, M. L. S. A influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações. **Revista Unifebe**, v. 1, n. 1, p. 190-208, 2018.

CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 47, p. 65-84, 2017.

DEMO, G.; MARTINS, P.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

ECHEVERRI, D. R. C.; CRUZ, R. Z. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. **Estudios Gerenciales**, v. 30, n. 131, p. 184-189, 2014.

ESTENDER, A. C. Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho nas Organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 7, n. 2, p. 23-39, 2013.

GOMES, R. K.; GOMES, R. K. Ensaio teórico sobre os fatores de motivação e satisfação no trabalho. **Revista Borges**, v. 3, n. 2, p. 04-19, 2013.

LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J.; CARMO, C. R. S. Teoria da autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 62, p. 162-173, 2013.

LOPES, L. M. S. et al. Aspectos da motivação intrínseca e extrínseca: uma análise com discentes de Ciências Contábeis da Bahia na perspectiva da Teoria da Autodeterminação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 21-39, 2015.

MELO, D. L. C. Importancia de un programa de fortalezas para el incremento del bienestar en un grupo de colaboradores de la empresa La Cali. **Boletín Informativo CEI**, v. 4, n. 2, p. 12-22, 2017.

ROSA, F.; OLIVEIRA, L. A. de. O feedback assertivo como fator motivacional. **Maringá Management**, v. 9, n. 2, p. 29-38, 2013.

SENEFF, C. O. et al. Uma contribuição para a celeuma sobre a cientificidade da administração. **Revista Espacios**, v. 36, n. 24, *online*, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n24/15362424.html>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SILVA, L. R. F. et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2016.

SILVA, M.; DIEHL, L. A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 5, n. 1, 2013.

SIMAS JUNIOR, P. F. A importância da gestão de pessoas no sucesso das organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 75-94, 2015.

SIQUEIRA, C. F.; ALMEIDA NETO, J. L. Fatores influenciadores na Cultura e no Clima Organizacional que refletem na Motivação, Liderança e Comunicação de uma Empresa de Juazeiro do Norte-CE. **Id on line Revista de Psicologia**, v. 9, n. 25, p. 180-202, 2015. Disponível em: < <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/320>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

SOARES, V. B.; QUEIROZ, L. A. B.; CAFFÉ FILHO, H. P. A Importância do Fator Motivacional no Trabalho. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 10, n. 29, p. 23-36, 2016. Disponível em: < <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/381>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

SOLER, A. P. S. C. et al. Motivação e humanização: fatores de relevância no tratamento terapêutico e na formação do profissional em reabilitação. **Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, p. 13-14, 2018.

STEIL, A. V. et al. Estado da arte sobre recompensas em organizações no Brasil: Uma análise bibliométrica da literatura nacional de 2000-2011. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 19-35, 2014.

VARGAS, E. C.; OMAZ, R. A. S. Gestão com pessoas: uma revisitação à construção de um conceito em movimento. **Revista Conbrad**, v. 2, n. 1, p. 41-56, 2017.

WALTER, B. E. P.; WINKLER, C. A. G.; CRUBELLATE, J. M. O ideário taylorista, a gestão da subjetividade e o poder pastoral. **Cadernos Ebape.Br**, v. 11, n. 1, p. 16-29, 2013.

## **1PRIMEIROS PASSOS EM EDUCAÇÃO INTERPROFISSIONAL: PET/SAÚDE - UNESP BAURU**

SOARDO, Érica de Souza, UNESP. ericasoardo@hotmail.com  
GOULART JÚNIOR, Edward, UNESP. edward.goulart@unesp.br

**RESUMO:** Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde Interprofissionalidade (PET/Saúde-interprofissionalidade) é uma iniciativa do Ministério da Saúde para promover integração ensino-serviço-comunidade com foco no desenvolvimento do SUS, a partir dos elementos teóricos-metodológicos da Educação Interprofissional (EIP). EIP é uma abordagem na qual membros de diversas profissões aprendem juntos, interativamente, com o propósito explícito de melhorar as práticas colaborativas em saúde. No projeto PET/Saúde-Interprofissionalidade da Faculdade de Ciências da UNESP/Bauru, em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Bauru participam 11 professores, 30 estudantes dos cursos de graduação: Psicologia, Ciências Biológicas e Educação Física; 20 preceptores de diferentes serviços da SMS (UBS, CAPS, Consultório de Rua; CRMI, CTA, CEREST, Ambulatório de Fisioterapia, CAIC, Vigilância Sanitária; CCZ, Seção Técnica de Imunização, Hospital Lauro de Souza Lima e Pronto Socorro Central), divididos em 5 (cinco grupos de trabalho). Os objetivos são: 1) alinhar, entre os participantes, os conhecimentos sobre o conceito de saúde, por meio de troca de saberes entre professores, preceptores e estudantes de diferentes formações; 2) socializar as diferentes experiências dos preceptores, junto aos diferentes territórios de atuação do projeto; 3) fazer a identificação inicial das principais demandas que incluem o eixo formação do profissional nos cursos de graduação, formação continuada dos preceptores e atendimento integral ao usuário. A discussão do conceito de saúde pela perspectiva histórica, a leitura e discussão de trabalhos sob a perspectiva da educação interprofissional, a discussão de estudos de caso apresentados pelos preceptores, possibilita conhecer amplamente os problemas enfrentados pelos serviços de saúde e propor ações visando: socializar práticas interprofissionais; planejar, avaliar e inovar espaços formativos a fim de produzir aprendizagens colaborativas entre professores, estudantes, profissionais da saúde, usuários e comunidade em geral. Assim, pretende-se: atender de modo integral às necessidades dos usuários, em diferentes serviços, bem como a formação inicial e continuada de profissionais da área da saúde. Este trabalho por fim, a partir da caracterização a respeito dos objetivos e ações de PET/Saúde - Interdisciplinaridade, tece considerações a respeito de contribuições possíveis do campo de gestão de pessoas para um programa como tal.

**Palavras Chave:** INTERPROFISSIONALIDADE; EDUCAÇÃO INTERPROFISSIONAL; FORMAÇÃO EM SAÚDE

### **1. INTRODUÇÃO:**

Historicamente, as diversas formações se enveredaram em caminhos disciplinares, ou seja, uma superespecialização do conhecimento, dificultando, assim, a construção, por parte dos estudiosos, de uma visão integral a respeito dos fenômenos, já que possuíam poucas informações sobre outras disciplinas, às quais também pesquisavam e olhavam para os mesmos fenômenos (MATOS, 2006).

Para tanto, ao se pensar nas relações existentes no campo do trabalho, pode-se, de antemão, constatar que essa trajetória não traria benefícios, uma vez que o trabalho, por si só é múltiplo, envolvendo sentidos e significados diversos para os indivíduos nele envolvidos (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004). Somado a isso, uma visão um tanto quanto alienada da realidade; uma vez que ao se considerar apenas o ponto de vista remetente a sua própria disciplina, este profissional não estará munido de elementos suficientes para uma visão integral do fenômeno.

Assim, acaba por se perder significativamente o valor de sua especificidade, já que está adquire sentido maior somente em meio a diversidade dos saberes.

De acordo com Ferla e Toassi, (2017) com a expansão dos serviços de saúde e do acesso, uma diversidade grande de situações que interfere na saúde aporta aos serviços, demonstrando no cotidiano uma constatação que é própria de determinadas abordagens conceituais contemporâneas: o contexto da saúde é de grande complexidade, o que significa que são mobilizadas por uma diversidade de situações que gera uma variada gama de desfechos.

Quebrar a relação problema-solução, própria da racionalidade científica moderna, ou da queixa-conduta, tradução da mesma nas abordagens da clínica em saúde, gera uma quebra também na aplicação da racionalidade vigente na organização do trabalho: o conhecimento e sua aplicação no trabalho requerem mobilidades, que põem em xeque as aplicações vigentes. A divisão técnica do trabalho, que espelha a divisão disciplinar e especializada do conhecimento, está entre essas questões que são postas em questionamento.

Por essas razões, visando uma maior integração das formações, têm-se buscado formas de conciliação entre as disciplinas, sendo a Educação para a Interprofissionalidade (EIP) uma importante estratégia para essa finalidade.

Visto que a definição de saúde pela Organização Mundial da Saúde (OMS) traz em seu bojo um modelo biopsicossocial de atenção à saúde, a interprofissionalidade coloca-se como método essencial no trabalho em saúde. Assim, mostra-se necessária a compreensão deste conceito.

Matos (2006) caracteriza a interdisciplinaridade como uma forma de interação das disciplinas, estabelecidas de modo a permitir trocas recíprocas entre elas e produzir, então, o enriquecimento de cada uma individualmente, ao longo do processo. Quer dizer, em um trabalho interdisciplinar faz-se necessário o equilíbrio de contribuições para às atividades-fim de uma equipe, permitindo que, ao tomar conhecimento do todo, o profissional atuante no campo da saúde possa, em sua especificidade, aprimorar-se. Uma definição mais recente, produto de uma revisão sistemática, afirma que a educação interprofissional em saúde ocorre quando os membros de mais de uma profissão da saúde aprendem em conjunto, de forma interativa, com o propósito explícito de melhorar a colaboração interprofissional ou a saúde/bem-estar dos usuários (REEVES et al., 2013).

Segundo Reeves (2016) a necessidade de EIP decorre diretamente da complexidade e natureza multifacetada da saúde e das necessidades de assistência social dos pacientes, requerendo coordenação eficaz de serviços. Ainda segundo o autor, a necessidade também decorre de pesquisas evidenciando que colaboração eficaz entre os prestadores dos diversos tipos de atenção à saúde é essencial para a oferta de atenção eficaz e integral.

A interprofissionalidade pressupõe um trabalho coletivo, onde as forças de poder se equilibram e os saberes são compartilhados na busca de melhores resultados no trabalho. Trata-se, portanto, de um trabalho eminentemente colaborativo, onde todos deverão participar de decisões tomadas.

Então, o trabalho colaborativo em atividades de saúde torna-se cada vez mais relevante, considerando a complexidade das relações sociais que permeiam a vida das pessoas na atualidade. Segundo Arruda e Moreira (2018) nas últimas décadas, a temática sobre a colaboração interprofissional se destacou no campo da saúde, como componente de uma ampla reforma política no modelo de formação e de atenção à saúde. Segunda as autoras, para isso, contribuíram a ampliação do acesso aos serviços de saúde e a questão da melhora na qualidade do cuidado, na perspectiva de uma atenção integral, contínua e mais ampliada.

Por essas razões, o Ministério da Saúde, em conjunto com o Ministério da Educação, tem, desde o início deste século, organizado os Programas de Educação para o Trabalho Interdisciplinar (EIP) PET/Saúde - Interdisciplinaridade, visando desenvolver, por meio das técnicas de EIP, o aprendizado colaborativo entre estudantes, docentes e preceptores. Ou seja, por meio do PET/Saúde - Interdisciplinaridade, busca-se fornecer aos profissionais, futuros formadores, e aos atuantes da saúde a oportunidade de desenvolver habilidades e competências interdisciplinares e colaborativas primordiais na atenção à saúde (CAIPE, 2013).

Para tanto, a Educação Interprofissional em Saúde (EIP) justica sua relevância no cenário do trabalho em saúde no Brasil, visto que a abordagem se coloca como efetiva e alinhada aos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), regulador das atividades de atenção no país.

## **2. OBJETIVOS:**

O presente trabalho apresenta relato das atividades iniciais desenvolvidas pelo Grupo 5 componentes do PET/Saúde - Unesp Bauru. Este, por sua vez, está inserido no contexto geral do projeto aprovado pelo Ministério da Saúde, referenciando-se ao Edital 10/2018 – Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET/Saúde).

## **3. METODOLOGIA:**

No dia 16 de março fora realizada uma primeira reunião entre os integrantes do Grupo 5 do PET/Saúde Unesp, para fins de, inicialmente, proporcionar uma integração dos componentes do grupo de trabalho. Nesse primeiro encontro o referido Grupo já deu início as primeiras discussões a respeito do planejamento de trabalho, indicando objetivos, conteúdo, ações possíveis e estimativas de tempo nas realidades de trabalho em saúde às quais as preceptorias se inserem.

Assim, o grupo - composto por 5 estudantes das graduações na área da saúde da Unesp de Bauru (biologia, psicologia e educação física); 4 preceptores (servidores públicos municipais da secretaria de saúde alocados em diferentes áreas da saúde) e 2 docentes dos mesmos cursos de saúde - decidiu por algumas estratégias iniciais de trabalho.

A metodologia escolhida foi a realização de reuniões gerais quinzenais com vistas a estudo histórico do conceito de saúde, abrangendo suas diferenciações para os múltiplos campos de saber; leituras compartilhadas de trabalhos e discussão de textos sobre interprofissionalidade e EIP, discussões e estudo de caso (por meio de demandas reais apresentados pelo preceptores), e participação em eventos que promovam tanto a discussão sobre saúde, como sobre os conceitos de interprofissionalidade e da EIP.

A escolha destas estratégias diversas para a abordagem da EIP, deu-se na direção de buscar maior integração dos membros do Grupo, bem como de diferentes métodos da ação interprofissional, a fim de proporcionar uma educação/formação mais eficaz no que tange ao desenvolvimento de práticas colaborativas, ou seja, ser capaz de estabelecer

relações de trabalho e colaboração em equipe com dois ou mais profissionais com formações específicas diferentes.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES PARCIAIS:**

Até o presente momento foram realizadas três reuniões gerais e por meio destas, já foi possível discutir e entender demandas nos locais onde os preceptores atuam; buscando, não somente conhecer a realidade dessa atuação, como também traçar algumas ações um pouco mais definidas a respeito das atividades a serem desenvolvidas nesses locais pelos participantes do Grupo 5, do Pet/Saúde interdisciplinaridade da Unesp de Bauru. Os preceptores participantes do grupo expuseram suas atividades e a dinâmica de seu campo de atuação, ressaltando alguns problemas enfrentados. Buscou-se identificar e delimitar, mesmo que em fase inicial, as práticas de ensino interprofissional necessárias para atuação interprofissional nesses contextos de trabalho. São elas: problemática epidêmica da dengue na cidade de Bauru e dificuldades quanto a promoção de saúde ligada às questões socioeconômicas de vulnerabilidade em uma escola Municipal onde atua uma preceptora.

A partir destes resultados, constatou-se a necessidade de aprofundamento de estudos relativos a interprofissionalidade em si, abarcando habilidades e competências definidas como promotoras de uma boa prática nestes moldes. Além disso, verificou-se a necessidade, principalmente por parte dos estudantes monitores, do maior entendimento das políticas de gestão e articulação do SUS, o que será realizado durante reuniões subsequentes. Dessa forma, pretende-se clarificar sobre possíveis ações efetivas nas problemáticas citadas. Esse aprofundamento se dará mediante leitura e discussão de textos previamente selecionado, bem como, apresentação de vídeo aulas que abordam o assunto da interprofissionalidade na saúde.

#### **5. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS:**

Por meio deste breve apanhado sobre o PET/Saúde interprofissionalidade, pode-se notar grandes possibilidades de contribuição dos campos de estudo da psicologia organizacional e do trabalho (gestão de pessoas) em ações de articulação dos projetos PET - Interprofissionalidade em geral no que tange a estruturação de ações que adentrem aos desafios de um trabalho em equipe interprofissional, que, segundo Viana (2019) consistem principalmente em: 1) *compartilhamento*: compartilhar ações e responsabilidades e base teóricas na atenção à saúde; 2) *Parceria*: atuação colaborativa entre dois ou mais profissionais.; 3) *Interdependência*: conciliação entre a interdependência de atuação e ao mesmo tempo autonomia, priorizando a atenção ao paciente; 4) *Poder*: empoderamento de cada participante, reconhecendo a importância de cada profissional e sua atuação na equipe.

A partir dessa caracterização geral é possível elencar alguns campos de intervenção do âmbito das políticas e práticas de gestão de pessoas para planejamento conjunto nos programas de educação interprofissional, especialmente em atividades de processos educativos dentro das instituições de saúde, onde os membros do Grupo 5 vão atuar.

Os conhecimentos da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, especialmente mediadas pela Teoria Sistêmica e Pensamento Complexo, têm muito a contribuir para uma atuação interdisciplinar nas organizações de trabalho, especialmente aqui, em instituições de saúde. A atuação interdisciplinar passa, necessariamente, pelo desenvolvimento de uma cultura interdisciplinar nas organizações de trabalho, bem como, pela qualidade das interações que nelas precisam acontecer considerando a interdependência das atividades de trabalho em saúde.

## 6. REFERÊNCIAS

- 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. (pp. 237-275).
- ARRUDA, L.S.; MOREIRA, C.D.F. Colaboração Interprofissional: um estudo de caso sobre profissionais do Núcleo de Atenção ao Idoso da UFRJ, Brasil”. **Revista Interface: Comunicação, Saúde e Educação**, 22(64): 199-210, 2018.
- FERLA, A.A.F.; TOASSI, R.F.C. Formação Interprofissional em Saúde: um caminho a experimentar e pesquisa. In: TOASSI, F. (org). **Interprofissionalidade e formação na saúde: onde estamos?** 1ed. Porto Alegre: Rede Unida, 2017.
- MATOS, E. **A contribuição da prática interdisciplinar na construção de novas formas de organização no trabalho em saúde**. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006. 355p.
- REEVES, S. et al. Interprofessional education: effects en professional practice and healthcare outcomes (update). **Cochrane database of systematic reviews**, Issue 3, 2013.
- REEVES, S. Porque precisamos de educação interprofissional para um cuidado efetivo e seguro. **Revista Interface: Comunicação, Saúde e Educação**, 20 (56): 185-196, 2016
- VIANA, M. Conferência Marcos teórico-conceituais e metodológicos da educação e do trabalho interprofissional em saúde em Workshop **Relação entre Universidade e Sistema Único de Saúde. Saúde, Educação e Trabalho Interprofissional**. 2019



## **ROTATIVIDADE EXTERNA DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE QUE ATUAM NO CONTEXTO HOSPITALAR: REVISANDO A LITERATURA NACIONAL**

MOREIRA, Hilcéia Stefane Rosa, UFMG, hilceiastefane@gmail.com

CORRADI, Ariane Agnes, UFMG, arianecorradi@gmail.com

BORGES, Livia de Oliveira, UFMG, liviadeoliveira@gmail.com

**Resumo:** A rotatividade diz respeito à movimentação dos profissionais entre a organização e o mercado de trabalho, podendo ser externa, quando ocorre a saída definitiva do trabalhador e admissão de novos profissionais, ou interna, quando há a movimentação dos profissionais entre setores ou unidades da própria organização. Além dos custos financeiros com novos recrutamentos, pode gerar custos intangíveis como o desequilíbrio do clima organizacional, a perda de capital intelectual e de memória organizacional. No contexto da saúde outro expressivo consequente da rotatividade é o prejuízo à qualidade da assistência prestada. A rotatividade é influenciada por fatores externos à organização, como a oferta e demanda de trabalho no mercado, e por características da atividade e da própria organização. Através de uma revisão da produção científica nacional sobre profissionais da saúde que atuam no contexto hospitalar, este artigo procurou caracterizar a rotatividade desses profissionais, sintetizar as consequências apontadas nos estudos e discutir as possíveis estratégias para a redução e gestão da rotatividade de pessoal. Os 18 artigos que compõem a revisão tiveram como participantes principalmente os profissionais enfermagem, e apontaram antecedentes ambientais, organizacionais, como as más condições de trabalho, a carga horária elevada e do estilo de gestão, e antecedentes pessoais da rotatividade, como a opção por outro tipo de trabalho e/ou mudança de profissão, mudança de cidade, e problemas de saúde e familiares. Indicaram ainda consequentes da rotatividade específicos do contexto hospitalar, como o prejuízo à formação acadêmica e qualificação de novos profissionais praticadas nos hospitais de ensino. Para diminuir a rotatividade e manter os profissionais que desejam as organizações devem investir principalmente nos fatores ocupacionais e organizacionais como o salário, as promoções, treinamentos e a cultura organizacional, além de melhorar o ambiente e as condições de trabalho. Novos estudos devem ser realizados considerando as diversas categorias profissionais que integram esse grupo, e demais especificidades. De igual modo devem analisar as mudanças no gerenciamento dos hospitais que ocorreram nos últimos anos, principalmente os hospitais universitários com a criação da Ebserh, e se essa gestão favoreceu a diminuição da rotatividade, da precarização do trabalho, e melhoria das condições de trabalho dessas organizações.

**Palavras-chave:** ROTATIVIDADE. PROFISSIONAIS DA SAÚDE. REVISÃO DE LITERATURA.

### **1. Introdução:**

A rotatividade diz respeito à movimentação dos profissionais entre a organização e o mercado de trabalho, podendo ser externa, quando ocorre a saída definitiva do trabalhador e admissão de novos profissionais, ou interna, quando há a movimentação dos profissionais entre setores ou unidades da própria organização. Quanto à rotatividade externa, a demissão pode ser voluntária, por decisão pessoal do trabalhador, ou involuntária, quando a decisão do desligamento parte da organização (BERIA et al., 2017; BALABANIAN e MONTEIRO, 2019). Conforme enfatizam Oliveira e Paiva (2011):

“Qualquer saída é traumática para a instituição, por mais argumentos que existam a seu favor. Considerando o quanto foi gasto com treinamento dessa mão-de-obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais, a instituição sempre sai perdendo.” (p. 63).

Além dos custos financeiros, com novos recrutamentos, seleções e treinamentos, redução da eficiência e produtividade, e perda de profissionais competentes (STANCATO e ZILLI, 2010; BALABANIAN e MONTEIRO, 2019), a rotatividade pode gerar custos intangíveis, como o desequilíbrio do clima organizacional, a perda de capital intelectual e de memória organizacional (BERIA et al., 2017; SMITH, 2018; MARTINS, MATOS e SALUM, 2019). E, outros impactos que tendem a ser negativos podem atingir os indivíduos, as equipes de trabalho e a sociedade, em si.

Segundo Beria et al. (2017) o indivíduo que se desliga da organização passa a ter que assumir custos que antes eram delegados às organizações (p.ex. plano de saúde e previdência), além de perder senioridade. Com a saída de parte de seus membros, as equipes de trabalho precisam se reestruturar, se adaptar ao novo contexto, com novas relações de trabalho (STANCATO e ZILLI, 2010; BALABANIAN e MONTEIRO, 2019). O desligamento dos trabalhadores também faz com que a sociedade tenha despesas, por exemplo com o pagamento dos encargos sociais, como o seguro desemprego e o abono salarial.

Por fim, no contexto da saúde outro expressivo consequente da rotatividade é o prejuízo à qualidade da assistência prestada (MARTINS et al., 2019), o que faz dela um tema de preocupação internacional. Porém, esses estudos têm enfatizado sobretudo a consequência econômica desses desligamentos, principalmente com seleção, treinamentos (HALTER et al., 2017; SMITH, 2018).

Quanto às suas causas ou antecedentes, a rotatividade não é determinada apenas por fatores externos à organização, como a oferta e demanda de trabalho no mercado e a possibilidade de, com o desligamento, obter benefícios financeiros imediatos (p.ex.: saque do FGTS). Características da atividade e da própria organização, como o estilo de gestão, a organização do trabalho, e oportunidade de progressão na carreira, podem impactar a rotatividade (BERIA et al., 2017). Como Ramos e Carneiro (2002, p. 53) já afirmavam no início da década de 2000 que “Um emprego que oferece aprimoramento no cargo e progressão profissional dificilmente gerará no assalariado uma conduta que vise, através da ruptura do vínculo, a ganhos financeiros transitórios.”

Portanto, além de indicar as sabidas consequências da rotatividade para as organizações e demais envolvidos, é necessário conhecer os diversos antecedentes da rotatividade profissional no contexto da saúde, a fim de contribuir para a gestão dessa, preferencialmente de forma preventiva. Dessa forma, a presente revisão teve como perguntas norteadoras: 1) Como os pesquisadores definem a rotatividade? e 2) Quais antecedentes da rotatividade dos profissionais da saúde que atuam no contexto hospitalar são apontados nas publicações brasileiras?

## **2. Objetivos:**

A partir desses questionamentos, pretendemos caracterizar a produção científica nacional sobre a rotatividade de profissionais da saúde. Adicionalmente, sintetizamos as consequências apontadas nos estudos e discutimos as possíveis estratégias para a redução e gestão da rotatividade de pessoal no contexto hospitalar.

## **3. Metodologia:**

A revisão circunscreve-se ao Portal de Periódicos da Capes, e às bases de dados

do Scielo e da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). O levantamento de artigos indexados à essas bases tiveram como descritor o termo “rotatividade”, e incluiu apenas os artigos publicados até o ano de 2018. O levantamento das publicações nas bases citadas ocorreu em março de 2019 e, a partir dos critérios descritos foram identificados 1443 artigos. Foram selecionados os artigos nacionais, disponíveis na íntegra, que abordavam a rotatividade dos profissionais de saúde publicados no período de 1990 a 2018 e, escolhidos os especificamente o contexto hospitalar.

A análise e síntese foi realizada após a leitura exaustiva dos estudos. Os resultados foram apresentados na forma descritiva, em quatro etapas. A primeira consistiu na descrição dos dados de identificação das publicações (autores, ano, título, e base de dados na qual foi publicada), e síntese de como a rotatividade é apreendida nos estudos. Na segunda, foram sintetizados os conceitos de rotatividade apresentados pelos autores. Na terceira, para facilitar a compreensão, são apresentados os antecedentes da rotatividade, agrupados em três categoriais: 1) Antecedentes ambientais; 2) Antecedentes ocupacionais e organizacionais; e 3) Antecedentes pessoais. Por fim, na quarta etapa são apresentados os consequentes da rotatividade.

#### 4. Resultados:

A representação da identificação, seleção, incluindo as razões para a exclusão, dos artigos está sumarizada na Figura 1. A partir dos critérios de inclusão e exclusão descritos foram selecionados os 18 artigos que compõem a revisão. Os estudos, exceto o de Alves et al. (2015), tiveram como participantes os profissionais enfermagem, e foram, em sua maioria, realizados em hospitais públicos universitários das regiões sudeste e sul do país, principalmente do estado de São Paulo.

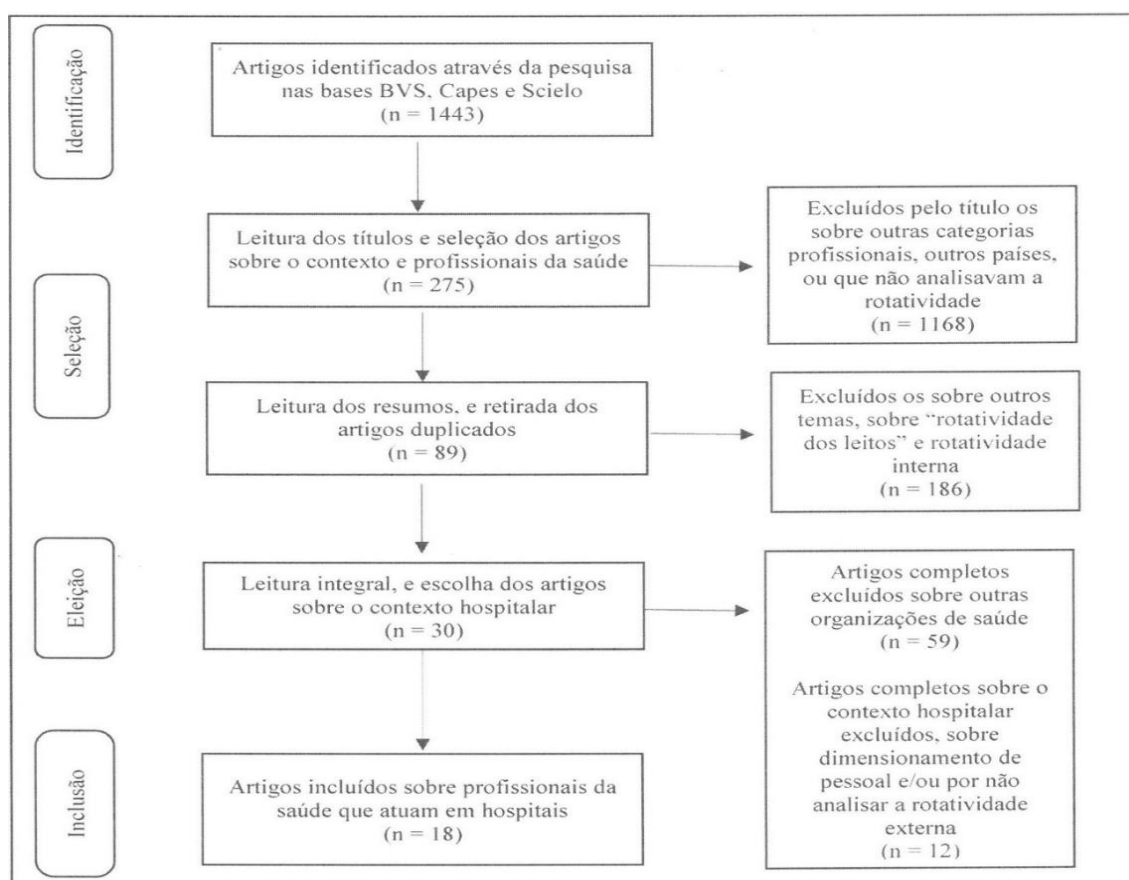


FIGURA 1 - Seleção dos artigos sobre rotatividade dos profissionais de saúde do contexto hospitalar. Fonte: Elaborada pela autora.

A rotatividade foi a principal variável analisada em onze dos estudos. Outros não a tiveram como ponto de partida, mas a consideraram a causa ou o desfecho para o problema investigado, como Lima e Kurcgant (2009) e Vieira e Kurcgant (2010), que indicaram ser a taxa de rotatividade um importante indicador para o gerenciamento de recursos humanos. Além disso, tem sido compreendida como um dos impactos do modelo neoliberal (GONÇALVES et al., 2015), junto à fatores como a precarização, flexibilização e deterioração das relações de trabalho (ALVES et al., 2015). A rotatividade também foi apontada por Oliveira et al., (2015) um dos fatores que intervém prejudicialmente na segurança do paciente.

O termo rotatividade é usado para designar diferentes processos que ocorrem nos hospitais. A “rotatividade dos leitos” diz respeito à movimentação e/ou tempo de permanência dos pacientes nos leitos. A rotatividade interna de trabalhadores, e residentes quando se trata de um hospital de ensino, diz da movimentação destes entre os setores, mas ainda vinculados à organização. Já a rotatividade externa, ou demissão, ocorre quando o trabalhador se desliga da organização em questão, por iniciativa desta ou do próprio trabalhador. Os artigos aqui revisados (Quadro 1) se referem à rotatividade externa dos profissionais da saúde que atuam em hospitais (públicos, privados e filantrópicos).

Os estudos revisados demonstram a ausência de consenso sobre a conceituação da rotatividade externa. Ela designa a saída de um funcionário do quadro de pessoal da organização (LIMA e KURCGANT, 2009) e, por vezes diz respeito à flutuação entre as entradas e saídas dos funcionários, e a relação da organização com seu ambiente (ANSEMI, ANGERAMI e INFANTE, 1990; IWAMOTO e ANSEMI, 2006; RUIZ, PERROCA e JERICÓ, 2016).

Outros autores apresentam um conceito mais abrangente, que considera a possibilidade de medir não só o número de trabalhadores que saem da organização para o mercado de trabalho, bom como os que se movimentam entre os postos de trabalho e setores da mesma, em determinado período de tempo (ANSEMI, ANGERAMI e GOMES, 1997; ANSEMI, DUARTE e ANGERAMI, 2001; TIRONI et al., 2014). Já Lautert, Ramos e Bianchessi (1995) compreendem a rotatividade, ou turnover, como um processo contínuo e que envolve ações cognitivas, afetivas e comportamentais.

QUADRO 1 - Artigos revisados sobre a rotatividade dos profissionais de saúde do contexto hospitalar

Nº do estudo	Base de dados	Ano	Autores	Título
1	BVS	1990	Anselmi	Por que os enfermeiros deixam o emprego: estudo num hospital-escola
2	BVS	1990	Anselmi, Angerami, Infante	A rotatividade dos enfermeiros de um hospital escola
3	CAPESScielo	1995	Lautert, Ramos, Bianchessi	Análise retrospectiva dos motivos demissionários da área de enfermagem de um hospital geral
4	BVS CAPESScielo	1997	Bezerra	O significado da rotatividade de pessoal numa instituição de saúde privada
5	BVS CAPESScielo	1997	Anselmi, Angerami, Gomes	Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto
6	BVS	2000	Angerami, Gomes, Mendes	Estudo da permanência dos enfermeiros no trabalho

7	BVS CAPES Scielo	2001	Anselmi, Duarte, Angerami	Sobrevivência no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública
8	BVS	2005	Holanda, Cunha	Tempo de permanência de enfermeiros em um hospital escola e valores monetários dispendidos no processo de admissão, desligamento e provimento de novo profissional
9	CAPE Scielo	2005	Nomura, Gaidzinski	Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital escola
10	BVS CAPES	2006	Iwamoto, Anselmi	Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais
11	CAPE Scielo	2009	Lima, Kurcgant	Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem
12	CAPE	2010	Vieira, Kurcgant	Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros
13	CAPE	2014	Tironi et al.	Repercussões gerenciais da rotatividade de pessoal na ótica de enfermeiros: pesquisa exploratória
14	Scielo	2015	Oliveira et al.	Evaluating the intervening factors in patient safety: focusing on hospital nursing staff
15	Scielo	2015	Gonçalves et al.	Impactos do neoliberalismo no trabalho hospitalar de enfermagem
16	BVS CAPES Scielo	2015	Alves et al.	A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um Hospital Universitário Federal
17	CAPE Scielo	2016	Ruiz, Perroca, Jericó	Custo da rotatividade da equipe de enfermagem de um hospital de ensino
18	CAPE	2018	Sobral et al.	Burnout e a organização do trabalho na enfermagem

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a leitura e análise dos estudos, os antecedentes desses desligamentos foram agrupados em: Antecedentes ambientais; ocupacionais e organizacionais; e antecedentes pessoais.

Os antecedentes ambientais da rotatividade dizem respeito a fatores externos à organização, mas que podem impactar o seu funcionamento. Anselmi et al. (1997) e Anselmi et al. (2001) ressaltaram que, ao menos na década de 1990, a rotatividade de pessoal nos hospitais foi influenciada pela política econômica, de cunho privatizante, e reestruturação e municipalização dos serviços de saúde que estava ocorrendo na época, após a criação do SUS. Os autores levantaram a suposição de que a expansão desses serviços, especialmente da atenção básica, tenha ocorrido “às custas” do desligamento dos trabalhadores da rede hospitalar. Tironi et al. (2014) apontaram como antecedentes a oferta e demanda de recursos humanos no mercado, as oportunidades de emprego e o contexto econômico do país. De igual modo, a rotatividade é influenciada por fatores como a precarização, flexibilização e deterioração das relações e estabilidade no trabalho (ALVES et al., 2015; GONÇALVES et al., 2015).

Os antecedentes ocupacionais e organizacionais são relacionados às características do trabalho realizado, e às características e práticas organizacionais. São exemplos desses antecedentes a sobrecarga de trabalho (ANSELM, 1990; HOLANDA

e CUNHA, 2005; SOBRAL et al., 2018), a jornada e as condições de trabalho (ANGERAMI et al., 2000; TIRONI et al., 2014), e aspectos do gerenciamento de pessoas, como o reconhecimento profissional e o envolvimento do trabalhador na tomada de decisões, ou ausência desses (LIMA e KURCGANT, 2009; TIRONI et al., 2014; SOBRAL et al., 2018). Recebe destaque nos estudos os fatores econômicos, como a política salarial e de benefícios praticada pela organização, e a saída do trabalhador por insatisfação com o salário e/ou por ter realizado concurso público em outra organização com melhores condições econômicas, físicas e estabilidade (LAUTERT et al., 1995; ANGERAMI et al., 2000; HOLANDA e CUNHA, 2005; LIMA e KURCGANT, 2009; RUIZ, PERROCA e JERICÓ, 2016).

Características organizacionais como a sua cultura, o clima de trabalho, o tipo de supervisão e o grau de flexibilidade de suas políticas também são apontados como antecedentes da rotatividade (LAUTERT et al., 1995; TIRONI et al., 2014; RUIZ, PERROCA, JERICÓ, 2016). As autoras Holanda e Cunha (2005) salientaram que a política de Recursos Humanos dos hospitais de ensino, de admissão preferencial de recém-formados, também favorece a rotatividade, visto que esses profissionais permanecem apenas pelo tempo necessário para “completar” sua formação e se sentirem seguros para atuar em outras organizações. Quanto a isso, Anselmi (1990) já indicava que o hospital estava se tornando um local de treinamento para os enfermeiros continuarem seu aprendizado e, quando este era finalizado, eles saíam para enfrentar o mercado de trabalho.

As questões pessoais apontadas nos estudos como antecedentes da rotatividade foram principalmente motivos pessoais e problemas familiares. Os motivos pessoais incluíam dedicar-se aos estudos, opção por outro tipo de trabalho e/ou mudança de profissão, mudança de cidade, problemas de saúde e familiares (ANSELMÍ et al., 1990; LAUTERT et al., 1995; BEZERRA, 1997; ANGERAMI et al., 2000). Os problemas familiares, por sua vez abrangiam questões como o cuidado dos filhos e/ou familiares e mudança de cidade devido ao casamento. Por se tratar uma força de trabalho majoritariamente feminina é relevante considerar essa “problemática da mulher” e, como a estrutura do mercado de trabalho em saúde permite, ou não, que essas mulheres conciliem as atividades profissionais com as domésticas e familiares, levando-as a abandonar o trabalho, e até a profissão (ANGERAMI et al., 2000). Outros antecedentes pessoais, mas relacionados aos aspectos organizacionais e ambientais, foram relatados, como a falta de motivação (ANGERAMI et al., 2000), a improdutividade (LIMA e KURCGANT, 2009) e a inadaptação ao hospital (BEZERRA, 1997).

Nos estudos são indicados ainda diversos consequentes da rotatividade, similares aos das organizações em geral, como as consequências econômicas e queda da produtividade (LAUTERT, RAMOS e BIANCHESSI, 1995; ANSELMÍ, DUARTE e ANGERAMI, 2001; LIMA e KURCGANT, 2009), bem como a sobrecarga dos trabalhadores que permanecem (NOMURA e GAIDZINSKI, 2005; VIEIRA e KURCGANT, 2010). Além disso, recebem destaque o desequilíbrio na composição do quadro de pessoal (BEZERRA, 1997; TIRONI et al., 2014), a fragmentação do trabalho, a insatisfação e a deterioração das relações interpessoais (ALVES et al., 2015; GONÇALVES et al., 2015).

Outros impactos relativos à rotatividade elencados nos estudos demonstram as especificidades do contexto hospitalar. Segundo Oliveira et al. (2015), a rotatividade de profissionais, e alunos, em um hospital escola atrapalha a formação acadêmica, a qualificação e treinamento dos envolvidos no cuidado dos pacientes. Portanto, ter o quantitativo de pessoal adequado é essencial para que a assistência seja realizada com qualidade, de forma segura, e para diminuir a exposição dos profissionais à riscos

ocupacionais e possíveis danos à sua saúde (BEZERRA, 1997; VIEIRA e KURCGANT, 2010; RUIZ, PERROCA e JERICÓ, 2016).

Esse prejuízo à qualidade do cuidado é influenciado pela perda de profissionais experientes (NOMURA e GAIDZINSKI, 2005; IWAMOTO e ANSELMÍ, 2006). A admissão de um novo profissional causa desgaste e sobrecarga de trabalho para o enfermeiro, ou outro que exerça a chefia direta, por ter que prestar a assistência e, simultaneamente, capacitar o novo profissional até que esse adquira os conhecimentos sobre seu setor e atividade, e as habilidades necessárias para desempenhar o trabalho com segurança (STANCATO e ZILLI, 2010). Isso que gera um círculo vicioso, de treinamento ininterrupto, geralmente por parte dos trabalhadores os concursados, por integrarem o quadro de pessoal mais estável (TIRONI et al., 2014; GONÇALVES et al., 2015; SOBRAL et al., 2018)

Quando se trata de hospital público, a reposição do profissional não ocorre imediatamente (TIRONI et al., 2014). Pelo tempo longo para admissão, capacitação e adaptação do novo profissional, o desequilíbrio do quadro de pessoal persiste, prejudicando o desempenho da equipe (HOLANDA e CUNHA, 2005). Mensurando a taxa de rotatividade de profissionais de enfermagem de um hospital público universitário, Anselmi, Angerami e Infante (1990) estimaram que substituição do profissional tem vacância de aproximadamente dois meses e, após ser alocado em uma unidade específica, só após seis meses ele estará adaptado à dinâmica de trabalho e desempenhando efetivamente. Isso posto, é evidente que além da elevação dos custos financeiros, a rotatividade provoca desequilíbrio na organização e realização do trabalho dos profissionais de saúde que atuam no contexto hospitalar.

## **5. Discussão:**

A rotatividade diz respeito à flutuação entre as entradas e saídas dos trabalhadores de uma organização para o mercado de trabalho, podendo ser voluntária, quando a demissão acontece por decisão pessoal do trabalhador e, involuntária quando o desligamento ocorre por decisão da organização. A rotatividade acarreta custos econômicos, por exemplo com a seleção e treinamento dos novos profissionais, e redução da produtividade para as organizações, apontados também nos estudos internacionais (HALTER et al., 2017; SMITH, 2018). Smith (2018) denomina os custos da rotatividade como “multifacetados”, visto que além das perdas financeiras, essa acarreta perda de capital intelectual e outros prejuízos intangíveis.

Além disso, no contexto da saúde a rotatividade de pessoal prejudica a qualidade do cuidado, e pode gerar sobrecarga para os trabalhadores que permanecem, prejudicando também a saúde e segurança desses. Nos hospitais analisados, outros prejuízos receberam destaque como os prejuízos à segurança do paciente e à saúde do trabalhador, à formação acadêmica praticada nos hospitais de ensino, além dos custos econômicos para os indivíduos e sociedade (ALVES et al., 2015; OLIVEIRA et al., 2015; BERIA et al., 2017)

Múltiplos fatores influenciam a ocorrência da rotatividade. Com relação aos aspectos ambientais se destacam o contexto econômico do país, a oferta e demanda recursos humanos no mercado, assim como a precarização e flexibilização das relações de trabalho (ANSELMÍ et al., 1997; ALVES et al., 2015). Dos aspectos organizacionais e características do trabalho, os estudos enfatizam o impacto de fatores econômicos como a política salarial e de benefícios, além das más condições de trabalho, da carga horária elevada e do estilo de gestão (BERIA et al., 2017). Assim como esses fatores podem refletir condições desfavoráveis ao trabalho desses profissionais e que contribuem para a rotatividade, se forem identificados e adequados pela gestão, poderão contribuir para

melhoria dos resultados da organização e para o aumento da satisfação e fidelização dos profissionais (GUSE, GOMES e CARVALHO, 2018).

Nos estudos analisados é evidente a ocorrência de desligamentos entre os adultos jovens e recém-formados, que permanecem nos hospitais enquanto continuam seu aprendizado, saindo assim que se sentem seguros para enfrentar o mercado de trabalho (ANSEMI, 1990; LAUTERT et al., 1995; BEZERRA, 1997; TIRONI et al., 2014). Corroborando os resultados desta pesquisa, Balabanian e Monteiro (2019) salientaram ser importante analisar a composição da força de trabalho, de acordo com a idade, para diminuir o impacto das diferenças geracionais, entendendo os distintos valores e desejos e, assim, favorecer a troca de conhecimentos e habilidades e a retenção desses profissionais.

De igual modo, devem ser considerados os problemas pessoais e familiares relatados nos estudos como antecedentes da rotatividade, principalmente considerando as especificidades dessa força de trabalho, que é majoritariamente formada por mulheres. Conforme Spindola e Santos (2004), em seu estudo que analisava o conflito entre o trabalho e a vida em família das mulheres-mães-trabalhadoras de enfermagem, a inserção da mulher no mercado de trabalho não diminuiu as demandas familiares atribuídas a ela na mesma proporção (LEWIS e COOPER, 1999; OLTRAMARI e GRISCI, 2014).

Para Feijó et al. (2017) a desigualdade de gênero e a diferença de demandas atribuídas a homens e mulheres nos âmbitos profissional e pessoal são elementos essenciais para compreender o chamado conflito trabalho-família. Considerando a formação majoritariamente feminina da força de trabalho em saúde, essa discussão se torna ainda mais relevante, principalmente para superar o desafio de construir relações mais equânimes entre homens e mulheres no trabalho (FEIJÓ et al., 2017) e, diminuir os impactos causados por esse conflito para o desempenho dos trabalhadores e resultados organizacionais, podendo inclusive resultar na própria rotatividade dessas trabalhadoras, como observado nessa revisão (p.ex. ANSEMI, 1990; LAUTERT et al., 1995; ANGERAMI ET AL., 2000).

Dessa forma, a retenção dos profissionais de enfermagem, principalmente nas unidades de emergência, é uma meta a ser perseguida pela gestão desses serviços, para evitar prejuízos globais à essas organizações e queda da qualidade do cuidado (MARTINS et al., 2019). Outros estudos, adicionalmente, apontam estratégias e aspectos a serem observados pela gestão para diminuir a rotatividade e, conseqüentemente evitar os prejuízos decorrentes.

De acordo com Steil, Penha e Bonilla (2016), a retenção diz da capacidade da organização de manter os trabalhadores considerados importantes, ao passo que a rotatividade diz do percentual de mudança na composição do quadro de pessoal da organização, em determinado período. As autoras apresentaram antecedentes da retenção encontrados na literatura, sobre os quais a organização deve atuar para manter os profissionais que deseja, principalmente os fatores ocupacionais (p.ex. salário, e motivação), e os organizacionais (p.ex. cultura organizacional, promoções e treinamentos).

Nesse sentido, outros estudos demonstraram que melhorar o ambiente de trabalho, incluindo o estilo de gestão e liderança, a adequação dos recursos e quadro de profissionais (GUSE et al., 2018; SMITH, 2018), diminuiria a rotatividade e, conseqüentemente, melhoraria os resultados dos pacientes e os organizacionais. Já segundo Oliveira e Paiva (2011), as organizações, e os gestores dessas, devem criar estratégias para aumentar a satisfação no trabalho, tendo em vista o bem-estar do trabalhador, do paciente e da própria organização, uma vez que promover a retenção dos



profissionais tem ganhos nos âmbitos organizacional e individual, e contribui também para a manutenção da qualidade da assistência.

## **6. Considerações finais:**

Os fatores relacionados à demissão dos profissionais de saúde são complexos o que, de certa forma, pode tornar um desafio para os gestores manejá-los e, assim, promover uma assistência de qualidade e, ao mesmo tempo promover a satisfação profissional e reduzir os custos que a rotatividade acarreta para a organização.

Os estudos apontaram como antecedentes da rotatividade fatores diversos, inclusive externos à organização, como o contexto econômico e a oferta e demanda de recursos humanos no mercado trabalho, demonstrando que o contexto no qual os hospitais estão inseridos devem ser considerados na análise e nas intervenções propostas pela gestão que objetivam diminuir a rotatividade e contribuir para a gestão desses profissionais.

Devem ser consideradas as especificidades desses hospitais, o ensino e extensão praticados nesses e que também são impactados pela saída dos profissionais. Ademais, quando considerada a formação majoritariamente feminina dessa força de trabalho, as ditas questões pessoais e familiares referidas como antecedentes da rotatividade se sobressaem. Essas questões evocam a necessidade de discutir a denominada “problemática da mulher”, a ainda atual divisão sexual do trabalho, com demandas familiares e domésticas atribuídas a essas mulheres trabalhadoras, e seu impacto na rotatividade.

O acompanhamento do indicador de rotatividade deve ser feito não apenas no âmbito numérico. Considerando as particularidades desse grupo de trabalhadores e do contexto no qual os hospitais estão inseridos, a gestão deve identificar os antecedentes da rotatividade e atuar, visando diminuir seus diversos consequentes e promover uma assistência à saúde de qualidade, preservando também a saúde e segurança dos trabalhadores.

Os artigos nacionais revisados analisaram principalmente a rotatividade dos profissionais de enfermagem (enfermeiros, auxiliares e técnicos em enfermagem), o que permite inferências sobre a realidade de trabalho desses profissionais. Entretanto, o grupo dos profissionais da saúde que atuam no contexto hospitalar, além de enfermeiros e médicos, inclui profissionais com formações diversas, de nível médio (p.ex. assistente administrativo), técnico (p.ex. técnico em radiologia e técnico em segurança do trabalho), e superior, como administradores, advogados, assistente sociais, biomédicos, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, farmacêuticos, terapeutas ocupacionais, dentre outros.

Portanto, estudos posteriores que visam aprofundar o conhecimento sobre esses desligamentos, voluntários e involuntários, devem considerar as outras categorias que integram os profissionais da saúde, analisando o gênero, e outros aspectos que podem impactar na rotatividade como a faixa salarial, características do trabalho realizado e, posição na hierarquia que essas categorias profissionais ocupam nas equipes hospitalares. Sugerimos ainda a realização de estudos para pesquisar a realidade atual dos hospitais universitários federais, a maioria deles hoje gerenciado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), e analisar se essa gestão favoreceu a diminuição da rotatividade, da precarização do trabalho, e melhoria das condições de trabalho dessas organizações.

## 7. Referências

- ALVES, S. et al. A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um Hospital Universitário Federal. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 10, p. 3043-3050, 2015. DOI: 10.1590/1413-812320152010.11592014
- ANSELMI, M. Por que os enfermeiros deixam o emprego: estudo num hospital-escola. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 24, n. 2, p. 237-250, 1990. DOI: 10.1590/0080-6234199002400200237
- ANGERAMI, E.; GOMES, D.; MENDES, I. Estudo da permanência dos enfermeiros no trabalho. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 5, p. 52-57, 2000. DOI: 10.1590/s0104-11692000000500008
- ANSELMI, M.; ANGERAMI, E.; GOMES, E. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 2, n. 1, p. 44-50, 1997. DOI: 10.1590/s1020-49891997000700008
- ANSELMI, M.; ANGERAMI, E.; INFANTE, A. A rotatividade dos enfermeiros de um hospital escola. **Educación Médica y Salud**, v. 24, n. 4, p. 452-461, 1990.
- ANSELMI, M.; DUARTE, G.; ANGERAMI, E. "Sobrevivência" no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 9, n. 4, p. 13-18, 2001. DOI: 10.1590/s0104-11692001000400003
- BALABANIAN, Y.; MONTEIRO, M. Fatores relacionados à rotatividade externa voluntária de profissionais de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 53, e03427, p. 1-9, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2017033403427>
- BERIA, F. et al. Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 118-140, 2017. DOI: 10.12957/epp.2017.34768
- BEZERRA, A. O significado da rotatividade de pessoal numa instituição de saúde privada. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 50, n. 1, p. 107-120, 1997. DOI: 10.1590/s0034-71671997000100010
- GONÇALVES, F. et al. Impactos do neoliberalismo no trabalho hospitalar de enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 24, n. 3, p. 646-653, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072015000420014>
- GUSE, C.; GOMES, D.; CARVALHO, D. Fatores que contribuem para a rotatividade e fidelização de profissionais de enfermagem. **Saúde e Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 57-67, 2018. DOI: 10.17765/1983-1870.2018v11n1p57-67
- HALTER, M. et al. The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews. **BMC Health Services Research**, v. 17, n. 1, p. 1- 20, 2017. DOI: 10.1186/s12913-017-2707-0

HOLANDA, F.; CUNHA, I. Tempo de permanência de enfermeiros em um hospital-escola e valores monetários despendidos nos processos de admissão, desligamento e provimento de novo profissional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 13, n. 5, p. 642-647, 2005. DOI: 10.1590/s0104-11692005000500006

IWAMOTO, H.; ANSEMI, M. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 27, n. 3, p. 443-453, 2006.

LAUTERT, L.; RAMOS, M.; BIANCHETTI, D. Análise retrospectiva dos motivos dos demissionários da área da enfermagem de um hospital geral. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 48, n. 4, p. 349-366, 1995. DOI: 10.1590/s0034-71671995000400005

LEWIS, S.; COOPER, C. The work-family research agenda in changing contexts. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 4, n. 4, p. 382-393, 1999. DOI: 10.1037/1076-8998.4.4.382

LIMA, A.; KURGANCT, P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, n. 2, p. 234-239, 2009. DOI: 10.1590/s0034-71672009000200010

MARTINS, M.; MATOS, E.; SALUM, N. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade de emergência adulto. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 28, e20160069, p. 1-11, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2016-0069>

NOMURA, F.; GAIDZINSKI, R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 13, n. 5, p. 648-653, 2005. DOI: 10.1590/s0104-11692005000500007

OLIVEIRA, R. et al. Evaluating the intervening factors in patient safety: focusing on hospital nursing staff. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 49, n. 1, p. 104-113, 2015. DOI: 10.1590/s0080-623420150000100014

OLIVEIRA, S.; PAIVA, R. Possibilidade de diminuir o turnover da equipe de enfermagem nos serviços hospitalares. **Revista Gestão & Saúde**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 60-73, 2011.

OLTRAMARI, A.; GRISCI, C. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, p. 15-48, 2014. DOI: 10.1590/s1678-69712014000100002

RAMOS, C.; CARNEIRO, F. Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos. **Nova Economia**, v. 12, n. 2, p. 31-56, 2002.

RUIZ, P.; PERROCA, M.; JERICÓ, M. Custo da rotatividade da equipe de enfermagem de um hospital de ensino. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 50, n. 1, p. 104-111, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420160000100014>

SOBRAL, R. et al. Burnout e a organização do trabalho na enfermagem. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 44-52, 2018. DOI: 10.5327/z1679443520180127

SMITH, J. The nurse work environment: current and future challenges. **Journal of Applied Biobehavioral Research**, v. 23, e12126, p. 1-6, 2018. DOI: 10.1111/jabr.12126

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. Trabalho versus vida em família: conflito e culpa no cotidiano das trabalhadoras de enfermagem. **Ciencia y Enfermeria**, v. 10, n. 2, p. 43-52, 2004. DOI: 10.4067/s0717-95532004000200006

STANCATO, K.; ZILLI, P. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de saúde: uma revisão de literatura. **Revista de Administração em Saúde**, v. 12, n. 47, p. 87-99, 2010.

STEIL, A.; PENHA, M.; BONILLA, M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016. DOI: 10.17652/rpot/2016.1.542

TIRONI, N. et al. Repercussões gerenciais da rotatividade de pessoal na ótica de enfermeiros: pesquisa exploratória. **Online Brazilian Journal of Nursing**, v. 13, n. 4, p. 549-558, 2014.

VIEIRA, A.; KURCGANT, P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, n. 1, p. 11-15, 2010. DOI: 10.1590/s010321002010000100002

## EIXO 4: SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

## CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO TERCEIRIZADO E IMPACTOS PARA A SAÚDE DE AGENTES DE LIMPEZA

Mandarini, Marina Bernardo, USP, [marinamandarini@gmail.com](mailto:marinamandarini@gmail.com)

Sticca, Marina Greggi, USP, [marinagreggi@ffclrp.usp.br](mailto:marinagreggi@ffclrp.usp.br)

**Resumo:** O número de empresas e trabalhadores terceirizados têm aumentado significativamente no Brasil. Estudos têm apontado que a prática da terceirização pode gerar impactos nas condições de trabalho e na saúde dos trabalhadores terceirizados. O objetivo do presente estudo foi identificar características específicas do trabalho terceirizado que podem afetar a saúde de agentes de limpeza terceirizados. Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório, com utilização do método qualitativo. Os dados foram coletados individualmente e os aspectos éticos envolvidos foram respeitados. Foi realizada uma entrevista semiestruturada e aplicado um questionário de dados sociodemográficos. Os dados foram analisados por meio da análise temática. Os dados foram agrupados nos seguintes temas: Organização do trabalho e conteúdo das tarefas, Relações sociais e liderança, e Exigências no trabalho. Entre as especificidades do trabalho terceirizado, verificou-se a presença de dupla hierarquia e a influência do contrato de trabalho entre a universidade e a empresa terceirizada na rotina e saúde dos agentes de limpeza. O fato dos agentes de limpeza responderem a duas figuras hierárquicas aumenta a complexidade das relações interpessoais e, conseqüentemente, gera maior exigência emocional por parte das agentes. O contrato de trabalho da empresa terceirizada com o cliente parece exercer grande influência na rotina de trabalho das agentes de limpeza. A partir do contrato são definidos os serviços a serem realizados e a verba disponível para tal, sendo que o número de funcionários contratados e a disponibilidade dos materiais e produtos de limpeza depende exclusivamente da verba indicada no contrato. A definição dos serviços a serem executados e sua frequência reduzem a possibilidade das agentes de modificar o próprio trabalho, e a alteração frequente dessa definição dificulta que eles acompanhem as alterações realizadas no contrato, o que gera sobrecarga de trabalho. Desta forma, o contrato de trabalho terceirizado parece ser uma das principais características do trabalho terceirizado que reflete a flexibilidade deste tipo de arranjo, mas que causa sobrecarga de trabalho e insegurança no agente de limpeza. Tais resultados corroboram dados de estudos anteriores que apontam insegurança no trabalho, aumento do ritmo de trabalho e a necessidade de adaptação constante de trabalhadores terceirizados às mudanças no contexto de trabalho como fatores que afetam a saúde dos trabalhadores. Mais estudos são necessários em outras empresas terceirizadas, a fim de sistematizar a existência de relações entre as características do trabalho terceirizado e a saúde dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** TERCEIRIZAÇÃO; SAÚDE; AGENTES DE LIMPEZA.

### 1. Introdução:

A terceirização constitui uma forma flexível de trabalho que surgiu como meio de suprir as demandas do mercado sem alterar o número de trabalhadores permanentes (Martins, 2015), e pode ser definida como o processo de contratação de trabalhadores de uma empresa externa, cujo objetivo principal é a redução dos custos com mão-de-obra

(Marcelino & Cavalcante, 2012). Segundo Lima (2010), as empresas optam por utilizar a terceirização como forma de obter vantagem competitiva frente ao mercado, por meio da centralização dos esforços em suas atividades-fim, delegando a terceiros todas as atividades que não se relacionam com o objetivo principal da empresa.

No Brasil, a terceirização passou a ser largamente utilizada no final da década de 1980 e início da década de 1990, a partir da abertura econômica do país ao mercado externo (Rego, 2000) e do início da privatização de empresas e redução de gastos sociais com saúde e educação (Jorge, 2011). Desde então, o número de empresas e trabalhadores terceirizados têm aumentado significativamente (Pochmann, 2011), sendo que o número aproximado de trabalhadores terceirizados no ano de 2013 era de 12,7 milhões (DIEESE-CUT, 2014).

As práticas flexíveis de trabalho têm se apresentado como uma alternativa para que as organizações se adaptem as mudanças no cenário mundial, tais como, a necessidade de atingir níveis de competitividade, imposição da redução de custos em consequência da maior liberalização comercial, e mudanças tecnológicas, e para os próprios profissionais, que buscam melhoria das condições de saúde e equilíbrio trabalho-família.

O panorama mundial indica a adoção de práticas flexíveis por vários países na Europa e uma grande utilização nos Estados Unidos. No Brasil, levantamentos sobre o grau de utilização de empregos flexíveis por empresas brasileiras apontam como a modalidade especial de contrato de trabalho mais utilizada a terceirização. Tal prática consiste na subcontratação de empresas que oferecem o serviço de trabalhadores para executar e desenvolver atividades secundárias ou periféricas do processo produtivo. O processo de terceirização pode adquirir diferentes formas, como por exemplo, operações pontuais, contratos de longo prazo e alianças estratégicas envolvendo contratos que garantem exclusividade entre as partes, entre outras.

De modo geral, as alterações decorrentes da reorganização da produção e dos novos arranjos organizacionais que caracterizam a terceirização modificam a natureza das tarefas, a distribuição das atividades e a organização dos relacionamentos entre as empresas, interferindo também na interação entre os indivíduos de ambas as partes (Davis-Blake & Broschak, 2009).

Segundo a revisão sistemática de literatura realizada por Mandarin, Alves e Sticca (2016), a prática da terceirização pode gerar impactos nas condições de trabalho e na saúde dos trabalhadores. Apesar da existência de algumas produções científicas que abordam os impactos da terceirização para os trabalhadores, a literatura aponta que os estudos relacionados à terceirização têm como foco principal identificar as razões quanto a decisão de terceirizar certo serviço ou não, o objetivo das empresas ao utilizarem a terceirização, o gerenciamento da relação de terceirização e as razões implicadas no sucesso ou falha da implantação da terceirização (Brooks, 2006). Isso demonstra que o foco das pesquisas nessa área é essencialmente voltado para aspectos associados ao contexto financeiro e administrativo.

## **2. Objetivos:**

O artigo teve como objetivo identificar características específicas do trabalho terceirizado que podem interferir na saúde de profissionais da limpeza que prestam serviços para uma universidade pública brasileira

## **3. Método:**

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório, com utilização do método qualitativo. Os dados foram coletados individualmente e os aspectos éticos envolvidos foram respeitados. Foi realizada uma entrevista semiestruturada e

aplicado um questionário de dados sociodemográficos. Os dados foram analisados por meio da análise temática. Os dados foram agrupados nos seguintes temas: Organização do trabalho e conteúdo das tarefas: contrato de trabalho e trabalho prescrito x real, Relações sociais e liderança e Exigências no trabalho

#### **4. Resultados e discussão:**

##### **Organização do trabalho e conteúdo das tarefas**

###### *Contrato de trabalho*

O contrato de trabalho estabelecido entre a empresa terceirizada e a universidade tinha duração máxima de 5 anos, porém anualmente era verificado nas unidades a manutenção do interesse em renová-lo, sendo que no final do quinto ano o contrato era encerrado e era aberta uma nova licitação. Nesse processo, diversas empresas que ofereciam serviços terceirizados poderiam se inscrever e a universidade selecionava uma delas. Desde 2007, o contrato definia apenas o serviço a ser realizado e a área a ser limpa, em metros quadrados, e o número de funcionários para realizá-lo ficava a critério da empresa terceirizada, assim como os produtos e equipamentos a serem utilizados.

*“Se ela (a empresa) quiser comprar um robô que vai executar, limpar 10 salas ao mesmo tempo, a gente pode colocar um robô. Hoje não exige mais quadro de funcionários.”  
(Lucas, supervisor geral)*

Como o contrato exigia apenas a realização do serviço, independente de quem iria executá-lo, tanto os agentes de limpeza quanto os líderes e encarregados de unidade poderiam ser realocados entre as unidades da universidade, o que era uma prática comum pela empresa. Nesses casos, o supervisor geralmente selecionava os funcionários que manifestavam interesse em mudar de unidade, que demonstravam menor produtividade ou aqueles que tiveram algum desentendimento com outros funcionários do mesmo setor. O contrato também exigia que a empresa adotasse os programas e exibisse os laudos do PPRA (Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), cujo objetivo é garantir a preservação da saúde dos trabalhadores frente aos riscos presentes no contexto de trabalho. Além destes, era exigida a realização frequente de exames médicos e de treinamentos semestrais que abordassem temas de segurança no trabalho, organização do trabalho, horários e faltas, advertências, utilização dos equipamentos de proteção individual e manuseio de equipamentos e produtos químicos. A presença dos trabalhadores em tais treinamentos era obrigatória, e estes geralmente eram realizados no período de férias escolares.

A empresa participante prestava serviços de limpeza à universidade há 12 anos e tinha sido novamente selecionada na licitação ocorrida no ano de 2016, em que um novo contrato foi estipulado, com algumas alterações em relação ao anterior. A partir do novo contrato, o número de funcionários havia sido reduzido de 230 para 170 e os serviços a serem realizados, antes organizados em dias da semana, passaram a ser cobrados por frequência. Com exceção dos banheiros e copas, que eram limpos diariamente, a limpeza dos outros locais era realizada semanalmente.

*“Porque assim, antigamente tinha horário pra tudo, tinha uma escala de cronograma de todos os dias o que podia ser feito. Então agora mudou isso, agora é por frequência. Uma administração é limpa uma vez por semana, mas não tem mais horário, ela tem que ser limpa das 7h às 16h48, que é o horário que a gente tem no contrato.” (Lucas, supervisor geral)*



Segundo o supervisor, as alterações decorrentes do novo contrato, gerava certas dificuldades. A diminuição do quadro de funcionários, dos serviços realizados e dos produtos utilizados, provocada pela redução dos gastos pela universidade, gerava reclamações por parte dos funcionários da própria universidade, que apontavam tal diminuição como ausência de vontade da empresa realizar o serviço. Além disso, na percepção da líder e dos encarregados entrevistados, tais modificações acarretaram mudanças na rotina de trabalho dos trabalhadores terceirizados.

*“Sala de aula, a gente arrumava carteira, né, organizava toda a sala pra poder o professor entrar e dar aula, hoje a gente não faz mais esse trabalho. [...] Então tipo, a sala tá desorganizada, a gente vai lá e deixou limpa, agora organizar é por conta deles (funcionários da universidade) [...] Então foi tirando muita coisa.”* (Cecília, encarregada de unidade)

*“Vem pouco produto, diminuiu bastante a quantidade de produto [...] a gente acaba usando mais né, porque é água, põe muita água no produto, e acaba saindo às vezes uma coisa que, se fosse um produto melhor, se jogasse e limpasse, limpava melhor [...]”* (Vivian, agente de limpeza)

### *Significado do trabalho*

Quando questionadas sobre o significado do trabalho, todas as participantes relataram que o trabalho significava tudo para elas, que além de ser um modo de sobrevivência que garantia o sustento, ele era um meio de se manterem ocupadas e de se sentirem úteis. De forma geral, elas relataram que gostavam de trabalhar e identificaram o trabalho como algo necessário tanto para garantir a sobrevivência quanto para garantir sua existência enquanto indivíduos.

*“[...] o meu trabalho pra mim é tudo, porque do meu trabalho eu tiro o meu sustento, sabe? Do meu trabalho eu ajudo meus filhos [...]. O meu trabalho me permite sorrir, andar de cabeça erguida, sabe... o meu trabalho me ajuda a realizar os meus sonhos. Não esse aqui, que a gente ganha uma miséria, mas é ele que me mantém no dia a dia, é ele que me faz levantar a cabeça e dizer ‘vou em frente’. [...] Não tem como explicar pra você o que meu trabalho representa, meu trabalho me representa, eu sou o meu trabalho. Sem o meu trabalho eu não vou em lugar nenhum, sem o meu trabalho eu não tenho voz pra quase nada nessa vida.”* (Giovana, agente de limpeza)

*“[...] eu não consigo ficar em casa. Se eu ficar sem trabalhar, eu acho que eu morro logo [...] o trabalho também é uma coisa que ocupa a mente da gente né e o tempo também, que a gente não fica pensando besteira.”* (Fernanda, agente de limpeza)

### *Trabalho prescrito x trabalho real*

Também deve ser considerado nesta sessão a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, citada por 9 participantes, por uma das encarregadas e pela líder. Enquanto o contrato estabelecido entre a universidade e a empresa definia o trabalho prescrito, ou seja, exigia a entrega de atividades específicas por parte da empresa, no dia a dia o número e variedade das atividades realizadas pelas agentes de limpeza eram maiores que aquelas prescritas. Algumas funcionárias acabavam realizando atividades além daquelas exigidas pelo contrato para agradar os funcionários da faculdade, outras faziam isso por considerarem que as atividades prescritas não eram suficientes para garantir um serviço de limpeza de qualidade.

Segundo uma das participantes, como o contrato de trabalho era modificado com certa frequência, e, conseqüentemente, as atividades prescritas sofriam alterações constantes, as agentes de limpeza costumavam ter dúvidas em relação às tarefas que deveriam ou não ser executadas, e muitas vezes elas acabavam realizando um número maior de atividades justamente por não acompanharem tais mudanças.

*“Aí manda eu limpar a cada 15 dias. Eu não limpo, eu limpo toda sexta. Imagina uma sala de aula a cada 15 dias? Não, dá pra limpar toda sexta, eu vou lá e limpo.”* (Gabriela, agente de limpeza)

*“Sempre que a empresa tem licitação, aí chega e fala ‘não é pra fazer aquilo, aquilo e aquilo outro’, aí depois eles voltam atrás e quem é que vai ficar com cara de tacho e ter que ir lá desencardir tudo outra vez? Cê fica assim, cê não sabe o que você vai fazer [...]. Um dia ‘é pra fazer’, no outro ‘não é pra fazer’.”* (Giovana, agente de limpeza)

A partir dos relatos também foi possível identificar que algumas das participantes chegaram a realizar tarefas que não estavam prescritas no contrato devido à pressão de funcionários da universidade, à necessidade de manter a limpeza e refazer o trabalho já finalizado, e a acontecimentos que fugiam da rotina, como a limpeza do ambiente após a finalização de um evento.

Ao final da entrevista, uma das participantes relatou que teve um problema de saúde causado pela utilização de formol na faxina de um laboratório logo nos primeiros meses de trabalho. Segundo ela, a técnica responsável pelo laboratório orientou que a limpeza deveria ser feita com a utilização do formol, atividade que era exclusiva dos próprios técnicos de laboratório. Por não ter conhecimento de que tal tarefa não era de sua responsabilidade e por não ter os equipamentos de proteção adequados, ela utilizou o formol na limpeza e em seguida foi levada ao pronto-socorro devido à intensa ardência em seus olhos.

Um caso semelhante a este foi compartilhado por outra participante. De acordo com seu relato, alguns técnicos de laboratório exigiam que as agentes limpassem as salas de cultura de microrganismos, atividade que era de responsabilidade dos próprios técnicos.

*“Ah, que nem, às vezes tem sala de cultura que a gente não pode limpar, tem bactérias né, e eles manda limpar [...]. Às vezes os funcionário vem falar pra gente limpar, mas a gente não ganha... eles ganha periculosidade pra limpar... a gente não ganha nem insalubridade. E às vezes passa pro chefe, pro supervisor e ele pega e libera pra limpar. Aí eles fica ‘ah, porque não tem nada não’, sendo que eles entram todos equipado lá dentro, e pra nós fala que não tem nada a ver.”* (Isadora, agente de limpeza)

*“[...] aqui tem muita árvore, muita folha [...]. Então assim, ela (funcionária) limpou o laboratório, ela tem que varrer ali na frente, porque se não todo mundo leva as folhinha pra dentro, e varrer ali na frente não é serviço dela. Mas faz, porque se não o serviço dela não vira [...] cê faz porque se não o seu serviço não vai aparecer... vai achar que cê não limpou lá hoje, e cê limpou, tendeu?”* (Rafaela, líder de unidade)

*“[...] a menina (funcionária) só limpa de manhã a sala, de tarde ela volta só pra fazer uma manutenção [...]. Você encontra copo de suco, garrafinha que joga por baixo das cadeiras, entendeu? [...] Copo de água, aí cai o restinho que fica dentro, cai no chão... aí que dizer, você acaba tendo que fazer a limpeza de novo né. E no contrato é só uma vez no dia. [...] E quando tem esses eventos. Tem um evento, aí sai da rotina, tem que sair*

*da rotina de novo, porque tem os coffee break que fica no saguão. E suja e tem que voltar pra limpar.”* (Heloísa, encarregada de unidade).

### **5.3.2 Relações sociais e liderança**

#### *Relacionamento interpessoal*

Segundo a maioria das participantes da pesquisa (13 relatos), o relacionamento entre elas e os funcionários e alunos da universidade geralmente era visto de forma positiva, sendo que a interação entre eles era limitada, devido principalmente ao número de tarefas a serem realizadas por ambas as partes, e a relação estabelecida entre eles foi relatada como cordial. As agentes de limpeza recebiam a orientação do supervisor e dos encarregados e líderes de não estabelecer vínculos com os funcionários da faculdade, a fim de prevenir possíveis problemas de relacionamento entre eles e facilitar a transferência para outra unidade, caso fosse necessário. Entretanto, algumas se consideravam próximas dos funcionários e alunos, e em alguns casos chegavam a ganhar presentes.

*“[...] sempre manter essa distância, sempre não ter contato direto com eles (funcionários da universidade), a gente pede, se acontecer alguma coisa com eles (agentes de limpeza), manter sempre contato direto com a encarregada, ou manda e-mail lá pro gestor da unidade.”* (Lucas, supervisor geral)

*“Eles tratam bem, demonstra gostar bastante de mim. Que nem, no final de ano elas (funcionárias da universidade) sempre tão me dando presente... Às vezes fazem vaquinha e me dá até em dinheiro [...]”* (Isadora, agente de limpeza)

Apesar do relacionamento entre elas e os funcionários e alunos da faculdade ter sido relatado como positivo, 6 participantes compartilharam situações de desentendimento e discussão entre ambas as partes, relacionadas a cobranças fora do horário de serviço, humilhação e desconfiança. Segundo as agentes de limpeza, alguns alunos e funcionários tratavam-nas como pessoas desonestas, inferiores e sem valor, sendo que elas relataram situações em que funcionários e alunos gritaram com elas na frente de várias pessoas, acharam que elas furtavam objetos como celulares e *notebooks* e fizeram comentários racistas. Essas situações foram apontadas como fontes de estresse e aborrecimento. Em alguns casos, o mínimo desentendimento entre funcionários e agentes de limpeza ou entre alunos e agentes de limpeza, era um dos motivos pelos quais o supervisor, as mudavam de setor, sendo que raramente a razão da realocação de setor ou unidade era explicada, e muitas ficavam extremamente chateadas com a mudança. Segundo o supervisor geral, nos casos em que havia conflito entre os funcionários terceirizados e os funcionários ou alunos da universidade, inicialmente a desavença era mediada pelo encarregado da unidade, que era responsável por solucionar o desentendimento juntamente com o chefe administrativo da unidade. No entanto, se o conflito envolvesse danos materiais ou físicos, os funcionários terceirizados eram orientados pelo supervisor a procurarem a guarda universitária e a realizarem um boletim de ocorrência.

*“[...] aí ele ‘tá tudo sujo, nem parece que foi limpo’, tendeu? Eu não gostei da forma que ele falou comigo. Vixe, aquele dia eu fiquei muito estressada, muito nervosa [...] Eu achei que deveria ter sido, né, ter falado com mais jeito, com mais educação, não chegar humilhando... porque eu tô num cargo abaixo, ele não tem o direito de ficar humilhando.”* (Amanda, agente de limpeza)

*“Ele virou e falou assim ‘agora nós tamo de gato preto agora?’. Como se diz, agora nós tamo de gato preto, me chamou de nega né? [...] Então tem muita gente racista, tendeu, não gosta de gente escura... mas humilha a gente né [...]. A gente fica estressada. Porque eu acho que no comecinho eu tava querendo entrar em depressão né, porque tava estressada né [...] igual o povo da [universidade], sabe, fazer coisa e maltratar ou falar alguma coisa pra gente [...]”* (Fernanda, agente de limpeza)

*“[...] Às vezes o pessoal do setor não vai com a cara do funcionário, daí começa a implicar com o funcionário até pedir pra tá mudando de setor, daí a gente faz isso aí.”* (Paulo, encarregado de unidade)

*“[...] hoje a terceirizada ela é acusada como... se o meu celular ou meu notebook sumiu, alguma coisa, qual que é a menor, o grau menor que passa ali? É a terceirizada ou a limpeza. É a terceirizada que roubou, que furtou, não é nunca o pessoal, a diretoria, alguma coisa assim, é sempre nós que somos acusados. E já teve casos que a gente foi acusado já por boletim de ocorrência e que a gente conseguiu provar o contrário [...] e a funcionária foi desligada, saiu em prantos, chorando, que foi acusada que sumiu o notebook da sala de um docente [...]”* (Lucas, supervisor geral)

No que diz respeito ao relacionamento entre as agentes de limpeza, este foi relatado de forma ambivalente pelas participantes. De acordo com o conteúdo das entrevistas, a interação diária entre elas era tranquila, principalmente porque as funcionárias permaneciam em seus respectivos setores e só se encontravam nos horários de almoço ou café, momento em que elas geralmente conseguiam interagir. Entretanto, alguns participantes (6 relatos) contaram que já tiveram algum tipo de desentendimento ou discussão com colegas de trabalho, devido principalmente a fofocas e a dificuldades em trabalharem juntas e dividirem as atividades.

*“[...] a gente quase não fica junto. É porque cada um tem seu setor né [...] só se encontra assim rapidinho [...] na hora do almoço que a gente senta aqui, todo mundo almoça [...] É bom que fique cada uma pro seu lado né. É melhor, acho melhor assim, que aí evita confusão, evita tudo.”* (Carla, agente de limpeza)

*“[...] já teve funcionária daqui, da nossa firma, que já fez rolo comigo, com negócio de pessoa de [universidade], um homem falou que ia até na minha casa com meu marido, ia passar a caminhonete em cima de mim, por causa de fofoca.”* (Fernanda, agente de limpeza)

O relacionamento entre as participantes e seus superiores, por sua vez, foi relatado como positivo em alguns casos e negativo em outros. De acordo com as 5 agentes de limpeza que percebiam esse relacionamento de forma negativa, a diferença de tratamento, a falta de responsabilidade com os funcionários e a humilhação constante por parte de alguns superiores foram apontadas como fontes de insatisfação, estresse e aborrecimento. Em alguns casos, os encarregados e líderes respondiam a essas situações solicitando ao supervisor geral a realocação dos funcionários envolvidos.

*“[...] quando eu entrei aqui eu sofri muito, eu chorei muito muito muito muito, eu vivia chorando, porque sempre tava sendo humilhada [...] Mas eu tava quase entrando em depressão, eu chorava 24 horas, só que eu não podia pedir conta né porque eu falei ‘a gente precisa trabalhar né’, então... aguentei até hoje.”* (Fernanda, agente de limpeza)  
*“Diferença de tratamento, entende? Me deixa bem estressada. Ela (líder) me trata muito ruim. Tudo que eu faço é patada, entende? Eu não suporto. Todas ela trata diferente. Comigo não, é só patada.”* (Helen, agente de limpeza)

### 5.3.3 Exigências no trabalho

#### *Exigências quantitativas e ritmo de trabalho*

No novo contrato, além da rotina diária de limpeza, era exigido uma faxina completa antes do início das aulas, nos meses de Janeiro e Julho. Tal faxina consistia em retirar todas as carteiras de todas as salas de aula, lavar e encerar as salas, lavar as janelas, limpar as carteiras e colocá-las novamente nas salas de aula, e lavar os corredores dos blocos didáticos e os banheiros. De acordo com os encarregados e a líder, esses períodos que antecedem as aulas exigiam um ritmo de trabalho muito acelerado, devido principalmente à ausência de funcionários específicos para isso. Sendo assim, alguns dos encarregados acabavam aumentando o número de tarefas para cada agente de limpeza, que além de ser responsável pela limpeza e manutenção de seu setor, também era convocado a participar dos mutirões de limpeza, em que vários funcionários se reuniam para realizar a limpeza de algum lugar específico.

*“[...] nessa época, tanto tem lá pra fazer, como se diz, não tem funcionário lá específico pra isso, eu tenho que pegar os que eu tenho, e eles já têm os setores deles pra fazer, os prédios, então eles têm que fazer aqui, correr e ajudar lá, então eles têm que se organizar pra fazer de manhã, pra de tarde tá ajudando, ou vai lá de manhã e ajuda e à tarde vai pro setor. É um período mais puxado.”* (Cecília, encarregada de unidade)

Tais mutirões aconteciam apenas nas unidades B e C, sendo que, na primeira unidade os mutirões eram organizados apenas na época das férias escolares, e na segunda, os mutirões de limpeza aconteciam nas férias e pelo menos uma vez a cada semana. Duas participantes relataram de forma negativa sua participação nos mutirões de limpeza, pois, segundo elas, sua participação exigia um deslocamento constante entre os setores e gerava uma sobrecarga de trabalho. A necessidade de realização dos mutirões acontecia devido ao número reduzido de funcionários, resultado das modificações do novo contrato, e foi identificado como uma fonte de estresse pelas agentes de limpeza.

*“[...] esse negócio de multirão acaba fazendo você trabalhar mais né [...] a gente cansa muito com esse negócio de multirão, porque cê tem que dar conta do seu setor [...] cê sai do seu setor, cê tem que ir lá, cê tem que parar o seu serviço pra ir lá ajudar [...] cê acabou (de ajudar no multirão), cê tá cansada, mas não interessa, cê tem que dar conta do seu setor também”.* (Vivian, agente de limpeza)

*“[...] e aí sobrecarrega quem? Nós. Que nós já tem um setor grande, aí a gente tem que se deslocar daqui pra... ainda cobrir outro setor. [...] E é na onde a gente se desdobra, e a gente acaba trabalhando mais... e querendo ou não, tipo assim, a gente precisa, mas às vezes é cansativo.”* (Júlia, agente de limpeza)

Catorze participantes identificaram um aumento significativo na quantidade de tarefas e no ritmo de trabalho, sendo que algumas delas não conseguiam realizar um serviço tão bem feito quanto gostariam. Tais situações eram apontadas por alguns funcionários da universidade como uma falha no serviço de limpeza e muitas vezes eram motivo de reclamações, o que frequentemente aborrecia as agentes de limpeza. A fim de encerrar suas atividades diárias de forma satisfatória e evitar reclamações, duas das participantes relataram que esporadicamente trabalhavam além do horário estipulado pela empresa.

*“Às vezes tô me sentindo mal no meu setor porque não dá pra fazer o que é pra fazer, entendeu, porque antes fazia bem feitinho e agora a gente se sente mal. [...] Às vezes a*

*gente tá tentando fazer mas não dá, e o horário, às vezes é o horário que não dá pra fazer, aí eu me sinto mal com isso. Parece que tá tudo sujo, entendeu?”* (Natália, agente de limpeza)

*“Eu gosto assim, cheguei, comecei, eu vou até o fim, seja a hora que for. Tanto que tem vez que na hora de picar o cartão eu venho, pico meu cartão e volto pra trás... que já deu meu horário, mas eu tenho que terminar o que eu comecei”.* (Giovana, agente de limpeza)

### *Número insuficiente de trabalhadores*

O número reduzido de funcionários, resultado do novo contrato entre a universidade e a empresa, foi apontado por 9 agentes de limpeza como uma fonte de estresse, sendo que a maioria delas (8 relatos) sugeriu o aumento no número de funcionários como forma de se alcançar uma melhoria nas condições de trabalho. De acordo com a percepção das agentes de limpeza, dos encarregados e da líder, devido à redução no número de trabalhadores, a quantidade e o ritmo de trabalho aumentaram significativamente, sendo que 2 participantes relataram que sentiam medo de não dar conta de cumprir todas as suas tarefas. Além disso, 5 delas avaliaram de modo injusto o salário em relação à quantidade de tarefas que desempenhavam.

*“Aqui era 16 funcionária pra esse mesmo tamanho aqui, agora a gente tá da limpeza em 6 [...] aí eu tive que distribuir o trabalho, que é aumentar o trabalho de todas elas.”* (Rafaela, líder de unidade)

*“Porque a gente não tem funcionário, [...] então a gente fica com mais serviço, fica com menos tempo, entendeu, até um pouco pra respirar né... até pelo menos pra gente falar assim ‘poxa, eu vou sentar 5 minutos pra respirar’ tendeu? As vezes isso não acontece.”* (Beatriz, agente de limpeza)

*“[...] na verdade eu costumo dizer que a gente tá precisando mais é de um psiquiatra, porque olha... estressa muito fácil. Igual, como diminuiu muito funcionários, sobrecarregou muito, a pessoa fica estressada, tem pessoas que tem medo de não dar conta do serviço, sabe?”* (Jéssica, agente de limpeza).

### *Insegurança no trabalho*

Algumas participantes da pesquisa (7 relatos) afirmaram sentir insegurança e preocupação frente às mudanças derivadas do novo contrato, principalmente devido ao grande número de funcionários dispensados. As formas citadas de lidar com a insegurança foram a espiritualidade e crença em certas religiões e a conformidade com a situação, sendo algumas mencionaram a situação de crise do país, o desemprego crescente e o sentimento de gratidão por estarem empregadas frente à crise. Segundo o supervisor geral, nos períodos próximos à finalização e renovação do contrato, era frequente que as agentes de limpeza ficassem preocupadas com a possibilidade de demissão.

*“É, a gente pensa bastante, entendeu, quando chega notícia de algum corte, alguma coisa [...] porque como o desemprego tá meio que, tá difícil né, as coisa tá difícil, então eu fico com medo sim, tendeu, de perder o serviço. E não encontrar outro assim tão rápido né, ou às vezes leva tempo... às vezes leva meses, mas às vezes leva anos, e aí?”* (Beatriz, agente de limpeza)

*“Misericórdia, (me preocupa) e muito! Eu sou sozinha, não posso ficar desempregada não. Sou pai e mãe. Misericórdia, nem penso na hipótese de ficar desempregada não. Aí eu fico doida de vez. Porque a gente que é sozinha, é complicado né. Meu filho tem problema, aí fica mais difícil ainda.”* (Helen, agente de limpeza)

## **5. Discussão dos resultados:**

O fato de os agentes de limpeza responderem a duas figuras hierárquicas aumenta a complexidade das relações interpessoais e, conseqüentemente, gera maior exigência emocional por parte das agentes. O contrato de trabalho da empresa terceirizada com o cliente parece exercer grande influência na rotina de trabalho das agentes de limpeza. A partir do contrato são definidos os serviços a serem realizados e a verba disponível para tal, sendo que o número de funcionários contratados e a disponibilidade dos materiais e produtos de limpeza depende exclusivamente da verba indicada no contrato.

A definição dos serviços a serem executados e sua frequência reduzem a possibilidade das agentes de modificar o próprio trabalho, e a alteração frequente dessa definição dificulta que eles acompanhem as alterações realizadas no contrato, o que gera sobrecarga de trabalho. Desta forma, o contrato de trabalho terceirizado parece ser uma das principais características do trabalho terceirizado que reflete a flexibilidade deste tipo de arranjo, mas que causa sobrecarga de trabalho e insegurança no agente de limpeza.

## **6. Considerações finais:**

Tais resultados corroboram dados de estudos anteriores que apontam insegurança no trabalho, aumento do ritmo de trabalho e a necessidade de adaptação constante de trabalhadores terceirizados às mudanças no contexto de trabalho como fatores que afetam a saúde dos trabalhadores. Mais estudos são necessários em outras empresas terceirizadas, a fim de sistematizar a existência de relações entre as características do trabalho terceirizado e a saúde dos trabalhadores.

## EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E O SUPORTE OFERECIDO PELAS ORGANIZAÇÕES

FANTON, Julia Pacheco, UNESP. juliafanton18@gmail.com  
GOULART JÚNIOR, Edward, UNESP. edward.goulart@unesp.br

**Resumo:** A entrada da mulher no mercado de trabalho e as diferentes configurações parentais presentes na atualidade representam uma mudança considerável no modelo tradicional de família, no qual o homem é o principal provedor e a mulher, sua principal cuidadora. Atrelado a isso, transformações consideráveis vêm ocorrendo no mundo do trabalho, sejam elas tecnológicas dos processos produtivos, de comunicação, entre outras. O fato é que novas exigências estão postas para os indivíduos, seja na família, seja no trabalho. Nesse cenário, o equilíbrio entre a vida profissional e familiar torna-se fundamental para a satisfação e comprometimento do trabalhador com seu trabalho, bem como para que os resultados organizacionais sejam alcançados como o esperado, e, portanto, cabe às organizações adotarem políticas, processos e práticas de gestão de pessoas nessa direção. Nesse sentido, o presente estudo pretende investigar se uma amostra das organizações públicas e privadas, mencionadas na edição especial da revista Exame "Maiores e Melhores - As 1000 maiores empresas do Brasil", de 2018, possui estratégias de gestão que favorecem o equilíbrio entre vida profissional e familiar de seus funcionários, e, em caso afirmativo quais são elas. Para isso, foi utilizado um questionário online, baseado em medidas de conciliação trabalho-família utilizadas por organizações e descritas na literatura, bem como os critérios avaliados pela fundação espanhola Mães e Filhos, que se propõe também a fornecer soluções e atuar em questões ligadas à conciliação da vida profissional à familiar, na certificação de empresas "familiarmente responsáveis". Os resultados obtidos, até o presente momento, são parciais e indicam a presença de algumas estratégias mais populares, como flexibilização do horário de trabalho, nas organizações e ausência de políticas inovadoras, como convênios com prestadores de serviços estéticos. Os próximos passos incluem, além de contatar outras organizações citadas na revista, entrar em contato por telefone com aquelas que não deram nenhum retorno. Por fim, de posse de tais informações, serão comparados resultados com pesquisas envolvendo a conciliação trabalho-família, tanto no cenário brasileiro, quanto no estrangeiro.

**Palavras-chave:** EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA; POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS; RECURSOS HUMANOS

### 1. Introdução:

Segundo Goulart Junior et al (2013), o *conflito trabalho-família* e o *conflito família-trabalho* são dois constructos diferentes, porém, diretamente relacionados. De uma maneira geral, o *conflito trabalho-família* refere-se a problemas familiares gerados por questões relacionadas ao trabalho, enquanto o *conflito família-trabalho* diz respeito ao impacto negativo das demandas familiares nas relações de trabalho (Greenhaus & Beutell, 1985; Boyer e Mosley, 2007; Feijó et al, 2017; Goulart Junior et al 2013;



Andrade, Oliveira & Hatfiel, 2017; Matias e Fontaine, 2012; Pereira, Vieira, Matos, 2017).

A identificação desses conflitos e de seus prejuízos - para organizações, trabalhadores e seus familiares - mobilizou organizações do mundo todo a buscarem alternativas que permitam conciliar as esferas laboral e familiar (Sorj et al., 2007). Dentre as estratégias que vêm sendo criadas para melhorar essas relações, Chinchilla et al (2006) citam a certificação EFR – Empresas Familiarmente Responsável -, que consiste em um movimento internacional iniciado pela Fundação Mãsfamília, fundação privada e sem fins lucrativos, situada na Espanha e que, segundo os autores, propõe-se a fornecer soluções e atuar em questões ligadas à conciliação da vida profissional à familiar e ao apoio à igualdade de oportunidades e à inclusão de grupos sociais menos favorecidos.

Cooper e Lewis (2000) apresentam outras estratégias, como treinamentos acerca da importância do equilíbrio trabalho-família; disponibilização de informações e orientações sobre gerenciamento do estresse; licença para afastamento de funcionário por um dado tempo, para estudar e para cuidar de parentes doentes; grupo de apoio para pais que passaram por licença maternidade e paternidade; programas de preparação para aposentadoria e reorientação de carreira; seminários sobre gerenciamento do tempo, assertividade, autonomia, liderança, entre outros, enquanto Mendes (2008) destaca medidas que visam minimizar os problemas familiares dos trabalhadores adotadas por algumas organizações, de modo que os recursos poupados com as questões familiares possam ser destinados ao cumprimento satisfatório, pelo trabalhador, de suas obrigações de trabalho.

Feijó et al. (2017) evidencia o desafio do planejamento estratégico, que pressupõe, obrigatoriamente, a realização de estudos contínuos da percepção dos trabalhadores quanto ao seu trabalho e a suas condições de vida, além das forças e fraquezas da organização. Em decorrência de tais esforços, é possível planejar intervenções que atendam necessidades e interesses específicos de cada contexto de trabalho e de cada trabalhador.

O elevado número de pesquisas sobre o assunto no Brasil e no exterior, sinaliza a relevância das organizações se voltarem para políticas, processos e práticas de gestão de pessoas que favoreçam a conciliação entre as exigências da esfera familiar e laboral.

## **2. Objetivos:**

Identificar a existência de políticas, processos e práticas de gestão de pessoas para favorecer o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar em uma amostra de organizações públicas e privadas, mencionadas na edição especial da revista Exame "Maiores e Melhores - As 1000 maiores empresas do Brasil", de 2018.

### **2.1. Objetivos específicos:**

1 - Analisar o comprometimento de uma amostra de organizações públicas e privadas, citadas na edição especial da revista Exame "Maiores e Melhores - As 1000 maiores empresas do Brasil", de 2018, em relação à saúde do trabalhador, no que tange à conciliação de aspectos familiares e laborais;

2 - Analisar a distribuição de respostas, de modo a destacar quais as medidas mais e menos adotadas no que diz respeito à conciliação de necessidades familiares e laborais do trabalhador, por parte das organizações;

3 - Comparar os resultados obtidos com os de outros trabalhos publicados que abordaram o equilíbrio trabalho-família na realidade brasileira; e 4 - Comparar os resultados obtidos com o panorama europeu.

### **3. Método**

#### **3.1 Participantes**

Amostra de organizações públicas e privadas, citadas na edição especial da revista Exame "Maiores e Melhores - As 1000 maiores empresas do Brasil", de 2018.

#### **3.1 Procedimento**

Estão sendo enviados e-mails para as empresas mencionadas na edição especial da revista Exame "Maiores e Melhores - As 1000 maiores empresas do Brasil", de 2018, com esclarecimentos sobre a pesquisa - justificativa e objetivo - e o questionário online. As organizações são informadas que as respostas fornecidas são sigilosas e que seu nome será preservado. Também se levantou a possibilidade de retirada de dúvidas, caso elas surjam.

#### **3.2 Instrumento de coleta de dados**

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário online, cujo link se encontra no Anexo A, desenvolvido para avaliar o suporte oferecido pelas organizações para favorecer o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar do trabalhador e baseado em medidas de conciliação entre trabalho e família adotadas por organizações descritas na literatura, bem como aspectos avaliados pelo Instituto Mãefamília. O instrumento possui seis questões referentes à política da organização, três questões sobre responsabilidade dos gestores e duas questões acerca da cultura corporativa, além dos dados gerais da organização, como porte, segmentação e localização (capital ou interior). Cada questão possui subitens e está disposta na forma de uma grade múltipla de escolhas, de modo que apenas uma resposta por linha é computada.

#### **3.3 Local**

O mapeamento de organizações que se enquadram no perfil do estudo, a troca de e-mails e eventuais ligações telefônicas necessárias serão realizados da Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho (UNESP), no campus de Bauru.

#### **3.4 Análise dos resultados**

O programa utilizado para elaborar o questionário - Google Forms - automaticamente compila os resultados em gráficos e tabelas, conforme o preenchimento. De posse dos resultados tabulados, será realizada uma análise quantitativa, com o uso do software estatístico IBM SPSS, que permitirá realizar comparações entre as organizações participantes, e também uma análise qualitativa, por meio, nesse caso, da comparação dos dados levantados com os presentes na literatura. Assim, será discutido tanto o recorte da realidade brasileira em relação a situação em outros países, quanto o que se obteve nessa região em comparação com o que se tem descrito na bibliografia sobre outras regiões ou mesmo sobre um panorama geral do Brasil.

### **4. Resultados parciais:**

Das 396 organizações contatadas até o momento, vinte e quatro responderam o instrumento, ainda que dessas, três somente tenham declarado que a organização não deseja participar da pesquisa. Outras vinte declararam não poder ou não desejar participar da pesquisa por e-mail. Quanto ao segmento, as respostas foram as mais diversas possíveis, conforme apresentado no Gráfico 1. 80,95% das organizações respondentes

possuem mais de 600 funcionários, 14,3% possuem entre 201 e 400 funcionários e 4,8% possuem entre 0 e 200 funcionários.

De acordo com o Gráfico 2, relacionado à flexibilização de tempo e espaço, as medidas mais tomadas para todos os funcionários foram flexibilizar o horário diante de emergências familiares - 13 respostas - e fornecer licença para cuidados dos filhos pequenos e familiares doentes ou com alguma deficiência - 12 respostas. As que se destacaram por não serem adotadas para nenhum dos funcionários foram a existência de políticas de trabalho em tempo parcial - 12 organizações não adotam essa medida - e políticas de redução da jornada de trabalho - 11 não adotam essa medida. No que tange a políticas de benefícios sociais, explicitadas no Gráfico 3, sobressaem-se: oferecer seguro de vida e plano de saúde aos funcionários, com respectivamente 17 e 19 respostas.

A medida menos popular dessa seção diz respeito ao seguro de vida para familiares de funcionários, medida não adotada por 15 empresas. Quanto a políticas de apoio profissional e pessoal, dispostas no Gráfico 4, a maioria das organizações alega fornecer a todos os funcionários: suporte em situações de crise (15); orientação para lidar com situações familiares (15); cursos ou convênios que auxiliem o funcionário a lidar com questões financeiras (11) e psicológicas (14).

Já no que diz respeito a políticas de serviços a familiares, ilustradas no Gráfico 5, a única medida de destaque foi o suporte à gestante - empregada para todas as funcionárias em 16 organizações. Não há creches ou convênio com creches, bem como apoio a funcionários que possuem filhos recém-nascidos ou familiares portadores de deficiência ou idosos para nenhum funcionário na maioria das organizações.

Sobre as políticas de saúde e estética investigadas, disponíveis no Gráfico 6, destacaram-se convênios com academias de ginástica e a presença de médicos no local de trabalho, enquanto medidas que atendiam a todos os funcionários e ausência de psicólogo, de atendimento odontológico e de serviços estéticos no local de trabalho, bem como o convênio com serviços estéticos para todos os funcionários.

O Gráfico 7 permite observar que as políticas de treinamento e desenvolvimento menos adotadas para todos os funcionários versam sobre preparação para aposentadoria e reorientação de carreira. Não foram observadas políticas nessa seção que se destacassem para todos os funcionários das organizações. Em concordância com o Gráfico 8, acerca de políticas de planejamento do trabalho, constata-se que a necessidade de horas extras para o cumprimento de objetivos e metas do trabalho, a necessidade de levar trabalho para casa e a sobrecarga de trabalho é realidade para a minoria dos funcionários é descrita pela maioria das organizações.

A maioria das organizações (11) também relata que nenhum funcionário é constantemente demandado a fazer horas extra. Já o Gráfico 9 traz informações sobre políticas de comunicação, indicando que a maioria das organizações possui um canal de comunicação com o gestor para a maioria dos funcionários, de modo que eles possam expor problemas com o trabalho. A maioria dos funcionários também recebe orientações do gestor, possui condições para que a comunicação flua adequadamente na organização e recebe feedback constante dos gestores para o aprimoramento de seu trabalho.

No que concerne à cultura organizacional, disposta no Gráfico 10, a maioria das organizações declara que sua missão se faz presente nas políticas e práticas da organização, além de ser compatível com o equilíbrio trabalho-família e ser conhecida pelos seus funcionários, os quais são comprometidos com ela.

Adicionalmente, o Gráfico 11 aponta que na maioria das organizações existe uma preocupação, por parte da coletividade, com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aspecto favorecido, também na maioria das organizações, pelas crenças e valores organizacionais.

No entanto, observou-se que menos da metade das organizações incentivam todos os funcionários a fazerem uso delas, em conformidade com o Gráfico 12.

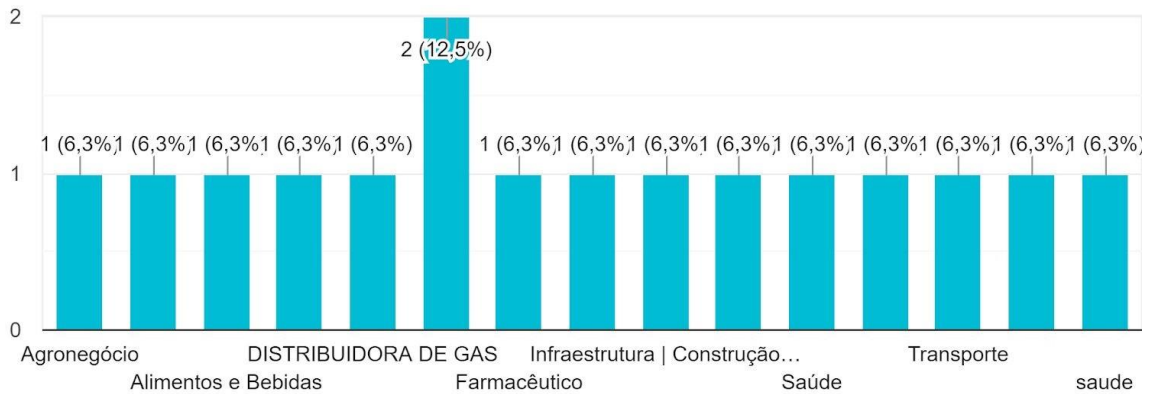


Gráfico 1. Segmento da organização.

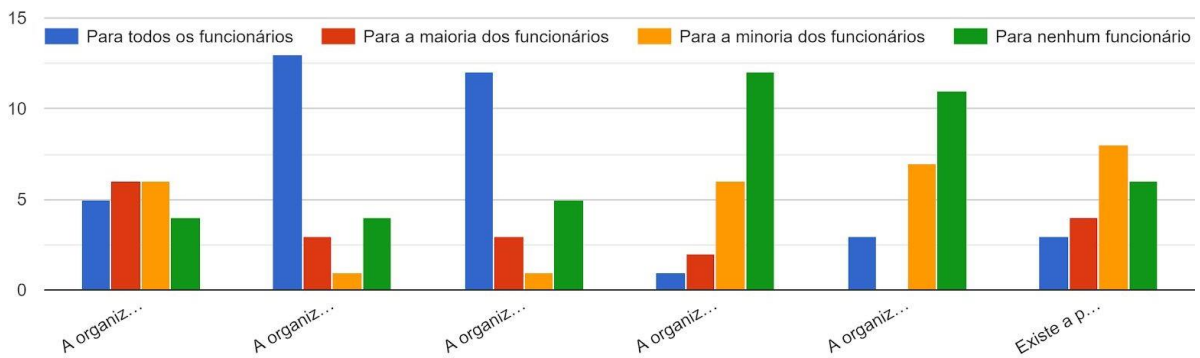


Gráfico 2. Políticas de flexibilização de tempo e espaço.

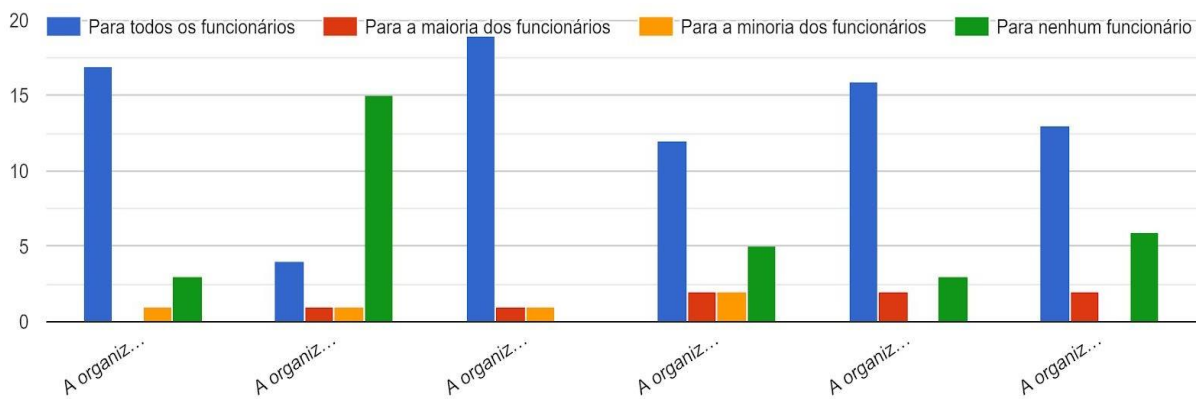


Gráfico 3. Políticas de Benefícios Sociais.



Gráfico 4. Políticas de Apoio Profissional e Pessoal.

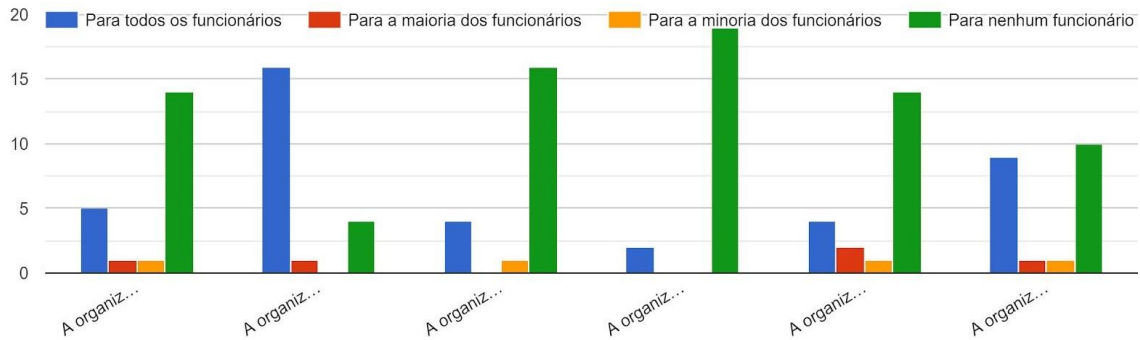


Gráfico 5. Políticas de serviços familiares

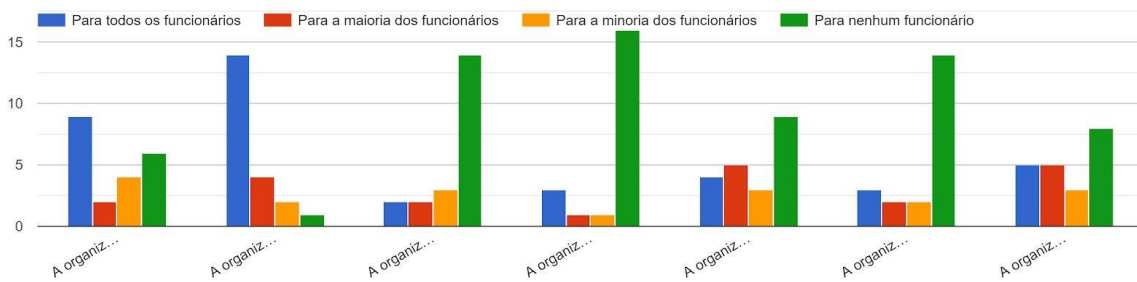


Gráfico 6. Políticas de serviços de saúde e estética.

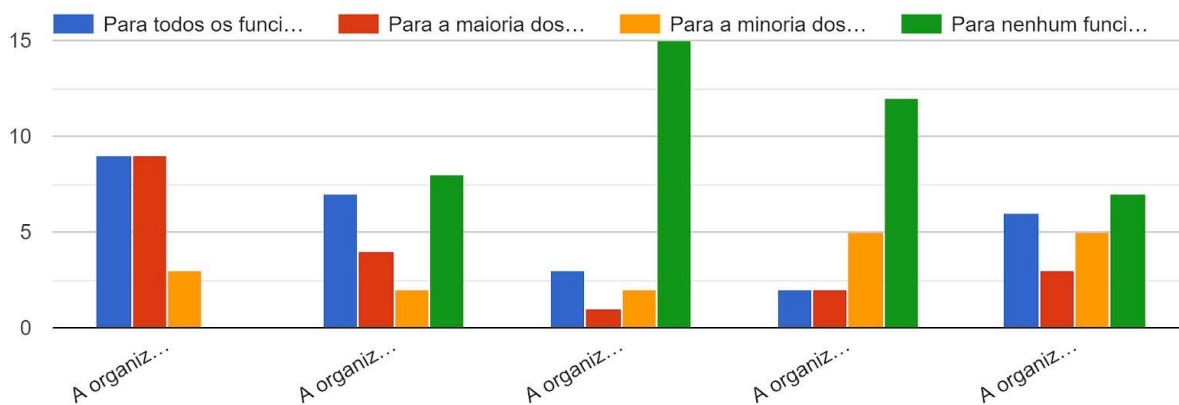


Gráfico 7. Políticas de treinamento e desenvolvimento.

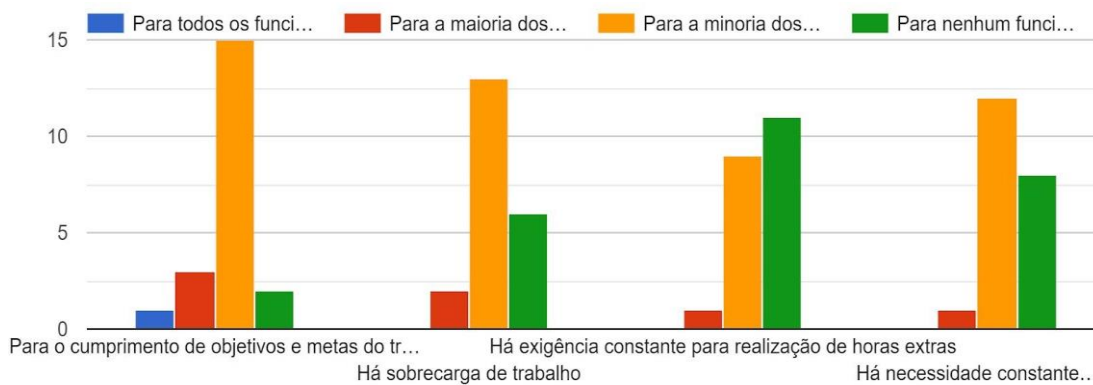


Gráfico 8. Políticas de planejamento do trabalho.

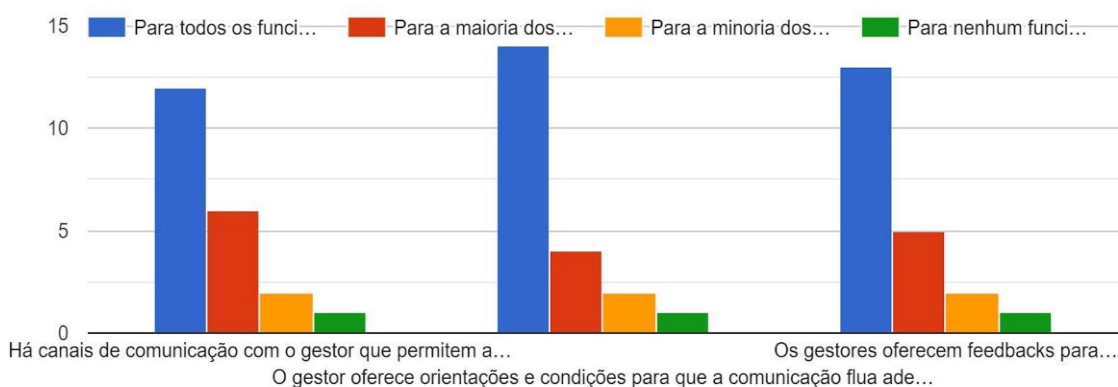


Gráfico 9. Políticas de comunicação.



Gráfico 10. Missão



Gráfico 11. Valores e crenças.

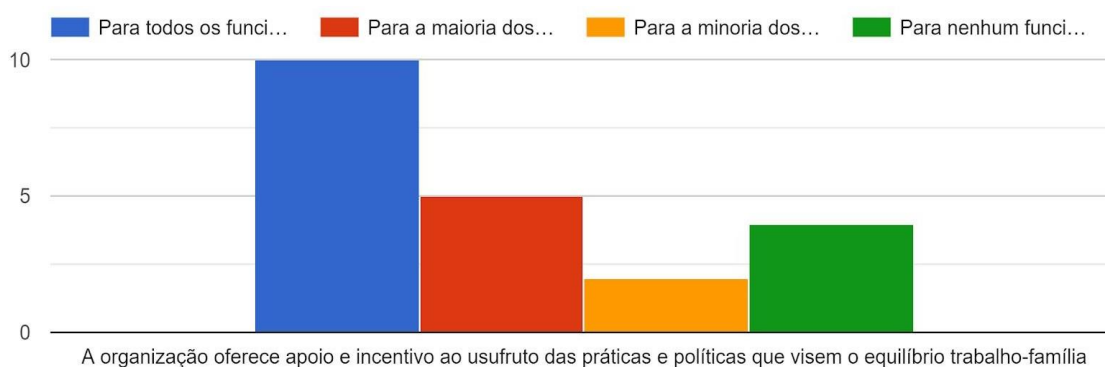


Gráfico 12. Políticas de apoio e incentivo ao usufruto das políticas organizacionais.

## 5. Discussão dos resultados:

Acredita-se que a baixa taxa de resposta se deve ao fato de, no Brasil, a aderência de empresas a pesquisas ser muito baixa, por razões diversas, como a inexistência de funcionário(s) autorizado(s) a falar em nome da empresa ou a consideração dos aspectos

investigados como questões estratégicas para a empresa, que, portanto, na visão de alguns gestores, não podem ser divulgados.

Quanto ao segmento, as respostas foram diversas provavelmente por se tratar de uma pergunta dissertativa. Como as empresas contatadas foram listadas na edição especial da revista Exame "Maiores e Melhores - As 1000 maiores empresas do Brasil", de 2018, era esperado que a maioria fosse de grande porte e, portanto, possuisse um grande número de funcionários.

Em termos de flexibilização do tempo e do espaço de trabalho, as medidas mais tomadas para todos os funcionários - flexibilizar o horário diante de emergências familiares e fornecer licença para cuidados dos filhos pequenos e familiares doentes ou com alguma deficiência - estão atreladas a situações em que é socialmente esperado que o funcionário priorize, em relação ao trabalho.

Por outro lado, as práticas que se destacaram por não serem tomadas para nenhum dos funcionários - trabalho em tempo parcial e redução da jornada de trabalho - são dispendiosas financeiramente para a organização, em razão das leis trabalhistas. O mesmo se aplica ao fato de nenhum funcionário ser continuamente demandado a fazer hora extra e da necessidade de horas extras para o cumprimento de objetivos e metas do trabalho, da necessidade de levar trabalho para casa e da sobrecarga de trabalho serem descritas como uma realidade para a minoria dos funcionários, na maioria das organizações.

O suporte a gestante, enquanto única medida de destaque entre políticas de apoio familiar pode ser justificado também pela existência de disposições legais sobre o assunto. Não há creches ou convênio com creches, nem apoio a nenhum funcionários que possui filhos recém-nascidos ou familiares portadores de deficiência ou idosos para na maioria das organizações, o que, juntamente com o fato do seguro de vida para familiares de funcionários ser a medida menos popular entre os benefícios sociais, reitera uma preocupação organizacional mais voltada para o cumprimento de suas questões legais.

As políticas sobressalentes de benefícios sociais - seguro de vida e plano de saúde aos funcionários - também tem estreita relação com despesas, uma vez que indenizações por acidentes de trabalho ou por enfermidades ocupacionais são extremamente elevadas. No entanto, a alegação de suporte em situações de crise; orientação para lidar com situações familiares; cursos ou convênios que auxiliem o funcionário a lidar com questões financeiras e psicológicas sugere, por outro lado, uma preocupação com a saúde e bem-estar do trabalhador, o que está inteiramente relacionado com o equilíbrio trabalho-família, com os valores, crenças e a missão mencionados pela maioria das organizações - ainda que menos da metade das organizações alegue incentivar os funcionários a usufruírem das políticas que versam sobre o equilíbrio trabalho-família.

A ausência de destaque de políticas de treinamento e desenvolvimento para todos os funcionários das organizações não concorda com a preocupação descrita na missão, nos valores e nas crenças, ainda que a baixa preparação para aposentadoria e reorientação de carreira podem estar mais relacionadas ao fato de não serem medidas muito difundidas e tão socializadas, como, por exemplo, o *home office*.

Na mesma linha de raciocínio, as políticas de saúde e estética mais adotadas - convênios com academias de ginástica e a presença de médicos no local de trabalho - são populares na atualidade, ao contrário da presença do psicólogo, de atendimento odontológico e de serviços estéticos no local de trabalho, ou ainda de convênio com serviços estéticos para todos os funcionários.

A maioria das organizações descreve ter boas políticas de comunicação, o que é coerente com a ideia de que a missão, valores e crenças organizacionais são conhecidas pelos seus funcionários, mas não com o baixo incentivo às políticas e práticas que favoreçam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, que, de acordo com a literatura,



está ligado ao comprometimento do trabalhador com a organização. No entanto, a maioria das respostas aponta para esse comprometimento.

## 6. Considerações finais:

A pesquisa continua em andamento e os resultados até aqui apresentados são parciais. Ainda que a taxa de respostas tenha sido baixa até o presente momento, ela está sendo superior à esperada. No entanto, objetiva-se aumentar esse percentual por meio da retomada de contato por telefone com as organizações que não deram qualquer retorno. Organizações citadas na edição especial da revista Exame que ainda não foram contatadas também o serão para, subseqüentemente, os resultados serem comparados com pesquisas envolvendo a conciliação trabalho-família, tanto no cenário brasileiro, quanto no estrangeiro.

Entende-se as limitações do presente estudo, por se tratar de um instrumento de autorrelato, respondido pelos responsáveis por desenvolver e implementar os processos, políticas e práticas que estão sendo investigados. No entanto, ele abre espaço para que os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos de grandes organizações possam olhar intencionalmente para essas questões, questões essas que já são prioridade em muitos outros países, bem como avaliar o que seria viável ou não implementar, de acordo com a realidade que experienciam.

Por fim, a pesquisa, mesmo quando finda, não pretende esgotar as discussões na área, pelo contrário: a ideia é que ela seja ponto de partida, a partir do qual novos resultados possam ser obtidos pela variação do instrumento, da maneira como as informações foram coletadas e os participantes selecionados, inclusive de modo a esclarecer algumas contradições apresentadas, quando comparadas com a literatura da área, tal qual o comprometimento do trabalhador, apesar do baixo incentivo ao usufruto de políticas relacionadas ao equilíbrio trabalho-família.

## 7. Referências:

ANDRADE, A. L. de; OLIVEIRA, M. Z. de; HATFIEL, E. Conflito trabalho-família: um estudo com brasileiros e norte-americanos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 106-113, 2017.

BOYAR, Scott L.; MOSLEY JR, Donald C. The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. **Journal of Vocational Behavior**, v. 71, n. 2, p. 265-281, 2007.

COOPER, C.; LEWIS, S. E agora trabalho ou família?. 1 ed. São Paulo: Tamisa, 2000. 192 p.

CHINCHILLA, N., LEÓN, C., CANELA, M. A., ARIÑO, M. A., & QUIROGA, V. Análisis sectorial de las políticas de conciliación. **Conclusiones del estudio IFREI**, 2006.

FEIJÓ, M. R., GOULART JÚNIOR, E., NASCIMENTO, J. M. D., & NASCIMENTO, N. B. D. Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando famílias**, v. 21, n. 1, p. 105-119, 2017.

GOULART JÚNIOR, E., FEIJÓ, M. R., CUNHA, É. V. D., CORRÊA, B. J., & GOUVEIA, P. A. D. E. S. 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.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of management review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

Másfamília.org. Retirado em 15/11/2017, de <http://www.masfamilia.org>, 2017.

MATIAS, M.; FONTAINE, A. M. A conciliação de papéis profissionais e familiares: O mecanismo psicológico de spillover. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 28, n. 2, p. 235-243, 2012.

MENDES, S. V. O efeito da disponibilização de benefícios organizacionais, da sua utilização e da percepção de suporte organizacional na facilitação do trabalho para a família. 2008. Tese de Doutorado.

PEREIRA, A. V.; VIEIRA, J. M.; MATOS, P. M. Interface trabalho-família, vinculação romântica e parentalidade. **Análise Psicológica**, v. 35, n. 1, p. 73-90, 2017.

ANEXO A - LINK DO QUESTIONÁRIO

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSej7CUH2H7dEBg8xQjYzysOllcnj6ly5h5qax-K w7TeC9NPuw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSej7CUH2H7dEBg8xQjYzysOllcnj6ly5h5qax-K w7TeC9NPuw/viewform?usp=sf_link)

## FAMÍLIA: UM EQUILÍBRIO ENTRE PAPEIS

OLIVEIRA, Sarajane Lima de, FSG. sarajane.oliveira@fsg.edu.br  
BORBA, Rosimeri Macedo, FSG. rosi.macedob@gmail.com

**Resumo:** A dificuldade de conciliação de papéis devido a excedente carga horária disponibilizada para o trabalho ou a família é um motivo de conflito, onde os profissionais inseridos nas organizações têm dificuldades para conciliar ambas as atividades assumidas. Com isso tendem a apresentar dificuldades no desempenho das tarefas no trabalho e no âmbito social, ou até mesmo o aparecimento de sintomas de estresse. Este estudo teve como objetivo investigar se há diferença de equilíbrio entre papéis em relação aos gêneros feminino e masculino. Para tanto, se fez necessário inicialmente atingir o objetivo específico de mensurar o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho entre os participantes do estudo, sendo estes tanto do gênero feminino quanto masculino, bem como comparar os resultados mensurados de cada amostra. Considerando os objetivos do estudo, foi estruturado um instrumento de pesquisa com base no Diagnóstico Integrado do Trabalho (DIT), optando pela adoção dos fatores a seguir: conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, ambos pertencentes à subescala Relação homem-sociedade/Relações sociais de produção. Assim, o questionário foi composto por dois blocos, sendo o primeiro constituído por 13 perguntas pertinentes ao tema em questão e, o segundo com 11 questões relacionadas a dados sociodemográficos, o qual foi aplicado em 100 funcionários da empresa Panatlântica Tubos S/A, com duas amostras distintas, considerando 50 homens e 50 mulheres. Desta forma, a metodologia aplicada foi de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa. Com base nos resultados, é possível inferir que não há diferença de equilíbrio entre papéis em relação aos gêneros, uma vez que ambas as amostras apresentaram baixo nível de conflito trabalho-família e baixo nível de conflito família-trabalho. Portanto, sugere-se que a distribuição das responsabilidades domésticas e familiares estão sendo compartilhadas entre os casais, de modo que ambos possam atender as demandas do trabalho e da família. Este estudo proporciona uma atitude reflexiva para a organização, uma vez que o equilíbrio entre a família e o trabalho pode trazer benefícios tanto para o trabalhador quanto para a organização, visto que tal harmonia poderá resultar em maior satisfação dos trabalhadores e melhor desempenho em suas atividades laborais.

**Palavras-chave:** GÊNERO. TRABALHO. FAMÍLIA.

### 1. Introdução:

A sociedade desde o último século está passando por uma grande mudança cultural, onde a mulher passa a conquistar seu espaço no mercado de trabalho, procurando profissionalizar-se e conquistando até mesmo cargos de confiança. A busca pela profissão dos sonhos e o desejo da conquista por cargos melhores, se tornou uma realidade para a população. Os indivíduos e, em especial as mulheres, estão cada vez mais procurando ingressar em Universidades e buscando ganhar espaço nas empresas. Assim, oportunidades de crescimento profissional estão fazendo parte da satisfação das mulheres no mundo contemporâneo.

Pesquisas realizadas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em 2009, demonstram

que tais mudanças geraram impactos quanto à dedicação às atividades domésticas, que antes eram de obrigação da mulher enquanto o homem trabalhava fora em busca do sustento da família. Hoje, tais atividades são de responsabilidade do casal, que passa a dividi-las propiciando a distribuição das tarefas do lar.

Na vida de cada indivíduo as esferas profissionais e familiares se entrelaçam de várias formas, ambas com uma relação muito próxima, uma vez que exigem energia e tempo, resultando na necessidade de equilibrá-las. Para a OIT e o PNUD, tais mudanças ocorreram também para as organizações que, com a competitividade do mercado e a busca por lucros maiores, procuram profissionais engajados, capacitados a exercerem as funções para as quais foram contratados, com maior disponibilidade de horários, gerando em seus profissionais a necessidade por períodos prolongados de dedicação ao trabalho.

O trabalho tem sido visto pela sociedade como fundamental não só para o sustento, mas também para a subjetividade e a conquista de sucesso. Com as alterações vividas na sociedade, as atividades de lazer e do lar parecem perder um pouco seus espaços. Tal perda pode ser resultado das cargas horárias maiores dedicadas ao trabalho, ou também, pelos indivíduos primarem à importância do trabalho, fazendo com que estes evitem sair durante seus expedientes para resolver demandas da família, por medo de perder seus empregos.

As exigências domésticas, familiares e sociais, por sua vez, também exigem uma carga diária, como os conflitos da vida conjugal, que podem resultar em discordância a respeito de regras e objetivos, padrões, cuidado com os filhos e reuniões escolares. Essas atividades requerem um tempo maior de atenção, como saídas da empresa para levar o filho ao médico ou para resolver problemas familiares, preocupação com as tarefas domésticas ou em relação à família, as quais podem interferir na rotina do sujeito no âmbito do trabalho.

O indivíduo tem como dimensões centrais na vida o trabalho e a família, embora não seja nada fácil encontrar o equilíbrio entre ambas. Essa necessidade de separação e conciliação entre papéis profissionais e pessoais implicaria em uma maior possibilidade de conflitos entre esses dois universos. Dessa maneira, surge uma incompatibilidade em relação aos papéis que cada sujeito assume, a qual tende a se iniciar no momento em que há pressões das esferas ocupacionais e familiares que, de alguma forma acabam se tornando inconciliáveis, resultando em desequilíbrio, sendo que uma das atividades não será bem realizada ou terá pouca atenção de tempo devido à sobrecarga da outra.

Considerando estes aspectos, o presente estudo ocorreu por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa, a qual teve sustentação bibliográfica, conforme segue. Segundo Cordeiro (2008), quando a mulher passou a entrar para o mercado de trabalho e conquistar o seu espaço ocorreu à interrupção no equilíbrio dos papéis em relação a trabalho e família. Novos desafios foram encontrados, pois as famílias passavam a contar com dois provedores, além disso, para um bom estar social cada indivíduo necessitaria realizar as divisões adequadas quanto à vida profissional e o lar.

O conflito de papéis deve destacar a importância atribuída a um ou a outro papel (trabalhador ou de pai/mãe). Moreno (1983, p. 110 apud DEDOMENICO, 2013), refere que o homem desenvolve vários papéis, sendo que cada sujeito é “caracterizado por um conjunto de papéis que preside seu comportamento, e cada cultura caracteriza-se por determinado conjunto de papéis imposto por ela a seus membros, com um grau variável de sucesso”. Desde muito cedo, ainda criança, o ser humano através da sua cultura é informado pelos seus pais o que deve ou não fazer. Os filhos recebem dos pais um conjunto de regras e normas que comportam papéis pré-estabelecidos, o que mais tarde,

descreve uma vida já construída e estabelecida para mulheres e homens por grupos sociais de épocas anteriores (FLECK, FALCKE e HACKNER, 2005).

Podemos dizer que mulheres sempre foram nomeadas por suas famílias assumindo papéis relacionados a casa, mãe e esposas, devido serem vistas como cuidadoras, primeiro dos esposos, após dos filhos e por fim dos idosos (CARTER e MCGOLDRICK, 2008). Para Jansz e Behson (2007) as dificuldades encontradas em relação ao trabalho e a família estão associadas às características de conflito de papéis. A teoria dos papéis descreve que o conflito pode ocorrer quando cada indivíduo assume e desempenha múltiplos papéis que acabam se tornando incompatíveis (KATZ e KAHM, 1987 apud DA SILVA e ROSSETTO, 2010). Tais conflitos tendem a gerar humores negativos, devido à competição por tempo disponível para o exercício de cada papel, ou seja, é baseado na falta de tempo.

As organizações buscam manter um bom nível de produtividade para conseguirem gerar os lucros esperados e as metas estabelecidas, para isso procuram uma equipe de profissionais preparados, influenciando assim de maneira decisiva no nível de desenvolvimento profissional de cada funcionário (CABRITA, 2012). De acordo com Akintayo (2010), as empresas procuram fortalecer uma vantagem competitiva por intermédio do comprometimento de seus empregados.

Os indivíduos por sua vez, tendem a suprir essas exigências, procurando apresentar dedicações e comportamentos desejáveis no trabalho, empenho extra e uma maior produtividade. Com isso as pessoas investem e dedicam-se um tempo maior para as atividades profissionais, podendo se tornar incompatível a conciliação entre o trabalho e suas famílias. É conceituado o conflito trabalho-família como uma forma de incompatibilidade de funções em que as pressões do trabalho e da família são conflituosas em alguns aspectos (BOYAR *et al.*, 2003 apud LINDO *et al.*, 2007).

O nível de interferência do conflito será diferente de indivíduo para indivíduo, realizando cada um o seu controle das exigências profissionais e familiares com base no que conhece de cada um desses domínios na condição de conseguir a melhor conciliação dos papéis que assume (RIBEIRO e PIMENTA, 2014). Parasuman *et al.* (1996 apud LINDO *et al.*, 2007, p.4) descreve esse conflito a partir do que chama “controle do tempo”, ou seja, “Quanto mais tempo o indivíduo se dedica ao trabalho, menos tempo terá para dedicar-se à família, havendo interferência do domínio profissional no domínio familiar, aumentando-se desta forma o conflito trabalho-família”. Deve-se destacar também que a intensidade do conflito dependerá das demandas do laço familiar e profissional, como por exemplo, um sujeito pode demonstrar estar satisfeito quanto às atividades em relação ao tempo na sua vida familiar, mas sentir-se insatisfeito com o seu trabalho, manifestando claras ideias de mudar de emprego por não conseguir conciliar a grande demanda de trabalho com as suas responsabilidades familiares (QU e ZHAO, 2012).

Em cada organização há um nível de responsabilidade de cada funcionário, sendo diferente conforme o cargo que ocupam, cabendo aos gestores garantirem o sucesso, executando e liderando estratégias para a organização, enquanto os demais funcionários, de níveis mais baixos, assumem tarefas um pouco mais rotineiras, ou seja, com um menor grau de responsabilidade (GRENHAUS e WEER, 2012).

Devido a essa diferença de hierarquia, pode-se originar uma diversidade na organização em relação ao conflito trabalho-família, onde alguns gestores devido a gama de responsabilidade, podem se cobrar em permanecer mais tempo no trabalho, passar mais tempo estressado, fazendo com que se dediquem um tempo menor para as atividades do lar e a família. Entretanto esses fatores se tornam relativos, pois nem todas as pessoas consideram a família e o trabalho da mesma maneira, sendo a maior intervenção vivida

pelo sujeito e incentivada pelo papel que ele julgar mais importante (WESTRING e RYAN, 2011).

Segundo Seiwert e Cooper (2008), o indivíduo ao dedicar-se maior tempo às atividades do trabalho, provoca automaticamente a desatenção e o descuido de outras áreas, ou seja, cada área da vida atua em ligação com as outras. As pessoas desejam conseguir encontrar equilíbrio entre as áreas essenciais da vida, sendo elas o trabalho, família, saúde, sonhos e objetivos, procurando harmonizar de forma duradoura a dedicação necessária para cada uma. Os bons resultados das empresas estão relacionados com as boas práticas utilizadas na gestão das pessoas, existindo uma forte correlação entre performance e nível médio de competências.

Uma boa gestão de Recursos Humanos consiste nas organizações compreenderem que o sucesso dos indivíduos que nela trabalham é delas também. Isso pode ocorrer a partir do desenvolvimento de uma cultura baseada na confiança, abertura, responsabilização e colaboração, na tentativa de conciliar o trabalho e a família. (LOPES e CAPRICHIO, 2007). No decorrer dos anos houve alterações sociais, reconfigurações voltadas à igualdade de gênero, este que é ainda visto como uma base necessária para a distribuição das obrigações no âmbito profissional e familiar.

Com essas mudanças as mulheres passaram a exercer atividades em quase todos os setores, sendo semelhante ao homem (ANDRADE, 2013; MATIAS *et al.*, 2012). Pode-se considerar assim, no âmbito profissional a igualdade em termos de disponibilidade para o papel profissional. Desse modo, com a participação das mulheres no mercado de trabalho, é esperado que essa modificação também tenha ocorrido nas atividades domésticas e no cuidado com os filhos (ANDRADE, 2013; MATIAS *et al.*, 2012).

Para Relvas (2006) quando o casal decide ter filhos necessitam aprender a assumir os papéis de pai ou mãe, os quais envolvem uma exigência de reorganização familiar, devido à redefinição das fronteiras em relação aos cônjuges e ao exterior. Nesse momento o casal, por vezes, pode se perder quanto delimitar tempo e espaço em relação ao papel parental, o que deve ser observado é se estes estão desinvestindo em outras áreas que são igualmente importantes, como por exemplo, a vivência da conjugalidade (ALARCÃO, 2006). Nesta etapa da vida, com a disponibilidade física e psicológica os indivíduos enfrentam desafios quanto à conciliação família-trabalho.

São poucas as famílias que elaboram e equilibram padrões familiares com maior e melhor distribuição das responsabilidades domésticas, sem que um dos cônjuges espere do outro, atitudes e conduta típicas da visão de gênero estereotipadas (MACEDO, 2007). Estudo apontou que casais com filhos pequenos relacionam a falta de tempo como responsável pela diminuição de satisfação de ambos os cônjuges (VILLA, 2012). Paschoal *et al.*, (2005) descrevem que os efeitos da interferência da família no trabalho podem estar ligados a presença de estresse emocional.

Acontecimentos como mudar planos de trabalho para resolver demandas familiares, chegar atrasado ou sair mais cedo do trabalho ou até mesmo trabalhar de mau humor devido à aflição ou ansiedade por problemas familiares intervêm na dedicação e elaboração das suas tarefas profissionais. Para os autores, essas situações constituem potenciais estressores devido à sobrecarga quantitativa. Além disso, o indivíduo pode sentir-se com menor controle do seu trabalho, facilitando o surgimento de estresse, ansiedade e irritação.

Tavares *et al.* (2007) realizaram estudos sobre as mediações da relação família-trabalho e compreenderam que quanto maior o reconhecimento organizacional maior será a dedicação do sujeito ao seu trabalho, neste caso podendo citar a realização de horas extras, tornando maiores os níveis de conflito de papéis que o indivíduo desempenha na família. Algumas pesquisas realizadas sobre o equilíbrio dessas atividades buscam

identificar os fatores que estão associados a esse conflito, pode-se citar a falta de divisão de responsabilidades do casal, a presença de crianças em idade pré-escolar ou de idosos; e a renda familiar baixa que não permite a contratação de alguém para a realização de atividades domésticas ou até mesmo do cuidado dos filhos (PITT-CATSOPHES, KOSSEK e SWEET, 2006).

O equilíbrio entre o trabalho e a família pode trazer benefícios tanto para a organização quanto para o trabalhador, pois essa correlação positiva tende de gerar uma maior satisfação e motivação nos trabalhadores na realização de suas demandas e tarefas do dia a dia (CHAMBEL e SANTOS, 2009). Além disso, os papéis ocupados pelos indivíduos auxiliam no desenvolvimento de habilidades comportamentais e que são exercidas tanto no trabalho quanto na família, pode-se citar como exemplo a liderança, assertividade, autonomia, capacidade para lidar com conflitos, entre outras, que são responsáveis por facilitar a relação interpessoal, conjugal e organizacional (EDDLESTON e POWELL, 2012).

Para Sorj *et al.* (2007), os conflitos que são resultados do desequilíbrio entre as obrigações familiares e do trabalho, iniciaram a partir dos surgimentos competitivos entre um emprego remunerado e cuidados que o lar requer. Com isso, as organizações do mundo todo procuram métodos e alternativas para tentar proporcionar equilíbrio entre as esferas da vida dos sujeitos. Esse movimento atualmente é mais utilizado na Europa, onde foram criadas políticas para a diminuição desses conflitos.

Mudanças na cultura da organização são as mais difíceis de implantar, pois exige a mudança de visão e pensamento em relação aos seus funcionários e também ao mundo do trabalho. Porém, para atingir um resultado satisfatório no trabalho de seus profissionais é necessário promover mudanças de paradigmas que originem uma nova forma de gestão organizacional, principalmente na prática de Gestão de Pessoas (MÁSFAMÍLIA, 2011).

Desta forma, Ricoldi (2010) acrescenta que as organizações podem oferecer aos seus trabalhadores políticas sociais que facilitam o gerenciamento do tempo por parte destes, permitindo um equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho produtivo e o tempo que necessitam dedicar às demandas e responsabilidades familiares. Para Barham e Vanalli (2012) no que envolve as políticas organizacionais para uma melhor relação na satisfação dos funcionários, pode-se pensar em quatro melhorias iniciais. A primeira seria a possibilidade de flexibilização de tempo e espaço, essa alternativa possibilita que o profissional tenha um horário mais flexível perante emergências familiares, ausências para cuidar de filho doente ou incapacitado, ou até mesmo jornada reduzida. No quesito de flexibilização de espaço, relaciona-se com a possibilidade de o funcionário trabalhar em casa quando o filho está doente, por exemplo.

Essa exceção pode ser realizada principalmente para cargos administrativos e gestão. Outra opção seria de políticas empresariais de apoio ao profissional na organização, ou seja, oferecer palestras de assessoria para que os mesmos participem com os temas voltados para como lidar com situações familiares, por meio de aconselhamento legal, psicológico, financeiro e de carreira. Para Guerreiro e Pereira (2006) a criação de serviços de acolhimento de crianças como creches municipais ou até mesmo dentro de empresas, práticas mais por empresas de grande porte são um auxílio para a conciliação trabalho família. Apoio ao cuidado de idosos ou incentivos como monetários ou dias de folga buscando proporcionar o envolvimento da parentalidade, são práticas que auxiliam os funcionários e as famílias nas conciliações de papéis.

A cultura organizacional e o comportamento de líderes e gestores em relação aos funcionários e suas necessidades familiares, são de grande importância para que exista conciliação entre trabalho e família. É importante salientar que, na cultura da empresa estão visíveis os valores da organização, e tais valores precisam estar voltados aos

funcionários pertencentes e ela, podendo assim o profissional se sentir seguro quanto houver necessidade de se ausentar por motivos particulares (DELOITTE e AESE, 2010; LEAL *et al.*, 2011; OJE, 2011). Tais práticas geram maior satisfação e motivação dos profissionais em suas tarefas no trabalho, quando o equilíbrio é obtido, a organização ganha um aumento da qualidade de vida dos trabalhadores tornando-se assim uma vantagem para o empregador, que pode ser alcançado com práticas de Gestão de Pessoas, algumas simples de implantar e que proporcionam resultados favoráveis a conciliação entre família e trabalho (CARIOCA, SOARES e GONÇALES, 2010).

## **2. Objetivos:**

Considerando estes aspectos, o presente estudo teve como objetivo geral investigar se há diferença de equilíbrio entre papéis em relação aos gêneros feminino e masculino.

### **2.1. Objetivos específicos:**

Para tanto, se fez necessário inicialmente atingir o objetivo específico de mensurar o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho entre os participantes do estudo, sendo estes tanto do gênero feminino quanto masculino, bem como comparar os resultados mensurados de cada amostra.

## **3. Método:**

A metodologia aplicada no presente estudo foi de uma pesquisa exploratória e descritiva, sendo que Cervo, Bervian e Silva (2006) postulam que a pesquisa exploratória visa estabelecer métodos, técnicas e critérios para a construção de uma pesquisa a fim de realizar a formulação de hipóteses. Sua abordagem foi quantitativa, por meio de um estudo de campo, que mensurou o nível de conflito trabalho-família e família-trabalho apresentado pelos participantes.

Para Gunther (2006) a pesquisa quantitativa é o observável, o pesquisador interage com neutralidade, não podendo considerar suas próprias percepções e sentimentos, coletando dados para serem analisados em uma linguagem matemática para explicar os fenômenos investigados. A população ou base amostral foi composta pelos 289 funcionários da empresa Panatlântica Tubos S/A, localizada na cidade de Caxias do Sul – RS e, considerando o objetivo do referido estudo, formaram-se duas amostras sendo uma composta por funcionários do gênero feminino e outra amostra por funcionários do gênero masculino, totalizando 100 funcionários. Ambas foram amostras não probabilísticas por conveniência e constituídas por 50 participantes cada uma. Vale ressaltar que, tendo sido optado por este tipo de amostra não houve necessidade de fazer cálculo amostral.

Para a coleta de dados foi estruturado um instrumento de pesquisa com base no Diagnóstico Integrado do Trabalho (DIT) elaborado pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília (LPT- UnB), o qual possui o objetivo de pesquisar a inter-relação entre as condições de vida pessoal, do trabalho e a saúde mental de trabalhadores. O DIT é composto por Escalas de Trabalho e Escalas Clínicas de Perfil de Personalidade. Entretanto, para ser realizada a pesquisa foram utilizadas apenas as Escalas de Trabalho, as quais são compostas por subescalas: Relação Homem-Natureza/Significado do trabalho; Relação homem-homem/Sentimentos do trabalhador e; Relação homem-sociedade/Relações sociais de produção, sendo que esta última tem como objetivo compreender a interação entre os indivíduos, tanto no ambiente de trabalho com líderes e colegas quanto na vida privada, composta pelos fatores: relacionamento



com líderes (pessoal e profissional), relacionamento no trabalho, vida extratrabalho (Conflito trabalho-família, conflito família-trabalho e suporte).

Considerando a base epistemológica deste estudo e os fins que objetivava alcançar, para a elaboração do instrumento de pesquisa, optou-se pela adoção dos fatores a seguir: conflito trabalho-família e conflito família-trabalho. Assim, o questionário foi composto por dois blocos, sendo o primeiro constituído por 13 perguntas pertinentes ao tema em questão e o segundo, com 11 questões relacionadas a dados sociodemográficos, com o objetivo de levantar o perfil dos respondentes.

O instrumento foi estruturado de forma que todos os participantes entendessem como devia ser respondido, considerando uma escala “*Likert*” de 7 pontos que vai desde (1) “*Discordo totalmente/não se aplica em mim*” até o (7) “*Concordo totalmente/se aplica perfeitamente a mim*”. Para análise de dados foi utilizada a técnica de análise estatística descritiva, que inclui métodos gráficos e numéricos. Após a coleta das respostas, as mesmas foram registradas em uma planilha eletrônica de Excel e os dados submetidos à análise estatística por meio do *software* SPSS versão 22.0, o qual proporcionou a mensuração da média, da frequência de respostas, bem como a confiabilidade *Alfa de Cronbach*. É relevante esclarecer que os procedimentos adotados nesta pesquisa obedeceram aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 466/2012 ou 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, tendo sido aprovada sob parecer consubstanciado de nº 2.609.871.

#### **4. Resultados:**

O presente estudo teve por objetivo investigar se há diferença de equilíbrio entre papéis em relação aos gêneros feminino e masculino. Foram aplicados e tabulados 100 questionários seguindo o modelo de pesquisa quantitativa, a qual fez uso de instrumento específico de coleta de dados conforme já citado na metodologia. As informações sociodemográficas de cada participante como gênero, faixa etária, estado civil, se possuem filhos, entre outras, foram levantadas.

Os resultados apresentados referentes ao gênero dos respondentes, revelam que 50% eram do sexo feminino e os outros 50% eram do sexo masculino, conforme critério previamente definido ao compor as amostras.

No que se refere à faixa etária, a maior incidência encontra-se entre as idades 20 a 39 anos, contando com um percentual de 61%. Os demais funcionários, no que concerne à faixa etária, pertencem a um grupo de pessoas mais maduras, sendo que 21% possuem entre 40 a 49 anos e 14% acima de 50 anos de idade.

A amostra conta com um percentual pequeno de respondentes para a faixa etária menor de 20 anos, que ficou com 4%. Em relação ao estado civil, 60% responderam serem casados ou possuir união estável. Pode-se pensar que os participantes vivem em um momento, no qual já estruturaram ou estão estruturando suas famílias, sendo assim, provavelmente possuem responsabilidades com as tarefas de casa, limpezas de pátio, refeições e etc. Em contrapartida, 40% podem ser considerados “sozinhos”, estando entre os solteiros 29% e os demais em situação de viuvez, divórcio e/ou separação conjugal.

Entretanto, 60% dos respondentes informaram possuir filhos. Esses percentuais elevados, seja com relação ao estado civil ou ao fato de terem filhos, contribuem para a pesquisa, devido eles necessitarem assumir diferentes papéis, como por exemplo, o de esposo/esposa, pai/mãe, além do cargo que assumem nas suas vidas profissionais.

Quanto à idade dos filhos, 34% dos respondentes informaram que possuem filhos entre 0 a 11 anos, idade essa que demanda mais atenção e cuidados. Muitos pais necessitam deixá-los com cuidadores ou em creche, acompanhá-los a médicos, comparecimento às escolas e etc. Além disso, 53% responderam possuir alguém na

família que demanda de tempo para cuidados, estando incluídos filhos, mãe, pai, avós e sogro (a).

Tal aspecto auxilia no aparecimento de conflito família-trabalho, visto que deve ser dedicado um tempo maior ao dependente, preocupações poderão ser apresentadas durante o expediente de trabalho, por esta pessoa estar precisando de algum tipo de assistência ou até mesmo estar doente. A pesquisa apontou que 68% exerce atividade remunerada há mais de 10 anos.

Pode-se pensar que muitos dos pesquisados já assumiram o papel profissional em suas vidas a mais tempo, com isso a dificuldade de equilibrar os papéis pode já ter sido encontrada e enfrentada. Diferente dos profissionais que ingressaram recentemente no mundo trabalho, estes poderiam apresentar maior dificuldade em assumir o papel profissional, devido ser algo novo e nunca vivenciado. Além disso, infere-se que profissionais atuantes a um maior período de tempo tendem a estar mais organizados quanto a horários, cumprimento de regras, organização para não sair durante o horário de trabalho para resolver assuntos pessoais e etc. Não necessariamente isso possa ocorrer, mas poderá apresentar um pouco mais de equilíbrio.

A média de renda familiar mensal apresentada pelos pesquisados ficou entre R\$ 3.321,00 à R\$ 4.565,00 com um percentual de 37%. Entretanto, 31% apresentam salários acima de R\$ 4.566,00, bem como 49% dos participantes do estudo possuem casa própria já quitada. Este fator é relevante para a pesquisa, pois quanto maior a renda familiar, maior a facilidade da família para remunerar cuidadores, escolas infantis de boa qualidade para os filhos ou até mesmo escolas de ensino regular em tempo integral.

Outro aspecto importante é que 50% dos pesquisados residem com 3 a 5 pessoas e, 11% dividem a residência entre 6 a 8 integrantes. Assim, poderão encontrar-se em situação mais cômoda, ou seja, possuem apoio de outras pessoas, especialmente no que concerne às demandas domésticas e familiares.

No entanto, o contrário também pode ser verdadeiro. Alguns indivíduos quando possuem responsabilidade por mais de um integrante na casa, conseqüentemente terão mais despesas financeiras e necessidades de atenção e cuidados para com eles, exigindo dos mesmos uma capacidade de lidar de modo equilibrado, no sentido de atender às demandas da família e do trabalho, não colocando em risco o seu emprego atual.

Com o intuito de investigar se há diferença de equilíbrio entre papéis em relação aos gêneros feminino e masculino, aplicou-se o teste média, com o qual pudemos mensurar os níveis de conflito tanto para a amostra de mulheres quanto para a amostra de homens e, conseqüentemente, estabelecer uma comparação, de modo a identificar a possível existência de equilíbrio entre os papéis adotados por estes.

A tabela 1 refere-se ao coeficiente médio que corresponde a dois fatores: Conflito trabalho-família - CTF e Conflito família-trabalho - CFT. Cabe lembrar, que o instrumento foi respondido em uma escala de 0 a 7. Assim, as médias fatorais situadas entre 1 e 2 indicam que há pouco concordância com relação a este fator, ou seja, pouco se aplica a esta amostra, enquanto os mais próximos de 7 indicam que concordam totalmente ou, ainda, aplica-se perfeitamente à amostra analisada.

**Tabela 1 – Média dos fatores**

Fatores	Média	Desvio padrão
Conflito trabalho-família / CTF masculino	2,05	1,0533
Conflito família-trabalho / CFT masculino	2,45	1,2123
Conflito trabalho-família / CTF feminino	2,06	0,9152
Conflito família-trabalho / CFT feminino	2,26	0,9319

Fonte: O presente estudo

### 5. Discussão dos resultados:

Considerando os dados disponibilizados na tabela 1, é possível inferir que não há diferença de equilíbrio entre papéis em relação aos gêneros. Assim, ambas as amostras, possuem baixo nível de conflito trabalho-família e baixo nível de conflito família-trabalho, revelando um equilíbrio de papéis tanto para homens como para mulheres.

Com base nesse resultado, sugere-se que cada vez mais a distribuição das responsabilidades domésticas e familiares, estão sendo compartilhadas entre os casais, de modo que ambos possam atender as demandas do trabalho e da família. Contudo, analisando as médias das variáveis de modo individual, foi possível identificar alguns aspectos que contribuíram mais significativamente para os resultados obtidos em ambos os fatores, considerando a média geral dos mesmos.

Assim, segundo os itens pesquisados, no que se refere ao conflito trabalho família, na variável - Meu trabalho me mantém longe da minha família mais do que eu gostaria -, obteve média 2,90 podendo significar que a carga horária disponibilizada ao emprego excede um pouco mais do que o funcionário visa como necessário na sua vida.

A empresa conta com um regime de compensação de horário, onde os empregados devem trabalhar uma carga horária maior durante a semana em troca de não necessitarem trabalhar aos sábados, sendo assim, costuma-se trabalhar em média 08h48min diárias de segunda à sexta-feira.

Excedente a isso, são solicitações de horas extras requisitadas por gestores. Tal fator, poderá auxiliar em uma menor dedicação dos funcionários em suas vidas familiares, por haver carga horária semanal maior de trabalho. Conforme os resultados obtidos na variável - Devido à pressão no trabalho, às vezes, quando chego em casa, estou muito estressado (a) para fazer as coisas que gosto-, a qual obteve média de 2,49 e também se enquadra no conflito trabalho-família, demonstra que possivelmente em algumas áreas o nível de pressão torna-se elevado no que concerne às atividades profissionais, tais como prazos curtos de entrega, cumprimento de metas, carga horária de trabalho elevada, sobrecarga de trabalho, etc.

Não obstante, depositadas no profissional, essas pressões podem gerar mais cansaço, ocasionando assim menos disposição para atividades de lazer e familiares. É importante ressaltar que o item - devido ao estresse em casa, estou frequentemente preocupado (a) com assuntos familiares no trabalho- teve uma média de 2,51, sendo a mais elevada dentro do fator conflito família-trabalho.

Salienta-se que no levantamento sociodemográfico alguns respondentes informaram que havia pessoas em suas famílias que necessitavam de cuidados, seja por motivos de doença ou idade. Normalmente, indivíduos que possuem alguém que seja seu dependente tendem a ficar preocupados, uma vez que são responsáveis por elas, aumentando seu nível de conflito. Além disso, não podemos deixar de listar os possíveis conflitos entre cônjuges e filhos, que podem ser intrínsecos a essa realidade, porém

inevitáveis e que contribuem para elevar os níveis de conflito, resultando em menor tempo para dedicar-se ao trabalho.

Em contrapartida, o item - sou obrigado (a) a perder compromissos de trabalho devido ao tempo que preciso dedicar às responsabilidades familiares-, considerado com a menor média apresentada (1,81), no fator conflito família-trabalho, pode relacionar-se com a maior faixa etária de idade dos respondentes, visto que também são os profissionais com mais tempo de serviço, os quais provavelmente, por terem vivenciado experiências pessoais e profissionais que lhe trouxeram maior maturidade e equilíbrio, conseguem organizar melhor cada compromisso e suas prioridades. Vale destacar, ainda, que para avaliarmos o nível de fidedignidade das respostas prestadas pelos participantes da pesquisa, foi realizado o teste *Alpha de Cronbach*, o qual assinalou uma pontuação de 0,901. Tal resultado assegura um nível muito bom de confiabilidade do estudo realizado.

## **6. Considerações finais:**

A indústria pesquisada não demonstra números elevados a serem considerados como conflito trabalho-família, ou até mesmo família-trabalho. Ambos os gêneros conforme tabela 1, não demonstram diferenças em relação aos conflitos citados. Pode-se pensar que a ausência da diferença entre os sexos esteja possivelmente relacionada a casais que dividem as atividades domésticas de forma equilibrada.

Porém, vale ressaltar a importância do equilíbrio de papéis assumidos por cada indivíduo, as divisões das tarefas na vida conjugal auxiliam para bons resultados, bem-estar físico e social. É importante que cada pessoa saiba os seus limites, tempo que deve se dedicar a cada tarefa, podendo estar relacionado à vida profissional, o papel de esposo (a), pai/mãe e/ou amigo. Na ausência de equilíbrio, possivelmente haverá dedicação maior apenas a uma atividade, podendo ser por exemplo, a vida profissional. Porém, quando há dedicação maior ao trabalho, o tempo ao cuidado às tarefas do lar ficará limitado, o sujeito passa a não acompanhar o crescimento dos filhos, não convive uma vida conjugal sadia, e passa a não conseguir conviver socialmente com amigos e colegas.

O estresse relacionado à falta de harmonia entre tantas obrigações acaba por afetar a vida pessoal do sujeito e as pessoas do seu convívio. Os itens com um pouco mais de elevação são relacionados ao conflito trabalho-família, para ambos os gêneros.

Como sugestão, a empresa pesquisada poderá estar inserindo um Psicólogo para realizar programas em busca de incentivar o equilíbrio voltado a vida profissional, podendo pesquisar os níveis dedicados ao emprego por cada funcionário, período que permanecem no trabalho, se há influências de chefias para a realização de horas extras, pressões psicológicas referentes ao cumprimento rápido e eficaz das tarefas diárias que gerem motivos de estresse e etc. Independentemente do resultado obtido, deve-se observar que atualmente é possível encontrar dificuldades para equilibrar tantos papéis assumidos por cada indivíduo na sociedade.

Com a entrada da mulher ao mercado de trabalho, a vida profissional de cada sujeito torna-se mais competitiva, necessitando maior dedicação para essa área e, muitas vezes, sendo esquecidos os tantos outros papéis que demandam a mesma atenção, como acompanhamento da vida escolar, desenvolvimento de um filho e a vida conjugal.

Este estudo proporciona uma atitude reflexiva para a organização, uma vez que o equilíbrio entre a família e o trabalho pode trazer benefícios tanto para o trabalhador quanto para a organização, visto que tal harmonia poderá resultar em maior satisfação dos trabalhadores e melhor desempenho em suas atividades laborais.

Programas relacionados à qualidade de vida no trabalho ou até mesmo o desenvolvimento de práticas de suporte emocional promovidos pela organização, poderiam subsidiar a resolução destes conflitos. Este estudo poderá, ainda, contribuir para

a criação de programas internos, a fim de promover o entendimento em relação à conciliação de papéis, obtendo uma maior dedicação do funcionário em períodos de trabalho.

## 7. Referências:

AKINTAYO, D. I. Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. USA, **Journal of Psychology and Counseling**, 2010.

ALARCÃO, M. **Equilíbrios Familiares**. Coimbra. Quarteto Editores, 2006.

ANDRADE, C. **Relações trabalho-família e gênero: caminhos para a conciliação**. Lisboa: Editora Coisas de Ler, 2013.

BARHAM, E. J.; VANALLI, A. C. (2012). Trabalho e família: Perspectivas teóricas e desafios atuais. São Carlos, **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, 2012.

CABRITA, M. R. Capital intelectual e desemprego organizacional no sector bancário português. Lisboa, **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 2012.

CARIOCA, M. F.; SOARES, R. F.; GONÇALVES, F. **Empresa familiarmente responsáveis: Boas práticas**. Disponível em: [http://www.aese.pt/aese/investigacao/estudos/empresasfamiliarmente\\_responsaveis/empresas\\_familiarmente\\_responsaveisboaspraticas200910/](http://www.aese.pt/aese/investigacao/estudos/empresasfamiliarmente_responsaveis/empresas_familiarmente_responsaveisboaspraticas200910/). Acesso em 15 set. 2017.

CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. **As mudanças no ciclo de vida da família: Uma estrutura para a terapia familiar**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2006.

CHAMBEL, M. J.; SANTOS, M. V. **Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família**. Campinas, Estudos de Psicologia, 2009.

CHAMBEL, M. J.; RIBEIRO, M. T. R. **A relação entre o trabalho e a família**. Lisboa: RH Editora, 2014.

CORDEIRO, M. C. **Mulher, mãe e trabalhadora: breve balanço de recentes políticas de conciliação entre trabalho e vida familiar no Brasil**. São Paulo: SER Social, 2008.

DA SILVA, A.; ROSSETTO, C. Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: uma Abordagem Complexa e Multidimensional., Curitiba, **Revista De Administração Contemporânea**, 2010.

DEDOMENICO, A. M. A funcionalidade do conceito de papel. Revista Brasileira de Psicodrama, vol.21 no.2 São Paulo, 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-53932013000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-53932013000200007). Acesso em 27 out. 2017.

DELOITTE e AESE “**Empresas Familiarmente Responsáveis: Boas práticas 2009/2010**”

Empresa Mais Familiarmente Responsável. Disponível em: [http://www.aese.pt/aese/investigacao/estudos/empresas\\_familiarmente\\_responsaveis/empresas\\_familiarmente\\_responsaveis\\_-\\_boas\\_praticas\\_200910/](http://www.aese.pt/aese/investigacao/estudos/empresas_familiarmente_responsaveis/empresas_familiarmente_responsaveis_-_boas_praticas_200910/). Acesso em 05 nov. 2017.

EDDLESTON, K. A.; POWELL, G. N. Nurturing entrepreneurs' work-family balance: A gendered perspective. USA, **Entrepreneurship Theory & Practice**, 2012.

FLECK, A. C.; FALCKE, D.; HACKNER, I. T. Crescendo menino ou menina: A transmissão dos papéis de gênero na família. In: A. Wagner, **A transmissão dos modelos familiares** (pp. 107- 121). Porto Alegre, RS: Editora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2005.

GOULART JUNIOR, E. *et al.* Exigências familiares e do trabalho: Um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações, 2013. **Pensando Famílias**, 17(1), 110-122. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/penf/v17n1/v17n1a11.pdf>. Acesso em 08 nov. 2017.

GREENHAUS, J. H.; ZIEGERT, J. C; ALLEN, T. D. When family supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. USA, **Journal of Vocational Behavior**, 2012.

GUERREIRO, M. D.; PEREIRA, I. **Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família**: Experiências do prêmio igualdade é qualidade. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.2006.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? Brasília, **Psicologia: Teoria e pesquisa**, vol. 22, 2006.

JANASZ, S.; BEHSON, S. Cognitive capacity for processing work-family conflict: an initial examination. USA, **Career Development International**, 2007.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. “Vida Pessoal e Vida Profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras no Rio de Janeiro”. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, 2007.

LOPES, A.; CAPRICHIO, L. **Gestão da Qualidade**. Lisboa: Editora RH, 2007.

MACEDO, R. Sexualidade e Gênero. In A. HORTA; M. FEIJÓ. (Orgs.). **Sexualidade na Família** (pp. 20-30). São Paulo: Expressão e Arte. 2007.

MATIAS, M.,; ANDRADE, C. E; FONTAINE, A. M. The interplay of gender, work and Family in portuguse familier. USA, **Work Organization**, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/221931327\\_The\\_Interplay\\_of\\_gender\\_work\\_and\\_family\\_in\\_Portuguese\\_families](https://www.researchgate.net/publication/221931327_The_Interplay_of_gender_work_and_family_in_Portuguese_families). Acesso em: 02 nov. 2017.

OIT & PNUD. **As tensões entre trabalho e família geram um alto custo para mais de 100 milhões de mulheres inseridas no mercado de trabalho da região**. 2009. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/oit-e-pnud-apresentam-o-primeiro-relatorio-sobre-trabalho-e-familia-na-america-latina-e-caribe/>. Acesso em: 30 nov. 2017.

OJE. **Empresas Familiarmente Responsáveis**, Suplemento Comercial, I-VII, Brasil. 2011.

QU, H.; ZHAO, X. R. Employees' work family conflict moderating life and job satisfaction. USA, **Journal of Business Research**, 2012.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família: Trabalho no estresse ocupacional. Brasília. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2005.

PITT-CATSOUPHES, M.; KOSSEK, E.E; SWET, S. Charting new territory: Advancing multidisciplinary perspectives, methods, and approaches in the study of work and family. **Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates**, 2006.

RELVAS, A. P. **O Ciclo Vital da família** (4ªed.). Porto: Edições Afrontamento, 2006.

RIBEIRO, M. T.; PIMENTA, S. Trabalho-família: Uma questão de equilíbrio? *In*: M. J. Chambel, M. J.; M. T. Ribeiro (Eds.). **A relação entre o trabalho e a família**. Lisboa: Editora RH, 2014.

RICOLDI, A. M. **A noção de articulação entre trabalho e família e políticas de apoio**. Nota Técnica. Mercado de Trabalho. Brasília: IPEA, 2010.

SEIWERT, L. J.; COOPER, A. M. **Como chegar depressa, Indo devagar**. Brasil. Centro Atlântico, 2008.

SORJ, BILA et al. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. Rio de Janeiro. **Cadernos de Pesquisa**, 2007.

TAVARES, S., CAETANO, A.; SILVA, S. **Não há bela sem senão**: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. Lisboa, ISCTE, 2007.

VILLA, P. **O tempo na satisfação conjugal de famílias em fase de aquisição**. São José do Rio Preto, SP, Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, 2012.

WESTRING, A. F.; RYAN, A. M. (2011). Anticipated work family conflict: A construct investigation. USA, **Journal of Vocational Behavior**, 2011.

## FATORES DE RISCO PSICOSSOCIAL, ESTRESSE E SAÚDE EM AGENTES DE LIMPEZA TERCEIRIZADOS

Mandarini, Marina Bernardo, USP, [marinamandarini@gmail.com](mailto:marinamandarini@gmail.com)  
Sticca, Marina Gregghi, USP, [marinagregghi@ffclrp.usp.br](mailto:marinagregghi@ffclrp.usp.br)

**Resumo:** A terceirização é uma forma flexível de emprego que tem sido largamente utilizada no contexto internacional e nacional. Segundo dados da literatura, a terceirização é responsável por gerar impactos negativos para os trabalhadores, principalmente em relação à sua saúde, e o estresse tem sido citado como o impacto mais recorrente. O estresse contribui para a manifestação de problemas físicos e psicológicos, para o empobrecimento da saúde e para o aumento do absenteísmo e diminuição da produtividade nas organizações, e pode ser causado por fatores do contexto de trabalho, chamados fatores de risco psicossocial. Sendo assim, o objetivo do presente estudo foi identificar os fatores de risco psicossocial que podem interferir no estresse e na saúde de agentes de limpeza terceirizados. Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório, com utilização do método misto. Os dados foram coletados individualmente e os aspectos éticos envolvidos foram respeitados. Foi realizada uma entrevista, aplicado o Questionário Psicossocial de Copenhague (COPSOQ II) e um questionário de dados sociodemográficos. Foram realizadas análises estatísticas descritivas e de correlação e os dados qualitativos foram analisados por meio da análise temática. Os resultados de ambas as análises foram integrados e sintetizados. Os fatores de risco psicossocial identificados foram agrupados nos seguintes temas: Organização do trabalho e conteúdo das tarefas, Relações sociais e liderança, Exigências no trabalho e Interface família-indivíduo. As dimensões que apresentaram um coeficiente de correlação com intensidade alta ( $0,7 < r < 1$ ) e moderada ( $0,4 < r < 0,7$ ) em relação à variável estresse foram o conflito de papéis ( $r = 0,741$ ; significância = 0) e as exigências emocionais ( $r = 0,555$ ; significância = 0,011). Pode-se assumir que existe um relacionamento forte entre o conflito de papéis e o estresse, e um relacionamento moderado entre as exigências emocionais e o estresse no trabalho, de modo que quanto maiores são as exigências emocionais e o conflito de papéis, maior é o índice de estresse. Questões referentes à dupla hierarquia e ao contrato de trabalho entre a empresa contratante e a terceirizada parecem contribuir para o surgimento de algumas particularidades no que diz respeito à origem e exposição dos fatores de risco psicossocial. Tais resultados indicam a relevância das particularidades do trabalho terceirizado para a exposição dos trabalhadores aos fatores de risco psicossocial. Mais estudos são necessários a fim de verificar e sistematizar a existência de relações entre as variáveis estudadas, e estruturar e testar programas de intervenção para a redução do estresse no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** TERCEIRIZAÇÃO; ESTRESSE; FATORES PSICOSSOCIAIS.

### 1. Introdução:

As práticas flexíveis de trabalho têm se apresentado como uma alternativa para que as organizações se adaptem às mudanças no cenário mundial, tais como, a necessidade de atingir níveis de competitividade, imposição da redução de custos em consequência da maior liberalização comercial, e mudanças tecnológicas, e para os próprios profissionais, que buscam melhoria das condições de saúde e equilíbrio trabalho-família. O panorama mundial indica a adoção de práticas flexíveis por vários países na



Europa e uma grande utilização nos Estados Unidos. No Brasil, levantamentos sobre o grau de utilização de empregos flexíveis por empresas brasileiras apontam como a modalidade especial de contrato de trabalho mais utilizada a terceirização. Tal prática consiste na subcontratação de empresas que oferecem o serviço de trabalhadores para executar e desenvolver atividades secundárias ou periféricas do processo produtivo. O processo de terceirização pode adquirir diferentes formas, como por exemplo, operações pontuais, contratos de longo prazo e alianças estratégicas envolvendo contratos que garantem exclusividade entre as partes, entre outras.

De modo geral, as alterações decorrentes da reorganização da produção e dos novos arranjos organizacionais que caracterizam a terceirização modificam a natureza das tarefas, a distribuição das atividades e a organização dos relacionamentos entre as empresas, interferindo também na interação entre os indivíduos de ambas as partes (Davis-Blake & Broschak, 2009).

Apesar da existência de algumas produções científicas que abordam os impactos da terceirização para os trabalhadores, a literatura aponta que os estudos relacionados à terceirização têm como foco principal identificar as razões quanto a decisão de terceirizar certo serviço ou não, o objetivo das empresas ao utilizarem a terceirização, o gerenciamento da relação de terceirização e as razões implicadas no sucesso ou falha da implantação da terceirização (Brooks, 2006). Isso demonstra que o foco das pesquisas nessa área é essencialmente voltado para aspectos associados ao contexto financeiro e administrativo.

Como há indicações de lacunas de pesquisa e escassez de artigos em relação ao tema, o artigo teve como objetivo identificar os fatores de risco psicossocial que podem interferir no estresse e na saúde de agentes de limpeza terceirizados que prestam serviços para uma universidade pública brasileira, assim como propor ações e estratégias organizacionais para minimizar a influência de tais fatores, a fim de alcançar melhorias na qualidade de vida destes profissionais.

## **2. Objetivos:**

O objetivo do presente estudo foi identificar os fatores de risco psicossocial que podem interferir no estresse e na saúde de agentes de limpeza terceirizados.

## **3. Método:**

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório, com utilização de método misto. Os dados foram coletados individualmente e os aspectos éticos foram respeitados. Foi realizada uma entrevista com 20 agentes de limpeza, aplicado o Questionário Psicossocial de Copenhague (COPSOQ II) e um questionário de dados sociodemográficos. Foram realizadas análises estatísticas descritivas e de correlação e os dados qualitativos foram analisados por meio da análise temática. Os resultados de ambas as análises foram integrados e sintetizados os fatores de risco psicossocial identificados foram agrupados nos seguintes temas: Organização do trabalho e conteúdo das tarefas, Relações sociais e liderança, Exigências no trabalho e Interface família-indivíduo.

## **4. Resultados:**

A Figura 1 apresenta os principais riscos psicossociais citados pelos entrevistados e sua relação com o estresse, de acordo com as categorias temáticas criadas.

O primeiro tema refere-se à Organização do Trabalho e conteúdo das tarefas e foi subdividido em: influência no trabalho, o trabalho prescrito x trabalho real; possibilidades

de desenvolvimento; atribuição e conteúdo das tarefas; espaço físico e controle do ambiente

Figura 1 - Fatores de risco psicossocial identificados pelas participantes e associados ao estresse, frequência e exemplos de relatos (Continua)

<b>Fatores de risco psicossocial identificados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Exemplo de relato</b>
Influência no trabalho	10	“[...] <i>ai me tiraram lá da unidade, eu vim chorando bem (risos), porque eu não queria sair de lá, ai eu vim pra cá, ai no começo foi difícil pra mim [...]</i> ” (Júlia, agente de limpeza)
Trabalho prescrito x trabalho real	9	“ <i>Aí manda eu limpar a cada 15 dias. Eu não limpo, eu limpo toda sexta. Imagina uma sala de aula a cada 15 dias? Não, dá pra limpar toda sexta, eu vou lá e limpo.</i> ” (Gabriela, agente de limpeza)
Possibilidades de desenvolvimento	8	“ <i>Ah eu creio que não. Porque limpeza né, vai crescer como? [...]</i> Ah, eu não me preparei né pra conseguir uma coisa melhor. Eu não fui atrás, eu não fiz nenhum curso, então... tá nisso.” (Vivian, agente de limpeza)
<b>Organização do trabalho e conteúdo das tarefas</b>		
Atribuição e conteúdo das tarefas	5	“[...] <i>tem umas que trabalha, umas que não trabalha... tem umas que folga em cima da outra [...]</i> tem pessoas que têm bastante setor grande, tem pessoas que têm setor pequeno né, tem uns que trabalha mais, tem uns que trabalha menos [...]” (Fernanda, agente de limpeza)
Espaço físico	5	“[...] <i>é no alto né, é escada, eu tenho que ficar descendo, subindo, toda hora... levar lixo, sobe, pega mais lixo, desce... é estressante isso aí.</i> ” (Isadora, agente de limpeza)
Controle do desempenho	2	“[...] <i>vamo supor, eu tô limpando sua sala, aí cê fala ‘oh, eu quero que limpa agora’, eu vou falar ‘não posso’, aí você liga no Lucas, aí o Lucas vai e liga, aí quem escuta é a gente, tendeu?’</i> ” (Fernanda, agente de limpeza)

Fatores de risco psicossocial identificados	Frequência	Exemplo de relato
Salário e benefícios	16	“[...] eu dou graças a Deus por essa porta de emprego aberta... pra mim tem sido uma bênção né, se a gente olhar o negócio tá feio. Mas porém, pelo que a gente faz aqui (risos) né, é pouco.” (Júlia, agente de limpeza)
Reconhecimento	14	“Cê acaba de limpar, cê lava, cê deixa tudo brilhando, limpinho. Se você der uma volta, dali meia hora, cê vai lá de novo e tá pior do que você deixou, parece que eles fazem de propósito.” (Giovana, agente de limpeza)
Relacionamento interpessoal (agentes – funcionários e alunos da universidade)	6	“[...] aí ele ‘tá tudo sujo, nem parece que foi limpo’, tendeu? Eu não gostei da forma que ele falou comigo. Vixe, aquele dia eu fiquei muito estressada, muito nervosa [...] deveria ter sido, né, ter falado com mais jeito, com mais educação, não chegar humilhando... porque eu tô num cargo abaixo, ele não tem o direito de ficar humilhando.” (Amanda, agente de limpeza)
Relacionamento interpessoal (agentes – agentes)	6	“[...] já teve funcionária daqui, da nossa firma, que já fez rolo comigo, com negócio de pessoa de [universidade], um homem falou que ia até na minha casa com meu marido, ia passar a caminhonete em cima de mim, por causa de fofoca.” (Fernanda, agente de limpeza)
Suporte social (colegas)	6	“[...] neguinho não quer que você vai ajudar porque não quer te ajudar depois. Que aí tem aquela coisa de falar assim ‘ah, nunca me ajudou, vou ajudar pra que?’” (Marcela, agente de limpeza)
Relacionamento interpessoal (agentes – superiores)	5	“Ela (líder) me trata muito ruim. Tudo que eu faço é patada, entende? Eu não suporto. Todas ela trata diferente. Comigo não, é só patada.” (Helen, agente de limpeza)

<b>Fatores de risco psicossocial identificados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Exemplo de relato</b>
		<i>“Ah sim, ainda mais com produto químico né, [...] pra não manchar, não queimar piso né, tem que tá atenta. [...] Eu tenho medo assim de... às vezes com produto químico né, tipo limpar o laboratório, esbarrar o rodo, quebrar um daqueles solvente [...]”</i> (Jéssica, agente de limpeza)
<b>Exigências no trabalho</b>	Atenção no trabalho 15	
	Exigências quantitativas e ritmo de trabalho 14	<i>“Às vezes a gente tá tentando fazer mas não dá, e o horário, às vezes é o horário que não dá pra fazer, aí eu me sinto mal com isso. Parece que tá tudo sujo, entendeu?”</i> (Natália, agente de limpeza)
	Número insuficiente de trabalhadores 9	<i>“Porque a gente não tem funcionário, [...] então a gente fica com mais serviço, fica com menos tempo, entendeu, até um pouco pra respirar né [...]”</i> (Beatriz, agente de limpeza)
	Conflito trabalho-família 10	<i>“Como que você vai brincar com uma criança sabendo que você tem comida pra fazer, uma casa pra limpar... aí eu falo ‘a mamãe não pode agora’ [...]”</i> (Luíza, agente de limpeza)
<b>Interface família-indivíduo</b>	Insegurança no trabalho 7	<i>“É, a gente pensa bastante, entendeu, quando chega notícia de algum corte, alguma coisa [...] porque como o desemprego tá meio que, tá difícil né, as coisa tá difícil, então eu fico com medo sim, tendeu, de perder o serviço.”</i> (Beatriz, agente de limpeza)

Fonte: elaboração das autoras.

Em relação à saúde, a maioria das participantes apontou a organização do espaço físico, esforço físico intenso, o trabalho repetitivo, o risco de contaminação com o lixo e o risco de intoxicação devido à utilização de produtos químicos na limpeza como os principais fatores presentes no contexto de trabalho que poderiam causar prejuízos à saúde. Apenas uma das agentes indicou que o estresse e o cansaço também poderiam ser considerados aspectos prejudiciais à saúde. Os fatores de risco identificados pelas participantes e o respectivo número de relatos foram apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Fatores de risco psicossocial identificados pelas participantes e associados à saúde, frequência e exemplos de relatos

<b>Fatores de risco identificados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Exemplo de relato</b>
Organização do espaço físico	5	“ <i>Até deu vontade de eu sair daqui, porque eu não tava aguentando mais ficar subindo e descendo. Aí deu vontade de eu pedir conta pra sair daqui, porque não tava aguentando não.</i> ” (Mariana, agente de limpeza)
Risco de intoxicação pelos produtos químicos	4	“ <i>Ah os produto né, os produto, que se a gente tá em contato direto com os produto, inalando o cheiro de roupalim... por mais diluído que seja é produto químico né?</i> ” (Júlia, agente de limpeza)
Esforço físico intenso	4	“ <i>[...] eu perco muita energia aqui e eu como pouco... fora as lixaiada aqui, o peso do lixo que eu tenho que ficar carregando... e eu sozinha.</i> ” (Isadora, agente de limpeza)
Trabalho repetitivo	3	“ <i>Só se for os braço né, porque acaba ficando dolorido, é rodo, sempre o mesmo movimento [...].</i> ” (Gabriela, agente de limpeza)
Risco de contaminação com o lixo	1	“ <i>É mais isso, se cuidar pra não ter nenhuma contaminação né... ainda mais limpeza né, a gente que mexe muito com lixo, essas coisas, tem que ter a luva [...].</i> ” (Amanda, agente de limpeza)
Estresse e cansaço	1	“ <i>[...] eu acho que devido a canseira né, devido ao dia a dia que é corrido né, devido ao estresse do cansaço, tudo isso, eu acho que chega uma hora o corpo não aguenta né [...].</i> ” (Beatriz, agente de limpeza)

As dimensões que apresentaram um coeficiente de correlação com intensidade alta ( $0,7 < r < 1$ ) e moderada ( $0,4 < r < 0,7$ ) em relação à variável estresse foram o conflito de papéis ( $r = 0,741$ ; significância = 0) e as exigências emocionais ( $r = 0,555$ ; significância = 0,011). Pode-se assumir que existe um relacionamento forte entre o conflito de papéis e o estresse, e um relacionamento moderado entre as exigências emocionais e o estresse no trabalho, de modo que quanto maiores são as exigências emocionais e o conflito de papéis, maior é o índice de estresse.

### **5. Discussão dos resultados:**

Questões referentes à dupla hierarquia e ao contrato de trabalho entre a empresa contratante e a terceirizada parecem contribuir para o surgimento de algumas particularidades no que diz respeito à origem e exposição dos fatores de risco psicossocial.

### **6. Considerações finais:**

Tais resultados indicam a relevância das particularidades do trabalho terceirizado para a exposição dos trabalhadores aos fatores de risco psicossocial. Mais estudos são necessários a fim de verificar e sistematizar a existência de relações entre as variáveis estudadas, e estruturar e testar programas de intervenção para a redução do estresse no ambiente de trabalho.

## **FATORES DE RISCOS PSICOSSOCIAIS EM PROFESSORES DA REDE PÚBLICA – UM RASTREIO PARA TRANSTORNOS MENTAIS MENORES**

FARIA, M. E. L., UCDB, melisalacerda@gmail.com  
PEREIRA, T. R., Libera Limes, thamyresriibeiro218@gmail.com  
TUTYA, S. T. B., UCDB, sylviotutya@hotmail.com.br  
BALABUCH, L. C. R., UCDB, lidiacarolina.psic@gmail.com

**Resumo:** A saúde do trabalhador é pré-requisito para a produtividade e de suma importância para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável. A saúde do trabalhador é valiosa para indivíduo, a comunidade em que está inserida e a sociedade como um todo. A saúde contribui diretamente para a produção, motivação e satisfação no ambiente de trabalho, conseqüentemente melhora a qualidade de vida no geral dos indivíduos e da sociedade como um todo. O que se observa entre os professores da rede pública é uma lacuna entre aquilo que é esperado do que o que realmente acontece na prática e, é nessa lacuna que precisamos pensar. Há uma frequente convocação do trabalhador a exercitar atividades mais complexas que exigem habilidades e conhecimentos variáveis. Quando falamos dos fatores psicossociais de risco no trabalho estamos falando muitas vezes de um dano existencial onde não há retomada da condição de existência anterior. O objetivo desse trabalho é avaliar os riscos psicossociais no trabalho de professores de uma escola pública estadual e sua relação com os transtornos mentais menores sob o modelo de demanda controle. É um trabalho descritivo-exploratório com utilização de métodos quantitativos para avaliação. O processo investigativo terá como ponto de partida a descrição do trabalho dos técnicos de enfermagem de um hospital e a caracterização do perfil sociodemográfico, orientada, pelo crivo da Psicologia da Saúde Ocupacional e das práticas de saúde mental e trabalho. Será realizado a aplicação dos questionários SRQ-20 e JCQ para avaliação de riscos psicossociais. Discorrer sobre os transtornos mentais menores e sua relação com o trabalho. Articulação resultados dos questionários SRQ-20 e JCQ com os riscos psicossociais e transtornos mentais menores através do modelo demanda controle (MDC). O olhar para os professores da rede pública sob o viés dos transtornos mentais permite a construção de práticas de cuidado que busquem ações integradas com seu potencial a fim de alterar o olhar que se tem voltado para o campo da educação e de seus profissionais. A promoção e prevenção em saúde evita o apagar incêndio nas organizações.

**Palavras-chave:** RISCOS PSICOSSOCIAIS. PROFESSORES. TRANSTORNOS MENTAIS.

### **Introdução:**

A Saúde Mental é definida pela Organização Mundial da Saúde - OMS como “o estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza as suas capacidades, pode fazer face ao estresse normal da vida, trabalhar de forma produtiva e frutífera e contribuir para a comunidade em que se insere” (OMS, 200, p. 44).

Para produzir saúde, deve-se pensar através de uma política do outro, uma política da alteridade, de compreender e experienciar a vivência com o outro. “A Psicologia entra

nessa esteira de problematização à medida que saúde está relacionada não só como algo para todos, mas como produção de vida, que pode ser entendida por condições físicas, psicológicas e sociais, ou seja, os aspectos orgânicos, comportamentais e sociais constitutivos de forma de objetivar o ser humano em um ser biopsicossocial.” (BERNARDES; GUARESCHI; MEDEIROS, 2005, p. 264). Conforme a Carta de Ottawa (WHO, 1986), a Promoção da saúde pode ser entendida como o processo que visa aumentar a capacidade dos indivíduos e das comunidades para controlarem a sua saúde no sentido de melhorarem. Ou seja, é direito de todos e deve ser garantida em todas as localidades a melhora na qualidade de vida das pessoas. A promoção da saúde também pode ser compreendida a partir de uma perspectiva rizomática que é aberta a experimentações e não se fecha entre si uma vez que implica em cada modo de viver das pessoas. Economia, política, cultura, classe social, constituem algumas das dimensões que podem determinar como ocorre a produção de saúde na sociedade.

A saúde do trabalhador é pré-requisito para a produtividade e de suma importância para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável. De acordo com O art. 6º da constituição a Saúde do Trabalhador deve ser “um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho” (BRASIL, 1990). Para Guimarães (1999, p.23), “a Saúde Mental e Trabalho é o estudo da dinâmica, da organização e dos processos de trabalho, visando à promoção da Saúde Mental do trabalhador, por meio de ações diagnósticas, preventivas e terapêuticas eficazes.”

A saúde do trabalhador é valiosa para indivíduo, a comunidade em que está inserida e a sociedade como um todo. A saúde contribui diretamente para a produção, motivação e satisfação no ambiente de trabalho, conseqüentemente melhora a qualidade de vida no geral dos indivíduos e da sociedade como um todo.

A Psicologia do Trabalho há muito se mantém distante da saúde, como se isso não fizesse parte de sua finalidade. O seu foco era a obtenção da produtividade e da lucratividade empresarial em detrimento do interesse pela categoria trabalho e pelo discurso do trabalhador (Bastos, Yamamoto, & Rodrigues, 2013). Ruiperez (1997), em defesa de uma psicologia da saúde voltada à prevenção de doenças e à promoção de saúde, afirma que ambas deveriam estar implícitas nos fazeres de cada uma das disciplinas e de suas especialidades.

A psicologia da Saúde se posiciona de maneira a construir espaços com o objetivo de trabalhar preventivamente, com diagnósticos e intervenções que minimizam o sofrimento e o adoecimento mental. A promoção da saúde no trabalho exige a interdisciplinaridade nos campos social, físico e psicológico. Para atuar na promoção de saúde no trabalho, é fundamental antepor resistências, ampliar o conceito de trabalho, rever antigas práticas e redesenhar a atuação (Bastos & Gondim, 2010).

Segundo a OIT (1984), “os riscos psicossociais no trabalho consistem, por um lado, na interação entre o trabalho, o seu ambiente, a satisfação no trabalho e as condições físicas da organização; e, por outro, nas capacidades do trabalhador, nas suas necessidades, na sua cultura e na sua situação pessoal fora do trabalho; o que afinal, através das percepções e experiências, pode influir na saúde, no rendimento e na satisfação do trabalho.” Podemos então, definir fatores Psicossociais de Risco como as condições de trabalho sejam elas físicas ou não que podem influenciar na saúde mental dos trabalhadores.

Essas condições podem causar tantos danos físicos, sociais ou psicológicos e está diretamente ligada ao estresse da vida cotidiana e pressão no ambiente de trabalho. Os

fatores são características que funcionam como inclinações para o adoecimento. Tais características são demandas psicológicas combinadas ao controle exercido sobre o trabalho (KARASEK, 1998)

Os riscos psicossociais relacionados com o trabalho são definidos como “todos os aspectos relativos ao desempenho do trabalho, assim como à organização e gestão e aos seus contextos sociais e ambientais, que têm o potencial de causar danos de tipo físico, social ou psicológico” (EU-OSHA, 2007). De acordo com estimativa Organização Mundial da Saúde - OMS, 30 % dos trabalhadores ocupados são acometidos por transtornos mentais menores, e cerca de 10% por transtornos mentais graves. (GUIMARÃES et al, 2006). No Brasil, existe o fato de que as organizações muitas vezes, não possuem a preocupação em promoção de saúde mental. Os modelos de gestão adotados nos últimos anos estimulam a avaliação individual, competitividade e cobram resultados imediatos. Ou seja, o trabalho feito sob pressão, a demanda institucional diante do trabalhador, o pouco controle que se tem sobre as atividades exercidas no dia-a-dia tem cada vez mais fragilizado o trabalhador, deixando-o suscetível e vulnerável as doenças mentais.

O que se observa entre os professores da rede pública é uma lacuna entre aquilo que esperado do que o que realmente acontece na prática e, é nessa lacuna que precisamos pensar. Há uma frequente convocação do trabalhador a exercitar atividades mais complexas que exigem habilidades e conhecimentos variáveis.

Dejours usa da expressão “trabalho prescrito” (DEJOURS,1997, p.39) para designar as atividades previamente planejadas e organizadas. Entretanto, a maneira como cada um e cada instituição irá executar e cobrar as atividades anteriormente descritas e planejadas varia. A essa situação Dejours chama de “trabalho real” que é “aquilo que em uma tarefa não pode ser obtido pela execução rigorosa do prescrito” (DEJOURS, 1997. p.43). Quando falamos dos fatores psicossociais de risco no trabalho estamos falando muitas vezes de um dano existencial onde não há retomada da condição de existência anterior.

### **Objetivo Geral:**

Avaliar os riscos psicossociais no trabalho de professores de uma escola pública estadual e sua relação com os transtornos mentais menores sob o modelo de demanda controle.

### **Objetivos Específicos:**

Descrever o trabalho dos professores e caracterizar seu perfil sociodemográfico. Aplicação dos questionários SRQ-20 e JCQ para avaliação de riscos psicossociais. Discorrer sobre os transtornos mentais menores e sua relação com o trabalho. Articulação resultados dos questionários SRQ-20 e JCQ com os riscos psicossociais e transtornos mentais menores através do modelo demanda controle (MDC)

### **Metodologia:**

É um trabalho descritivo-exploratório com utilização de métodos quantitativos para avaliação. O processo investigativo terá como ponto de partida a descrição do trabalho dos técnicos de enfermagem de um hospital e a caracterização do perfil sociodemográfico, orientada, pelo crivo da Psicologia da Saúde Ocupacional e das práticas de saúde mental e trabalho. Será trabalhado de maneira com que essa caracterização forneça subsídios e ferramentas para se atingir o objetivo da pesquisa O procedimento de pesquisa será realizado mediante aplicação dos questionários SRQ-20 e JCQ para a avaliação dos riscos psicossociais no trabalho a fim de articular com



transtornos mentais menores através do modelo demanda controle. Discorrer acerca dos transtornos mentais dentro e fora do ambiente de trabalho seguindo os direcionamentos da Organização Mundial de Saúde e seus indicadores de saúde e aspectos conceituais.

### **Instrumentos:**

Serão utilizados o Questionário Sociodemográfico Ocupacional para caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes. Assim como o Self Reporting Questionnaire para o rastreio de sintomas depressivos e o Job Conte Questionnaire para avaliação dos riscos psicossociais relacionados com o modelo demanda controle. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE): Termo no qual se garante a preservação da identidade do sujeito e o direito de desistir de participar das entrevistas e avaliações a qualquer momento. Questionário Sociodemográfico Ocupacional (QSDO): É um questionário que prevê questões sociodemográficas do trabalho e da saúde, elaborado especialmente para essa pesquisa. Contempla as variáveis como sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda familiar, tempo de atuação, carga horária de trabalho, quantidade de empregos, horas de sono etc. Job Conte Questionnaire (JCQ): É um questionário que contém 49 itens que devem ser respondidos por semelhança. Desenvolvido por Karasek (1985), aborda suporte social, demanda física e insegurança no ambiente de trabalho, qualificação para o trabalho exercido além de controle psicológico e demanda sobre o trabalho. Self Reporting Questionnaire (SRQ20): É um questionário composto por 20 itens que devem ser respondidos com afirmações ou negações. Desenvolvido pela Organização Mundial de Saúde (1980) para rastreio e detecção de sintomas de transtornos mentais, mas sem diagnóstico específico. Modelo Demanda Controle (MDC): O Modelo Demanda Controle tem como objetivo relacionar controle e demanda oriundas das instituições de trabalho com as questões de saúde mental e física do trabalhador. Sistematizando as influências e demandas do ambiente, o nível de controle do trabalhador sobre o seu trabalho com os riscos de adoecimento. O MDC é dividido em: Alta exigência é a combinação de alta demanda e baixo controle no trabalho, considerado um modelo, que gera alto desgaste do profissional; Baixa exigência é a combinação de baixa demanda e alto controle, considerado baixo desgaste; Trabalho ativo é a combinação de alta demanda e alto controle; o trabalhador tem autonomia sobre seu ritmo de trabalho apesar de ser alta demanda não é considerado tão desgastante; Trabalho passivo é a combinação de baixa demanda e baixo controle, neste caso ocorre um desinteresse do profissional (Reis et al., 2005)

### **Resultados Esperados:**

De acordo com a OMS (2000), tanto países desenvolvidos quanto países em desenvolvimento a maioria das pessoas que cometem suicídio possuem algum transtorno mental diagnosticável seja ele qual for. O olhar para os professores da rede pública sob o viés dos transtornos mentais permite a construção de práticas de cuidado que busquem ações integradas com seu potencial a fim de alterar o olhar que se tem voltado para o campo da educação e de seus profissionais.

Avançar nessa reflexão é considerar distintos modos de existência em uma perspectiva que vai além do processo saúde – doença dentro do ambiente de trabalho. Para Oliveira e Cunha (2014, p. 80) “(...) o profissional deve estar em boas condições físicas e emocionais para que possa desempenhar um serviço de qualidade” A psicologia voltada para a saúde do trabalhador é uma área do conhecimento humano que vem sendo utilizada como instrumento para a promoção de saúde.

A psicologia diz respeito ao uso de técnicas psicológicas elaboradas que incentivam o entendimento e a mudança dos problemas emocionais, comportamentais e

interpessoais (Hockenburry & Hockenburry, 2003). É um processo no qual o indivíduo encontrará meios para compreender suas dinâmicas internas, adquirir autoconhecimento, aprender resolver conflitos e aprimorar seus contatos afetivos dentro e fora do ambiente de trabalho. A promoção e prevenção em saúde evita o apagar incêndio nas organizações.

### Referências

American Psychiatry Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental disorders - **DSM-5**. 5th.ed. Washington: American Psychiatric Association, 2013.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. **O trabalho do psicólogo no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BASTOS, A. V. B., YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. A. Compromisso Social e ético: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. In BORGES, L. D. O. & MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia** Porto Alegre: Artmed, 2013. pp. 25-52.

BERNARDES A. G., GUARESCHI N. M. F. MEDEIROS. P. F. O conceito de Saúde e suas implicações nas práticas psicológicas. **Psicologia Teoria e Pesquisa**. Vol. 21. 2005.

BRASIL. Suicídio. Saber, agir e prevenir. **Secretaria de Vigilância em Saúde – Ministério da Saúde**. Vol. 28. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei no 8.080, de 19 de setembro de 1990. Lei Orgânica da Saúde. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 set. 1990, p. 18055.

DEJOURS, C. **O fator Humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

EU-OSHA. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. WHO 1986. Carta de Ottawa. In Ministério da Saúde - **FIOCRUZ**. Promoção da Saúde: Cartas de Ottawa, Adelaide, Sundsvall e Santa Fé de Bogotá. 2007. Ministério da Saúde/IEC, Brasília. Disponível em: . Acesso em: 10 out 2018.

GOMES, R.K. OLIVEIRA, V.B. Depressão, ansiedade e suporte social em profissionais da enfermagem. **Boletim de Psicologia**. São Paulo, v. 63, n.138, p.23-33, 2013.

HOCKENBURY, D. H., HOCKENBURY, S. E. **Psychology**. New York: Worth Publishers, 2003.

OLIVEIRA, R. J. e CUNHA, T. Estresse do profissional de saúde no ambiente de trabalho: causas e consequências. **Caderno Saúde e Desenvolvimento**, Vol. 3, n. 2, jul-dez. 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. Prevenção do suicídio: um manual para profissionais da mídia. OMS: Genebra, 2000. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. Prevenção do suicídio: um recurso para conselheiros. OMS: Genebra, 2006. Barbosa KKS, Vieira KFL, Alves ERP, Virgínio NA. Sintomas depressivos e ideação suicida em enfermeiros e médicos da assistência hospitalar. *Rev Enferm UFSM [Internet]*. 2012 [citado 2014 out. 14]; 2(3):515-522. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/>

[revistas/ojs2.2.2/index.php/reufsm/article/view/5910](http://revistas/ojs2.2.2/index.php/reufsm/article/view/5910). Organización Internacional Del Trabajo. Factores psicosociales em el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra; 1984.

REIS, E. J. F. B., CARVALHO, F. M., DE ARAÚJO, T. M., PORTO, L. A., & NETO, A. M. S. Trabalho e distúrbios psíquicos em professores da rede municipal de vitória da conquista. Bahia, Brasil. Work And Psychological Distress Among Public School Teachers In Vitória da Conquista. Cad. Saúde Pública, 21(5), 1480-1490 Organização Internacional do Trabalho (OIT)1986. Ginebra. 2005.

RUIPEREZ, M. A. Políticas de salud. In: M. L. P. Y. Orts & R. B. Arnal (Dir.). La práctica de la Psicología de la Salud. Programas de intervención (pp. 315-330). Valencia: Promolibro, 1997.

## HARDINESS E PERSONALIDADE EM COLABORADORES DE MULTINACIONAL

BARBERATO, Rosemeire Garcia Malta, Unisal. robarberato@hotmail.com  
Co-autores: PESSOTTO, Fernando, Unisal. fpessotto@gmail.com  
MARTINS, Evelin, Unisal. evelinmar@uol.com.br

**Resumo:** *Hardiness*, é um termo utilizado para classificar indivíduos que resistem à pressão em ambientes de trabalho, apresentam melhores resultados diante de situações de competitividade e estresse. Considerando a importância desta característica principalmente em multinacionais e levando-se em conta que nem todas as pessoas possuem resistência para suportar pressões em ambientes profissionais, o presente estudo tem o intuito de verificar a relação entre *hardiness* e os traços de personalidade do modelo Big Five, sendo este o modelo teórico mais aceito, por conseguinte compreender como estas características auxiliam na melhor adequação do sujeito à função. Para obter os resultados foram utilizados testes como Inventário de Personalidade *Hardiness* (IPH), e Bateria Fatorial de Personalidade (BFP). Participaram do estudo, 137 colaboradores com idades variando entre 18 e 72 anos ( $M=31$ ;  $DP=10,94$ ) de várias unidades de uma empresa no ramo de autopeças do interior de São Paulo, sendo 76,4% do sexo masculino. A escolaridade variou entre Fundamental Incompleto e Pós-Graduação. Os resultados indicaram que pessoas comprometidas consigo mesmas tendem a amenizar o estresse por ter um propósito, sentem-se desafiadas com novas situações, e personalidade é um dos fatores que influenciam este comportamento, há outros elementos envolvidos na personalidade *hardiness* que favorecem o indivíduo no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** CINCO GRANDES FATORES. ESTRESSE OCUPACIONAL. RESILIÊNCIA.

### 1. Introdução:

Define-se *hardiness* do inglês robustez, solidez, dureza, resistência, usado na psicologia como um tipo de personalidade capaz de suportar ou sustentar as dificuldades, privações, pressões, enfim aptidão de sobreviver em condições desfavoráveis. É um termo utilizado atualmente para classificar indivíduos com alta capacidade de resistir à pressão em ambientes profissionais, ou seja, pessoas com esta característica são consideradas necessárias para o bom desempenho de determinadas funções nas grandes organizações.

*Hardiness*, conceito que teve origem nos Estados Unidos na década de 70, é definido como o modo que o indivíduo avalia os estressores, encarando mudanças e desafios como algo favorável ao seu desempenho. Além disso, como administra adversidades da vida e principalmente conflitos e pressões em ambientes profissionais, mobilizando estratégias de enfrentamento, estruturando os pensamentos para dominar as próprias emoções, adquirindo autocontrole (SILVA *et al.*, 2014). Indivíduos com estas características possuem maior resistência para que fatores externos ou internos não exerçam influências de forma predominantemente destrutivas. Desenvolvem melhores estratégias contra síndrome de *burnout* e outras patologias psicológicas e físicas relacionadas ao estresse ocupacional, sendo um indicador positivo de saúde (MALLAR; CAPITÃO, 2004; SILVA *et al.*, 2014; VIEIRA, 2007).

Segundo Oliveira e Guimarães (2014) a personalidade *hardiness* é composta por três componentes, à saber, compromisso, controle e desafio. Compromisso, descreve pessoas que se identificam com seu trabalho e possuem alto grau de envolvimento com este, neste sentido, a atitude de uma pessoa que se compromete consigo mesma faz com que o estresse seja amenizado por ter um propósito. Controle, demonstra o quanto uma pessoa analisa os acontecimentos tentando entender os motivos dos mesmos, a ponto de antecipar situações e se preparar para enfrentá-las. Por fim, desafio, que caracteriza pessoas com alta capacidade de interpretar estressores como algo favorável, considerando o mesmo excitante para o crescimento pessoal, estes indivíduos, acreditam que mudanças fazem parte do curso natural da vida (SILVA; BATISTA; GRAZZIANO, 2014; GRAZZIANO *et al.*, 2015).

Pessoas com estas características são valorizadas em vários contextos, mas principalmente em multinacionais, na qual as relações interpessoais ficam fragilizadas devido às pressões resultantes da competitividade, prazos e metas que precisam ser atingidas, a fim de alcançar resultados satisfatórios, mantendo um alto padrão de qualidade garantindo assim a excelência da empresa (SILVA *et al.*, 2014). Tendo em vista estas características como pré-requisito em ambientes corporativos, questiona-se, por que algumas pessoas encaram os desafios como um fator positivo usando o mesmo a seu favor, enquanto outras focam nos aspectos negativos, sofrem insônia, se deprimem, desenvolvem doenças, comprometendo seu desempenho pessoal e profissional (MALLAR; CAPITÃO, 2004).

Estas características estão relacionadas com personalidade, e por meio de sua análise é possível compreender como uma pessoa se relaciona com o mundo e administra as circunstâncias do dia a dia. Pesquisas têm sido realizadas com o intuito de verificar a relação entre personalidade e desempenho de seleção pessoal em diversas carreiras profissionais (NUNES; NUNES; HUTZ, 2010; SILVA *et al.*, 2014; TRENTINI *et al.*, 2009). Há grande variedade de definições para este construto, a explicação da personalidade irá depender da teoria que o pesquisador adotar. Atualmente a teoria dos traços da personalidade mais utilizada é o modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF) conhecido também como Big Five (SILVA; NAKANO, 2011).

O modelo CGF tem grande aceitação devido ao acúmulo de resultados de universalidade e aplicabilidade em várias culturas, originou-se por meio de inúmeras pesquisas envolvendo as teorias fatoriais e as de traço com mais evidências para explicar as características das pessoas. A respeito deste modelo pode-se dizer também que são construtos latentes obtidos por análise fatorial se referindo aos aspectos marcantes da personalidade, a saber, extroversão, socialização, realização, neuroticismo e abertura para novas experiências, descritos a seguir (PRIMI; SANTOS, 2014; SILVA; NAKANO, 2011; TRENTINI *et al.*, 2009).

Extroversão descreve indivíduos aventureiros, sociáveis, que possui emoções positivas, autoconfiantes, que expressam um forte desejo de se relacionar, são comunicativas. Na perspectiva da psicologia positiva a felicidade ou bem estar subjetivo facilita o contato social e relacionamento familiar, relações sociais positivas melhoram o bem estar, diante deste fato pode-se hipotetizar que o fator extroversão se relaciona com *hardiness* no aspecto compromisso conseguindo amenizar eventos estressante (PASSARELI; SILVA, 2007; NUNES; NUNES; HUTZ, 2010; NORONHA *et al.*, 2015).

O fator socialização indica pessoas tolerantes, objetivas, altruístas, obedientes, modestas e simpáticas, bondosas, generosas, afáveis com tendência a ajudar os outros, empáticas. (PRIMI; SANTOS, 2014; SILVA; NAKANO, 2011). Segundo Primi e Santos (2014), o fator realização, caracteriza os indivíduos que tendem a ser organizados, esforçados, representa o grau de persistência, tolerância, controle, são eficientes,

comprometidos, tem autonomia, disciplinados, não impulsivos. Pode-se hipotetizar que este fator se relaciona com dois aspectos do *hardiness*, controle e compromisso. Controle porque pessoas com esta característica desenvolvem estratégias de enfrentamento, conseguindo identificar situações estressantes em uma próxima etapa e compromisso indicando pessoas com propósito específico, apresentando alto grau de envolvimento com seu trabalho amenizando assim situações de estresse.

O fator neuroticismo caracteriza pessoas ansiosas, hostis, deprimidas, tímidas, impulsivas, sem autoconfiança, vulneráveis ao estresse, com tendência a desenvolver psicopatologias, possuem desordens mentais, está relacionado ao nível crônico de instabilidade e ajustamento emocional, sendo assim pode-se hipotetizar que este fator relaciona-se negativamente com *hardiness*, pessoas com estas características possuem baixa tolerância a frustração, o que é muito esperado dentro das organizações por ser um ambiente competitivo e de grande pressão por resultados.

Por fim o fator abertura para novas experiências, caracteriza os indivíduos imaginativos, possuidor de dons artísticos, valores não convencionais, estes divertem-se com novas ideias. (PRIMI; SANTOS, 2014; MARTINS; SANTOS; SISTO, 2003). Considerando o exposto até o momento acerca de *hardiness* e personalidade, este trabalho tem o objetivo de investigar se existe correlação entre os dois construtos.

## **2. Objetivos:**

Investigar se há correlação entre *hardiness* e personalidade.

### **2.1 Objetivos Específicos:**

Observar a incidência dos traços de personalidade dos participantes; Identificar o nível de *hardiness* dos participantes; Verificar se há relação entre *hardiness* e personalidade; Verificar possíveis traços de personalidade ligados às diferenças na capacidade de indivíduos *hardiness*.

## **3. Método**

### **3.1 Participantes:**

Participaram deste estudo 137 colaboradores com idade variando entre 16 e 72 anos ( $M=31$ ;  $DP=10,94$ ) de uma empresa do interior de São Paulo sendo 76,4% do sexo masculino. A escolaridade variou entre Fundamental Incompleto e Pós-Graduação sendo a maioria 62,9%, ensino médio completo.

### **3.2 Instrumentos:**

Inventário de Personalidade *Hardiness* – *IPH*. Inventário em desenvolvido no Laboratório de Psicodiagnóstico e Neurociências Cognitivas (PESSOTTO; BARTHOLOMEU, 2017). Em sua composição atual apresenta 45 questões dispostas numa escala *likert* de 4 pontos. As questões estão agrupadas em 3 fatores identificando os componentes de *hardiness*, à saber, compromisso, controle e desafio.

Bateria Fatorial de Personalidade – *BFP* (NUNES; HUTZ; NUNES, 2010). A *BFP* é um instrumento psicológico construído para a avaliação da personalidade a partir do modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF), que inclui as dimensões extroversão, socialização, realização, neuroticismo e abertura a experiências. A bateria foi desenvolvida no Brasil, levando em conta a linguagem do país, valores culturais, diversidades regionais e especificidades dos quadros clínicos da realidade nacional. A *BFP* é composta por 126 itens que descrevem situações cotidianas diversas e são respondidos em uma *likert* de 7 pontos, a qual indica o nível de identificação das pessoas com características descritas nos mesmos.

### 3.3 Procedimentos:

Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética os sujeitos foram convidados a participar da pesquisa consentindo por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A coleta foi realizada de forma coletiva nos ambientes cedidos pela empresa em grupos de aproximadamente 10 sujeitos. Todos os sujeitos responderam o Inventário de Personalidade Hardiness (IPH) seguida da Bateria Fatorial de Personalidade (BFP).

### 3.4 Plano de Análise de dados:

Para a análise dos dados, inicialmente os resultados obtidos foram tabulados em uma planilha. Em seguida empregou-se a correlação de Pearson entre os resultados com o objetivo de verificar a significância e magnitude das associações. As análises foram realizadas no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

## 4. Resultados:

A tabela 1 estão apresentadas as análises de correlação de Pearson entre a Bateria Fatorial de Personalidade (BFP) e Inventário de Personalidade Hardiness (IPH).

Tabela 1: *Correlação de Pearson entre as dimensões do IPH e fatores e facetas da BFP*

	Compromisso	Desafio	Controle	IPH_Total
N1	-0,04	-0,18*	0,04	-0,03
N2	-0,08	-0,20*	0,02	-0,09
N3	0,02	-0,13	0,06	0,00
N4	-0,13	-0,30*	0,09	-0,15
E1	0,16	0,07	0,12	0,13
E2	0,15	-0,05	0,19*	0,15
E3	0,33**	0,36**	0,20*	0,37**
E4	0,20*	0,13	0,06	0,17
S1	0,19*	0,17	-0,06	0,15
S2	0,14	0,11	-0,14	0,07
S3	0,07	0,18*	-0,10	0,06
R1	0,34**	0,43**	0,07	0,36**
R2	0,17*	0,24**	0,16	0,23**
R3	0,21*	0,36**	0,14	0,30**
A1	-0,05	0,08	0,15	0,05
A2	0,06	-0,03	0,16	0,07
A3	0,00	0,16	0,17*	0,10
NEUR	-0,07	-0,26*	0,07	-0,09
EXTR	0,29**	0,17	0,20*	0,28**
SOCI	0,17*	0,21*	-0,14	0,12
REAL	0,31**	0,45**	0,17*	0,39**
ABERT	0,00	0,10	0,22**	0,10

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 \* A correlação é significativa no nível 0,05

## 5. Discussão dos resultados:

Por meio dos resultados evidenciou-se correlação negativa entre o fator neuroticismo e desafio (-0,26) precisando que pessoas com baixo controle emocional tendem a ter pouca resistência a situações adversas no trabalho (SILVA; NAKANO, 2011). Referente ao neuroticismo, as facetas vulnerabilidade, instabilidade emocional e depressão, apresentaram correlações negativas na dimensão desafio do *hardiness*. Vulnerabilidade, demonstra a intensidade que os indivíduos experimentam os sofrimentos, relacionados a rejeição e aceitação de si próprios, são inseguros acreditando que serão abandonados pelas pessoas mais próximas, sem falta de autoconfiança tendem a depender de pessoas que conquistam sua admiração, no entanto acreditam não serem capazes de sustentar o relacionamento, apresentando um nível elevado de frustração. Sentem-se confusas diante de decisões importantes e quando pressionadas não percebem o evento desafiador como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, mas avaliam o mesmo de maneira negativa, fugindo ou se esquivando das tarefas que lhe foram confiadas, por pensarem que não conseguirão executá-las, nutrem crenças de inferioridade, facilitando a instalação do *estresse*, *burnout*, fadiga crônica diante de adversidades laborais, justificando uma correlação apresentada de (-0,18) com desafio (NUNES, HUTZ; NUNES, 2010; PRIMI; SANTOS, 2014; TRENTINI *et al.*, 2009).

Instabilidade emocional marcou uma correlação de -0,20 com desafio. Quando o indivíduo apresenta escore alto nesta faceta, o mesmo demonstra grandes variações de humor e comportamento hostil, raivoso, devido à baixa tolerância à frustração. As oscilações de humor bruscas e frequentes resultam em decisões precipitadas, atitudes impulsivas, ações sem nenhuma reflexão, apresentando desequilíbrio emocional e total descontrole diante de desafios, ao sentirem-se rejeitados agem com agressividade, pois buscam reconhecimento, possuem grande dificuldade no ajuste social (NUNES; HUTZ; NUNES, 2010; PASSOS; LAROS, 2015).

Por fim a faceta depressão, é caracterizada por pensamentos de desesperança por parte do sujeito, bem como um padrão pessimista de avaliação dos eventos vivenciados, com baixa expectativa em relação ao futuro, sem emoção nas tarefas ordinárias, experimentando sentimentos de isolamento social. Pessoas assim quando são desafiadas se sentem impotentes, culpadas, sem autonomia, por acreditarem ser inaptos de superar e vencer os obstáculos da vida, principalmente no ambiente de trabalho, onde a pressão e competitividade fazem parte da rotina laboral, não conseguem desenvolver estratégias de enfrentamento, sentindo-se acuadas em circunstâncias que lhe fogem o controle. A correlação de -0,30 entre depressão e desafio corrobora com o resultado, pois o desafio para estas pessoas pode ser um gatilho para depressão, por abrigarem em seu íntimo sentimentos de menos-valia (NUNES; HUTZ; NUNES, 2010; SANTOS; PRIMI, 2014; TRENTINI *et al.*, 2009).

No fator extroversão foram observadas três correlações de magnitude baixa para compromisso (0,29), controle (0,20) e escore geral (0,28) sinalizando que pessoas mais extrovertidas e comunicativas, parecem se apresentar de forma mais resistente às incontingências laborativas. A faceta altivez, exibiu uma correlação de 0,19 no domínio controle, é um perfil de pessoas que tem uma percepção grandiosa a respeito de sua capacidade, por se sentirem aptas nas tarefas delegadas, assumem o controle das situações consideradas adversas, e podem assumir várias atividades, por serem autoconfiantes (NUNES; HUTZ; NUNES, 2010; SANTOS; SISTO; MARTINS, 2003).

A escala dinamismo é a que mais se relaciona com *hardiness* neste fator, mostrando correlação com os três componentes do construto estudado, resultando em 0,33 no compromisso, 0,36 no desafio, 0,20 no controle e 0,37 no escore geral da faceta. Dinamismo caracteriza o nível de atividade, energia e disposição das pessoas diante de tarefas, quando os escores apresentados são altos, indicam pessoas com disposição para



se envolver com novas atividades, assumindo compromissos mesmo quando estão de férias, sentindo prazer por estarem ocupadas, pois veem as mudanças com naturalidade, o que confirma os resultados descritos acima, percebem os desafios de maneira positiva, enxergando-os como uma possibilidade de autodesenvolvimento, encarando os eventos como um desafio, comprometendo-se, mantendo-se focadas, concentrando toda a energia e disposição na solução do problema, assumindo o controle da situação com o objetivo de obterem resultados satisfatórios, gerando prazer, obtendo mais energia, como um círculo virtuoso, usando o desafio como um combustível para manter a motivação. Portanto, por ser considerado um comportamento empreendedor, tem sido muito valorizado em ambiente corporativo (GRAZZIANO *et al.*, 2015; NUNES; HUTZ; NUNES, 2010; NORONHA *et al.*, 2015; SILVA; BATISTA; SILVA *et al.*, 2014).

Interação social, também apresentou uma correlação de 0,20 no domínio compromisso, por caracterizar sujeitos com muita necessidade de estar com outras pessoas que gostam de festas e atividades em grupo, exigem muito de si para que os relacionamentos sejam mantidos, o que pode explicar o resultado com o domínio compromisso, por se preocuparem muito com as pessoas, esforçando-se para não frustrá-las. Segundo Oliveira e Guimarães (2014) indivíduos que possuem este componente, quando se comprometem com algo ou alguém, se empenham em honrar os compromissos, sendo esta uma alternativa para manter bons relacionamentos, e por terem um propósito tendem a amenizar o estresse (NUNES; HUTZ; NUNES, 2010).

Observou-se ainda correlações para o fator socialização com compromisso 0,17 e desafio 0,21 sugerindo que pessoas com melhores relacionamentos interpessoais são mais resilientes. Amabilidade teve uma marca de 0,19 no compromisso, este é um traço muito importante em qualquer ambiente, principalmente em ambientes hostis, pois descrevem indivíduos empáticos, atenciosos, compreensivos, agradáveis e educados principalmente quando escutam opiniões diferentes das suas, são muito bons para trabalhar em equipe por serem cooperativos, simpáticos. Justamente por serem muito empáticos, assumem tarefas e se esforçam para executá-las pois gostam muito de ajudar e se empenham para não magoar as pessoas. Na sequência a escala confiança nas pessoas, teve uma correlação positiva com desafio de 0,18 indicando sujeitos que apresentam facilidade em confiar em outras pessoas, possuem um padrão de comportamento com percepção positiva em relação a vida e principalmente as outras pessoas, por isto não encaram de maneira negativa os desafios, são otimistas quando olham todos os ângulos de uma situação (NUNES; HUTZ; NUNES, 2010; SANTOS; PRIMI, 2014).

Para o fator realização, observou-se correlações positivas de magnitude baixa à moderada para as três dimensões do IPH sendo 0,31 para compromisso, 0,45 para desafio e 0,17 para controle. De todos os cinco fatores pesquisados, a realização é o fator com maior índice de *hardiness*. Foi possível verificar ainda correlação de 0,39 para o escore geral do IPH, indicando que o sujeito com maiores índices *hardiness*, ou seja, quão mais resistente o sujeito se percebe mais focado em seus objetivos e realizações tende a ser, quando desafiado, se comprometem com o trabalho assumindo a responsabilidade, garantindo resultados para a organização (MALLAR; CAPITÃO, 2004; PESSOTTO; BARTHOLOMEU, 2017).

Competência, exibiu resultados 0,34 para compromisso, 0,43 para desafio, e 0,36 no escore geral da faceta. Pessoas com este traço são organizadas, perseverantes, possuem muito empenho na busca de seus objetivos e são conscientes dos sacrifícios que terão que fazer se quiserem alcançá-los, são indivíduos com uma boa percepção de si, pois creem que com dedicação conseguirão executar qualquer tarefa, mesmo as consideradas difíceis, o que justifica o resultado acima, pessoas que se comprometem consigo mesmas quando desafiadas, se desenvolvem, crescem e dificilmente experimentam estresse

crônico, pois não estão focadas nos aspectos negativos dos eventos e sim nos resultados que pretendem alcançar, se adaptam a novas situações, por terem um objetivo, são mais eficientes diante dos desafios laborativos (MALLAR; CAPITÃO, 2004; NUNES; HUTZ; NUNES, 2010; SANTOS; PRIMI, 2014).

A ponderação, marcou índices 0,17 no compromisso 0,24 no desafio, e 0,23 no escore geral da faceta. Indicam pessoas que tendem a ser mais prudentes naquilo que fazem e falam, não tomam decisões por impulso, são focadas, pensam nas consequências de seus atos, são conscientes dos resultados que uma atitude impulsiva pode trazer, por isso são cuidadosos quando emitem opiniões, são comprometidas consigo e com outras pessoas. O indivíduo prudente tende a antecipar situações, são proativos, um comportamento altamente valorizado nas empresas, prevenindo problemas e situações, consequentemente, amenizando o estresse, o que justifica os números citados acima. Por último, a faceta empenho, com índices 0,21 para compromisso, 0,36 para desafio e 0,30 no escore geral, são sujeitos comprometidos na realização dos trabalhos assumidos, são extremamente exigentes consigo mesmos no que se refere a qualidade das tarefas executadas, dedicam-se nas atividades profissionais e acadêmicas, com o objetivo de serem reconhecidos pelos resultados que apresentam, por serem focados, quando desafiados planejam os detalhes da ação para alcançar os resultados almejados, sucesso é a palavra de ordem. Esses comportamentos justificam os resultados apresentados no estudo, pois quanto mais desafiados, maior o nível de comprometimento, garantindo assim os resultados tão aguardados nas multinacionais (MALLAR; CAPITÃO, 2004; NUNES; HUTZ; NUNES, 2010; SANTOS; PRIMI, 2014).

Por fim, observou-se para o fator abertura à novas experiências com controle 0,22 no escore geral podendo indicar que pessoas menos convencionais, mostram-se também mais resistentes. Na faceta busca por novidades, a correlação de 0,17 para controle, quando os escores são altos nesta escala, demonstram um perfil de pessoas que não gostam de rotinas fixas em diversos contextos, se sentem entediadas quando não conseguem experimentar novidades, não se sentem motivados a realizar tarefas com agendas rígidas, o domínio controle se encaixa perfeitamente neste perfil pois tendem a antecipar situações e desenvolver estratégias de enfrentamento, mas quando não há mudanças, o ambiente é percebido como monótono, não varia, o sujeito se sente desmotivado, pois não tem novidades para experimentar, nem situações inusitadas para se responsabilizar (MALLAR; CAPITÃO, 2004; NUNES; HUTZ; NUNES, 2010; SANTOS; PRIMI, 2014).

## 6. Considerações finais:

As hipóteses elencadas neste estudo foram corroboradas por meio dos resultados indicando que pessoas comprometidas consigo mesmas tendem a amenizar o estresse por ter um propósito, sentem-se desafiadas e não amedrontadas com novas situações, e personalidade é apenas um dos fatores que influenciam este comportamento. Alguns autores realizaram estudos sobre este perfil de pessoa resistente e encontraram resultados semelhantes demonstrando que *hardiness* está associado à saúde no ambiente de trabalho. Estudos futuros serão realizados com o objetivo de verificar quais outros fatores estão envolvidos na personalidade *hardiness* favorecendo o indivíduo no ambiente de trabalho.

## 7. Referências:

GRAZZIANO, Eliane da Silva *et al.* Resistência ao estresse e depressão em estudantes de cursos técnicos em enfermagem. **Rev. enferm UFPE**. Recife. v. 9, n. 2, p. 837 -43, fev. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/viewFile/10407/11180>

MALLAR, Sandra Cristina; CAPITAO, Cláudio Garcia. Burnout e hardiness: um estudo de evidência de validade. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 9, n. 1, p. 19-29, June 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141382712004000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141382712004000100004&lng=en&nrm=iso). Acesso em set. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712004000100004>.

NORONHA, Ana Paula Porto et al. Relações entre afetos positivos e negativos e os cinco fatores de personalidade. **Estudante Psicol. (Natal)**, Natal, v. 20, n. 2, p. 92-101, June 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2015000200092&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2015000200092&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 2019. <http://dx.doi.org/10.5935/1678-4669.20150011>.

NUNES, Carlos Henrique Sancineto S.; NUNES, Maiana Farias Oliveira; HUTZ, Claudio S.. Uso conjunto de escalas de personalidade e entrevista para identificação de indicadores de transtorno anti-social. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 171-178, dez. 2006. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712006000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712006000200007&lng=pt&nrm=iso) Acesso em: Set 2017.

NUNES, Carlos Henrique Sanciento S.; HUTZ, Claudio S; NUNES; Maiana Farias de Oliveira. Bateria Fatorial de Personalidade (BFP): **Manual técnico**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2010.

OLIVEIRA, Fernando Faleiros De; GUIMARÃES, Liliana. *Hardiness* (personalidade resistente): repercussões na qualidade de vida profissional de colaboradores de uma cooperativa de crédito do Estado de Mato Grosso do Sul. **Psicólogo Informação**. v. 18, n.18, p. 71-91, jan./dez. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/282798313\\_Hardiness\\_personalidade\\_resistente\\_repercussoes\\_na\\_qualidade\\_de\\_vida\\_profissional\\_de\\_colaboradores\\_de\\_uma\\_cooperativa\\_de\\_credito\\_do\\_Estado\\_de\\_Mato\\_Grosso\\_do\\_Sul\\_Hardiness\\_the\\_Impact\\_on\\_the\\_Professiona](https://www.researchgate.net/publication/282798313_Hardiness_personalidade_resistente_repercussoes_na_qualidade_de_vida_profissional_de_colaboradores_de_uma_cooperativa_de_credito_do_Estado_de_Mato_Grosso_do_Sul_Hardiness_the_Impact_on_the_Professiona)

PASSARELI, Paola Moura; SILVA, José Aparecido da. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estud. psicol. (Campinas)**. Campinas, v. 24, n. 4, p. 513-517, Dec. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103166X2007000400010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103166X2007000400010&lng=en&nrm=iso) Acesso em: Set 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2007000400010>.

PASSOS, Maria Fabiana Damásio; LAROS, Jacob Arie. Construção de uma escala reduzida de Cinco Grandes Fatores de personalidade. **Aval. Psicol.**, Itatiba, v. 14, n. 1, p. 115-123, abr. 2015. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167704712015000100014&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712015000100014&lng=pt&nrm=iso). Acessos em 19 set. 2017.

PESSOTTO, Fernando; BARTHOLOMEU, Daniel. Inventário de Personalidade Hardiness. Laboratório de Psicodiagnóstico e Neurociência Cognitiva – LAPENC. Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Americana. 2017.

SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos; SISTO, Fermino Fernandes; MARTINS, Rosana Maria Mohallem. Estilos cognitivos e personalidade: um estudo exploratório de evidências de validade. **Psico USF**, Itatiba, v.8, n.1, p.11-19, jun. 2003. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141382712003000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141382712003000100003&lng=pt&nrm=iso). Acessos em Set 2017.

SANTOS, Daniel; PRIMI, Ricardo. Desenvolvimento socioemocional e aprendizado escolar: Uma proposta de mensuração para apoiar políticas públicas. nº 1. São Paulo: OCDE, SEEDUC, Instituto Ayrton Senna, 2014. Disponível em: <http://educacaosec21.org.br/wp-content/uploads/2013/07/desenvolvimento-socioemocional-e-aprendizado-escolar.pdf>

SILVA, Izabella Brito; NAKANO, Tatiana de Cássia. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 51-62, abr. 2011. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167704712011000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712011000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em set. 2017.

SILVA, Rodrigo Marques Da. *et al.* Estresse e *hardiness* entre residentes multiprofissionais em uma universidade pública. **Rev Enferm UFSM**. v. 4, n.1, p. 87-96, Jan/Mar 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/8921>

SILVA, Rosana de Oliveira Carvalho; BATISTA, Karla de Melo; GRAZZIANO, Eliane da Silva. Personalidade resistente nas equipes médica e de enfermagem em centro cirúrgico. **Rev SOBECC**, São Paulo. v. 19, n. 4, p. 214- 218, out/dez. 2014. Disponível em: <https://revista.sobecc.org.br/sobecc/article/view/100>

TRENTINI, Clarissa Marcella et al. Correlações entre a EFN - Escala Fatorial de Neuroticismo e o IFP - Inventário Fatorial de Personalidade. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 209-217, ago. 2009. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167704712009000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712009000200007&lng=pt&nrm=iso). Acessos em: Set /2017.

VIEIRA, Helen Paola. Estresse Ocupacional, Síndrome de *Burnout* e *Hardiness* em Professores de Colégio Militar. 2007. **Dissertação - Mestrado em Psicologia** - Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Campo Grande, MS, 121 f, 2007. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp057593.pdf>

## INDÚSTRIA MINERADORA BRASILEIRA, PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO E SAÚDE DO TRABALHADOR

SANTOS, Geovana Ferreira, Unesp. geovanasantos1@live.com  
CAMARGO, Mário Lázaro, Unesp. mario.camargo@unesp.br

**Resumo:** O Brasil detém enorme patrimônio mineral, figurando como um dos maiores produtores e exportadores de minério no cenário mundial. Em 2013, os registros oficiais do valor da Produção Mineral Brasileira (PMB) foram de 42 bilhões de dólares, empregando diretamente 175 mil trabalhadores, número subavaliado, uma vez que a mineração no país tem forte tendência de informalidade. Esse montante corresponde a 4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Contudo, o setor é associado ao perigo, a morte e a destruição socioambientais, pois os trabalhadores morrem e adoecem, grandes áreas são desmatadas, usinas de beneficiamento poluem a atmosfera, a quantidade de rejeitos armazenada em barragens é enorme, sendo que o rompimento das mesmas pode se transformar em verdadeiras tragédias, a exemplo dos casos recentes ocorridos em Mariana e Brumadinho, no estado de Minas Gerais. No Brasil, existem 769 barragens de mineração. Destas, apenas 425 (55%) estão inseridas na Política Nacional de Segurança de Barragens, o que alerta para a iminência de catástrofes associadas ao rompimento de barragens no país, principalmente no estado de Minas Gerais, que abriga 219 do total. Este é o contexto em que se insere este projeto de pesquisa, em andamento, e que ora apresentamos resultados parciais. Nossos objetivos são: 1. pesquisar a dinâmica das relações de trabalho da indústria mineradora do Brasil, visando compreender a situação de vulnerabilidade dos trabalhadores do setor; 2. verificar o aumento dos níveis de transtornos mentais, como a depressão e a ansiedade em trabalhadores do setor minerador buscando correlacioná-los com a percepção da falta de suporte e segurança no trabalho; 3. compreender as tragédias socioambientais sob a ótica da saúde coletiva e da Psicologia Organizacional e do Trabalho. A investigação aqui proposta possui caráter de pesquisa bibliográfica. Por meio da revisão de literatura, análise textual e síntese reflexiva, caminhamos em direção às considerações finais que, ao que tudo indica, poderão corroborar ou nossas hipóteses, em especial a de que a precarização do trabalho nas mineradoras e seu generalizado e baixo comprometimento com a saúde e segurança dos trabalhadores, tem colocado em risco a saúde e a vida dos mesmos. Para tanto, nos servimos da estratégia de coleta de dados via artigos, teses, dissertações e livros, acessados a partir de bibliotecas físicas e, principalmente, eletrônicas, como, por exemplo os indexadores: Scielo, Pepsic, BVS-Psi, Lilacs, Latindex, Bireme e Redalyc, o Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES, dentre outros.

**Palavras-chave:** INDÚSTRIA DA MINERAÇÃO; SAÚDE DO TRABALHADOR; ENGENHARIA; PSICOLOGIA.

### 1. Introdução:

A atividade mineradora é estratégica em diversas regiões do Brasil, além de estimular outros setores produtivos, gerando emprego, renda, tributos e divisas com suas exportações. Entretanto, o setor é reconhecidamente um ambiente que exige dos trabalhadores a convivência com múltiplos riscos. Com o surgimento dos sistemas

mecanizados e da necessidade crescente do uso dos mesmos, é possível observar mudanças nas relações de trabalho, estabelecendo a tendência de se dar um sentido social, humano e jurídico ao trabalho, através da criação de regras que inter-relacionem, onde o sentido protetivo do trabalhador começou a ser delineado.

No país, a busca por avanços na consolidações de políticas públicas que atendam à saúde integral do trabalhador, envolvendo ações de assistência, promoção, vigilância e prevenção, culminou na criação da Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST), que tem como princípio a universalidade, prevenção, precedência de ações de promoção, proteção e prevenção sobre as de assistência, reabilitação e recuperação, além do diálogo social e integralidade, propondo articular ações do governo nos ambientes de trabalho, com a participação voluntária das organizações de trabalhadores e empregadores. Em suas diretrizes, apresenta a inclusão dos trabalhadores no sistema nacional de promoção e proteção da saúde e medidas especiais para atividades laborais de alto risco, com enfoque na gestão da segurança e saúde nos locais de trabalho

No setor da mineração, após efetuarem investimentos na melhoria das condições físicas do ambiente de trabalho, as empresas voltaram seus esforços para entender o comportamento do trabalhador frente aos riscos na execução de suas tarefas, tendo destaque programas voltados para desenvolver o comportamento seguro na execução das atividades no trabalho. Entretanto, geralmente, as mineradoras têm autonomia considerável para determinar suas práticas de trabalho, o que resulta em tomadas de decisão que podem afetar a segurança do trabalhador. Essas tomadas de decisão dependem de fatores múltiplos e complexos, que envolvem aspectos físicos, individuais e sociais. Assim, além da questão estrutural, muitas vezes, as condições em que o trabalho é desenvolvido estão em desacordo com a capacidade física e psicológica do trabalhador e, enquanto os aspectos físicos estão relacionados a equipamentos, instalações, escavações e inundações, os aspectos psicológicos podem ser observados no comportamento do trabalhador quanto ao grupo e nas reações no cumprimento dos procedimentos operacionais, de segurança no trabalho e no equilíbrio dos problemas pessoais e familiares (PEREIRA; CRUZ; GUIMARÃES, 2019).

Embora seja predominante a abordagem dos aspectos físicos e ambientais nos acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais, sabe-se que a maioria dos acidentes tem um componente comportamental, além de fatores determinantes de risco apresentados como componentes loco-regionais.

O Brasil detém enorme patrimônio mineral, figurando como um dos maiores produtores e exportadores de minério no cenário mundial. Em 2013, os registros oficiais do valor da Produção Mineral Brasileira (PMB), sem incluir o petróleo, foram de 42 bilhões de dólares, empregando diretamente 175 mil trabalhadores, número subavaliado, uma vez que a mineração no país tem forte tendência de informalidade. Esse montante corresponde a 4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e, somando-se os registros do segmento da indústria transformadora de base mineral, essa cifra atinge o valor de 150 bilhões de dólares. O minério de ferro lidera a produção, respondendo por 60% do total. De acordo com a Associação Brasileira de Saúde Coletiva (ABRASCO), o Brasil é o segundo maior exportador do insumo do mundo. A produção é desenvolvida em 3.354 minas, a maioria de pequeno porte (PINHEIRO, 2011). No total, existem 8.870 mineradoras registradas no Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), tanto em Regime de Concessão de Lavra quanto em Regime de Licenciamento (IBRAM, 2015).

Apesar de gerar riqueza e crescimento econômico, a indústria mineradora está entre as atividades antrópicas que mais causam impactos socioeconômicos e ambientais negativos. A ampliação da produção representa a reprimarização da economia

neoextrativista brasileira, uma vez o mercado de *commodities* possui baixo valor agregado, explora o trabalhador de forma degradante, agride a natureza e é extremamente volátil. O setor é associado ao perigo, a morte e a destruição socioambientais, pois os trabalhadores morrem e adoecem, grandes áreas são desmatadas, usinas de beneficiamento poluem a atmosfera, a quantidade de rejeitos armazenada em barragens é enorme, sendo que o rompimento das mesmas pode se transformar em verdadeiras tragédias, a exemplo dos casos recentes ocorridos em Mariana e Brumadinho, no estado de Minas Gerais (PORTO, 2016). A megamineração é viabilizada através da enorme quantidade de área minerada, com tecnologia que permite a produção de minério de ferro mesmo em concentrações menores, o que aumenta a quantidade de rejeitos a ser armazenada.

As barragens de mineração têm a função de receber rejeitos dos processos de extração e beneficiamento de minérios. No Brasil, existem 769 barragens de mineração. Destas, apenas 425 (55%) estão inseridas na Política Nacional de Segurança de Barragens (ANM, 2019), o que alerta para a iminência de catástrofes associadas ao rompimento de barragens no país, principalmente no estado de Minas Gerais, que abriga 219 do total. Das barragens monitoradas, 63 apresentam alto ou moderado risco e 84 foram construídas pelo método de alteamento a montante, considerado pouco seguro ou estável (PEREIRA; CRUZ; GUIMARÃES, 2019; ANM, 2019).

Nesse aspecto, pode-se citar o dia 05/11/2015, data da tragédia de Mariana-MG, responsável pela liberação de mais de 70 milhões de metros cúbicos de lama de rejeitos de mineração de ferro, após o rompimento da Barragem de Fundão (BRF). Na ocasião, morreram 17 pessoas e 1.200 ficaram desabrigadas, sendo que a maioria dos mortos era formada por trabalhadores terceirizados (12 pessoas) (BOTELHI et al., 2016; GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2016).

A BRF foi construída pelo método de alteamento a montante, o mais vulnerável à ocorrência de acidentes em razão das forças de percolação da água, com maior suscetibilidade à instalação de processos erosivos de *piping* e liquefação (CASTRO, 1969). Entretanto, no estado de Minas Gerais, esse é o modelo mais utilizado pelas mineradoras, pois é mais econômico, uma vez que a construção da barragem é executada por etapas, reduzindo o custo inicial da obra, mesmo representando maior risco de acidentes, devido à dificuldade de controle da superfície freática. Galvão Sobrinho (2014) afirma que o alteamento através desse método deve ser descartado em áreas onde ocorram vibrações, seja de origem tectônica ou provocadas por desmonte com explosivo na mina ou por passagem de veículos.

A empresa foi enquadrada em diversos autos de infração, dentre os quais pode-se citar a manutenção de trabalhadores em jornada de trabalho durante feriados nacionais e religiosos, sem permissão de autoridade competente e sem a ocorrência de necessidade imperiosa de serviço, prorrogação da jornada de trabalho além do limite legal de 2 horas diárias, sem justificativa legal, ausência de descanso semanal de 24 horas consecutivas para os trabalhadores, ausência de um período mínimo de 11 horas consecutivas de descanso entre duas jornadas de trabalho, permitir que os profissionais integrantes do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho deixassem de exercer as competências definidas na NR4, deixar de zelar pelo cumprimento da NR 22, deixar de realizar a análise ergonômica do trabalho, para avaliar a adaptação das condições de trabalho e as características psicofisiológicas dos trabalhadores, deixar de adequar a organização do trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores e/ou à natureza do trabalho a ser executada, deixar de contemplar, em plano de emergência, a articulação entre empresa e órgãos da defesa civil e deixar de realizar

simulações anuais do plano de emergência, envolvendo o contingente da mina diretamente afetado.

Outro evento semelhante ocorreu em 25/01/2019, quando a barragem de rejeitos da mina Córrego do Feijão, associada à Vale S.A., se rompeu, em Brumadinho-MG, causando dezenas de mortes e o espalhamento dos rejeitos por diversas áreas ao longo do município. De acordo com estudos realizados através de geoprocessamento, 297,28 hectares de terra foram soterrados pelos rejeitos, dos quais 51% eram ocupados por vegetação nativa, 19% por atividades antrópicas de alta circulação de pessoas e 13% por atividades agropecuárias. Os rejeitos da Barragem I transbordaram outras duas barragens e escoaram pelas terras do município de Brumadinho, até serem drenadas pelo rio Paraopeba. O maior impacto imediato foi o de perdas humanas, sendo que, até 02/02/2019, haviam sido contabilizados 110 mortos e 238 pessoas desaparecidas. O elevado número de mortes relaciona-se, principalmente, à localização das áreas administrativas da empresa, próxima à barragem rompida, e de residências (ROMÃO et al., 2019).

De acordo com a Avaliação Preliminar dos Impactos Sobre a Saúde do Desastre de Mineração da Vale em Brumadinho-MG, o isolamento de comunidades e a perda de condições de acesso a serviços de saúde podem agravar doenças crônicas já existentes e provocar novas doenças, como transtornos mentais (depressão e ansiedade), crises hipertensivas, doenças respiratórias e surtos de doenças infecciosas. O documento faz recomendações destacando que deve ser dedicada atenção especial aos efeitos psíquicos gerados pelo desastre, como a depressão e a ansiedade, com objetivo de monitorar os impactos sobre a saúde ao longo dos próximos meses e anos e detectar alterações no perfil de saúde da população da região afetada.

A Organização Mundial da Saúde afirma que a saúde mental é componente fundamental na definição da saúde e, por isso, não pode ser dissociada da saúde geral. O conceito de saúde mental envolve níveis de qualidade de vida cognitiva ou emocional, pela qual os indivíduos são capazes de conceber, perceber e realizar suas atividades, lidar com as tensões normais da vida, trabalhar de forma produtiva e serem capazes de contribuir com suas comunidades, sendo que déficits de saúde mental estão associados a maior risco da saúde física (OMS, 1946; SELIGMAN-SILVA, 1994).

Embora seja predominante a abordagem dos aspectos físicos e ambientais nos acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais, sabe-se que a maioria dos acidentes possui um componente comportamental. Segundo Seligman-Silva (1994), a Medicina do Trabalho, da Saúde Ocupacional e a Psicologia tradicionais dão pouca atenção para as mudanças ocorridas no mundo do trabalho e da subjetividade das pessoas inseridas nesse contexto, priorizando aspectos físicos, mecânicos, químicos e biológicos dos ambientes laborais. Os aspectos sociais, econômicos e organizacionais, assim como os processos psicossociais em sua repercussão sobre a subjetividade do trabalhador são minimizadas ou ignoradas. Pesquisas recentes apontam que a depressão é o problema que mais atinge os trabalhadores e que doenças ligadas a distúrbios da saúde mental raramente possuem um único fator desencadeante. Tais resultados fornecem base para o incentivo ao apoio de ações que promovam a saúde mental, como uma das prioridades de desenvolvimento global e sustentável (CARDOSO; FEIJÓ; CAMARGO, 2018).

O setor da mineração é reconhecido por exigir dos trabalhadores a convivência com múltiplos riscos e por ter autonomia considerável para determinar suas práticas de trabalho, o que resulta em tomadas de decisões que podem afetar a segurança do trabalhador e que dependem de fatores múltiplos e complexos, que envolvem aspectos físicos, individuais e sociais. Além da questão estrutural, muitas vezes, as condições em que o trabalho é desenvolvido estão em desacordo com a capacidade física e psicológica



do trabalhador. Enquanto os aspectos físicos relacionam-se a equipamentos, instalações, escavações e inundações, os aspectos psicológicos podem ser observados através do comportamento do trabalhador quanto ao grupo e nas reações no cumprimento dos procedimentos operacionais, de segurança no trabalho e no equilíbrio dos problemas pessoais e familiares dele.

Grandes acidentes não possuem causa única, mas resultam de uma combinação de fatores interdependentes e cumulativos que levam a sua ocorrência e que podem ser explicados por decisões técnico-organizacionais tomadas ao longo da história do empreendimento (ROMÃO et al., 2019; PORTO, 2016). O desastre é sistêmico, tecnológico e social, capaz de refletir armadilhas do atual modelo de desenvolvimento pautado na exportação de *commodities*. Nesse modelo, são peças de um mesmo tabuleiro a megamineração, o poder das grandes corporações e a fragilidade do Estado, o modelo “faroeste” da gestão ambiental e as dificuldades enfrentadas por trabalhadores e comunidades para se organizarem e defenderem os próprios direitos.

Este é o contexto em que se insere este projeto de pesquisa, que ora apresentamos resultados parciais obtidos e cujos objetivos são abaixo expressos. Importa informar que, dado o momento de desenvolvimento da pesquisa, somente alguns aspectos e dimensões do todo que representa a complexidade de nosso objeto de pesquisa foram abordados. Assim, estaremos aqui discutindo, em especial, as fases conceituais a partir das quais construiremos nossas considerações, ou seja, os conceitos de qualidade de vida no trabalho e saúde do trabalhador.

## **2. Objetivos:**

São objetivos gerais de nosso empreendimento investigativo:

a) pesquisar a dinâmica das relações de trabalho da indústria mineradora do Brasil, visando compreender a situação de vulnerabilidade dos trabalhadores do setor frente aos desastres ocorridos em Mariana-MG, em 2015 e Brumadinho-MG, em 2019:

b) verificar o aumento dos níveis de transtornos mentais, como a depressão e a ansiedade em trabalhadores do setor minerador buscando correlacioná-los com a percepção da falta de suporte e segurança no trabalho;

c) compreender as tragédias socioambientais sob a ótica da saúde coletiva e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, bem como os desafios que essa análise implica para a valorização da vida e o consequente respeito ao cumprimento das normas de segurança com foco na prevenção de acidentes e promoção da saúde dos trabalhadores.

## **3. Metodologia:**

A investigação proposta é de caráter bibliográfica. Por meio da revisão de literatura, análise textual e síntese reflexiva, pretendeu-se chegar às conclusões, ou considerações finais, que, ao que tudo indica por meio dos resultados parciais, corroboram nossas hipóteses, a saber: dada a dinâmica de funcionamento das relações de trabalho na indústria da mineração do Brasil, seu histórico de não cumprimento às legislações e às normas tanto trabalhistas quanto ambientais e os recentes desastres ocorridos em Mariana-MG e Brumadinho-MG, a saúde mental do trabalhador encontra-se em situação de vulnerabilidade, o que pode aumentar o índice de surgimento de transtornos mentais como depressão e ansiedade, além dos problemas de saúde de ordem física, dadas as condições de precarização do trabalho que implicam em menor investimento e cuidado com as normas de segurança tanto dos trabalhadores quanto ambientais.

Para tanto, nos servimos da estratégia de coleta de dados via artigos, teses, dissertações e livros que acessados a partir de bibliotecas físicas e, principalmente, eletrônicas, como, por exemplo os indexadores: Scielo, Pepsic, BVS-Psi, Lilacs,

Latindex, Bireme e Redalyc, o Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES, dentre outros.

Considerando a metodologia de pesquisa adotada e as diretrizes da Resolução 466/12 do CNS – Conselho Nacional de Saúde, entendemos que este projeto se inscreve como dispensado dos trâmites relativos à pesquisa que envolve seres humanos, desonerando-se da necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa da Unesp via Plataforma Brasil.

#### 4. Resultados e discussões parciais:

Considerando os objetivos propostos para a realização desta pesquisa, interessamo-nos por investigar primeiramente o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT), sobretudo por compreendermos a relação de interdependência que o mesmo tem com a questão da saúde e segurança dos trabalhadores, não só na indústria da mineração, mas em todas as organizações de trabalho. Dos vários achados realizados por meio de nosso levantamento bibliográfico na literatura, consideramos importante destacar que Silva (2001) apresenta uma concepção da evolução do conceito de QVT baseada em Nadler e Lawler citado por Fernandes (1996). Segundo a autora, a evolução do conceito se apresenta da seguinte maneira: de 1959 a 1972 a QVT era considerada como uma **variável**, reação do indivíduo ao trabalho; de 1969 a 1974, era investigada como melhorar a QVT para o indivíduo, sendo que a QVT era vista como uma **abordagem**, o foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como a direção organizacional; de 1972 a 1975 o conceito era entendido como um **método**, um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório, ou seja, a QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica. No período de 1975 a 1980 a QVT era percebida como um **movimento**, uma declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração “participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT. Entre 1979 e 1982 o conceito de QVT era visto como **tudo**, como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixa e outros problemas organizacionais. E de agora para o futuro a QVT é compreendida como **responsabilidade do estado, da empresa, do trabalhador e do sindicato**, sendo, portanto, responsabilidade dos atores sociais através da preocupação conjunta e do compromisso com o ambiente e a sociedade em geral, dentro de um contexto flexibilizado.

A autora sintetiza também os conceitos de alguns dos principais estudiosos do tema QVT:

- Walton (1923) – Designa preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.
- Werther e Davis (1983) – São esforços para melhorar a qualidade de vida procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.
- Nadler e Lawler (1983) – É vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.
- Fernandes (1996) – A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalho e na produtividade das empresas.

- Bom Sucesso (1998) – Termo utilizado para avaliar as condições de vida urbana, incluindo transporte, saneamento básico, lazer e segurança; saúde, conforto, bens materiais, além de emoções e sentimentos das pessoas.

Podemos considerar então que a QVT vislumbra potencializar concomitantemente a produção dos trabalhadores, o bem-estar e a satisfação dos mesmos, promovendo ambientes de trabalho seguros e adequados à promoção de sua saúde e prevenção do adoecimento.

A saúde do trabalhador é atualmente uma das questões mais proeminentes no contexto do mundo do trabalho. A relevância dessa temática fica evidente pela constatação da sua influência em um processo multidimensional entre **organização, trabalhador e comunidade**. Esses três fatores devem ser analisados de maneira interdependente, uma vez que é impossível separá-los ou isolá-los do interior de uma sociedade. Por meio de um olhar cuidadoso, pode-se observar alterações em cada fator apresentado nesta relação no momento em que se destaca a importância da saúde do trabalhador.

Para a organização, notam-se alterações quanto ao desempenho do trabalhador, a dinâmica da organização, a coordenação do trabalho, ao clima organizacional e aos índices organizacionais de rotatividade e absenteísmo, por exemplo. Por outro lado, para o trabalhador, alteram-se a qualidade de vida tanto do próprio como de seus familiares, gerando impactos no núcleo familiar bem como no social. Enquanto o terceiro fator, a comunidade, observa-se variações nos âmbitos social, político e ambiental, em que a organização pode participar a fim de melhorar a comunidade em que atua, algo muito importante de ser analisado no caso da indústria da mineração, posto que no entorno das minas desenvolveram-se no passado e continuam a se desenvolver no presente, comunidades, cidades, que a tomam como motor econômico. A exemplo de Brumadinho-MG, aqui citada, boa parte da economia do município foi gravemente afetada pelas consequências diretas e indiretas da ruptura da barragem e morte dos trabalhadores-municípios.

Ao se considerar a extensão de problemas decorrentes de uma saúde debilitada para o trabalhador, sinaliza-se a importância de desenvolver ações voltadas à saúde nos ambientes de trabalho, uma vez que este local tem se configurado também em espaço de formação e aprendizagem, podendo contribuir efetivamente para a promoção da saúde e desenvolvimento pessoal do trabalhador.

Nesse sentido, podemos postular que o contrário é verdadeiro, ou seja, um ambiente organizacional desatento ao conceito de QVT e descomprometido com a promoção da saúde dos trabalhadores através de práticas que, na segunda fase de nossa pesquisa aprofundaremos, visam zelar pela segurança dos trabalhadores, promove vulnerabilidades de âmbito físico, psíquico e social ao conjunto dos trabalhadores, com consequências para a comunidade e, por vezes, ao meio ambiente, como é o caso da indústria de mineração em função das especificidades de sua atividade.

Um dado importante a ser aprofundado, refere-se ao fenômeno da terceirização do trabalho na indústria mineradora brasileira, ou seja, lhe é prática comum, posto que a atividade exige muita mobilidade por parte dos trabalhadores e, por vezes, compensa economicamente mais à mineradora contratar mão-de-obra local, nem sempre especializada, do que trazer para os pontos de mineração, trabalhadores efetivos alocados em outras unidades da organização. Lourenço (2015) afirma que a terceirização promove a precarização do trabalho e o alargamento dos índices de vulnerabilidade social, pois, no geral, os trabalhadores terceirizados são os que têm menos segurança e garantias trabalhistas. Essa precarização resulta em altos índices de acidentes e processos de adoecimento por combinar elementos de más condições de trabalho, baixos salários,

aumento da jornada e, portando, significativa redução nos níveis de qualidade de vida no trabalho. A partir desse quadro, muitos estudos (AEPS 2013, 2015; DIEESE 2008, 2017; REPULLO, 1997) têm utilizado de análises comparativas das estatísticas de acidentes de trabalho e doenças profissionais para provar os efeitos negativos da terceirização e sua consequente precarização das relações de trabalho.

Segundo pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (OIT), divulgada em 2013 pelo Ministério da Previdência Social, as mortes e acidentes laborais ainda atingem cerca de 2,02 milhões de trabalhadores por ano no mundo. O levantamento também apontou cerca de 160 milhões de pessoas com doenças não letais relacionadas ao trabalho, indicando que a cada 15 segundos um trabalhador morre por acidente laboral ou doenças ocupacionais, enquanto outros 115 se acidentam no ambiente de trabalho. Nos países onde há registro de baixo investimento em inovações e tecnologia, e onde a legislação de trabalho é mais permissiva ou flexível, as relações contratuais são mais agressivas e os riscos laborais são os maiores para os trabalhadores. De acordo com o Portal da Câmara dos Deputados, o Brasil ocupa o quarto lugar no *ranking* mundial de acidentes de trabalho fatais.

## **5. Considerações finais parciais:**

Muito embora nossa pesquisa esteja ainda em andamento, o levantamento bibliográfico realizado até aqui já nos permitiu o acesso a informações e conhecimentos relevantes acerca do objeto de estudo eleito. Fica-nos já claro o valor social e econômico da indústria mineradora para o cenário nacional, tanto no que ela proporciona sob a égide do conceito de desenvolvimento humano e social, o que avaliamos como salutar, quanto o que ela proporciona de riscos e danos à saúde dos trabalhadores e do meio ambiente, o que, obviamente, avaliamos como negativo.

Assim sendo, se por um lado a indústria mineradora brasileira fomenta milhares de postos de trabalho e gera empregos ou o desenvolvimento regional via inserção de suas unidades de extração, por outro coloca em risco a saúde, a vida de centenas de trabalhadores e do meio ambiente por adotar medidas de planejamento e execução do trabalho numa relação de pouca conformidade com as normas trabalhistas, de segurança do trabalho e ambientais, ou seja, suas práticas parecem concorrer mais para o sentido da precarização do trabalho do que para um respeito e cuidado com a qualidade de vida no trabalho e promoção da saúde dos trabalhadores.

As recém ocorridas tragédias socioambientais de Mariana e Brumadinho, no estado de Minas Gerais, são os mais críticos sintomas do mal-estar que se presentifica nas relações de trabalho e nas relações deste nicho empresarial com o que se considera norma, legislação e, portanto, as regras básicas de respeito e cuidado com a saúde dos trabalhadores e preservação do meio ambiente.

A precarização do trabalho promovida pela intensa atividade de terceirização no âmbito das mineradoras brasileiras, afeta significativamente o contexto de qualidade de vida no trabalho e vulnerabiliza a saúde dos trabalhadores. Os afastamentos do trabalho e mortes de trabalhadores resultantes dos rompimentos das barragens são apenas um fragmento do cenário que nossos estudos parecem desnudar. Há muito mais por se compreender, fato este, aliás, que os motivar a seguir em frente com esta pesquisa.

## **6. Referências**

AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO (ANM). **Classificação das barragens de mineração brasileiras – data base Janeiro/2019**. Disponível em: <<http://www.anm.gov.br/assuntos/barragens/arquivos-barragens/extracao-sigbm-para-classificacao-atualizada-em-23-01.2019>>. Acesso em: 06 maio 2019.

BOTELHI, M. R. et al. **Relatório de análise de acidente rompimento da barragem de rejeitos Fundão em Mariana-MG**. 2016. Disponível em: <[http://ftp.medicina.ufmg.br/osat/relatorios/2016/SAMARCOMINERACAORELATORIOROMPIMENTO BARRAGEM20160502\\_09\\_05\\_2016.pdf](http://ftp.medicina.ufmg.br/osat/relatorios/2016/SAMARCOMINERACAORELATORIOROMPIMENTO BARRAGEM20160502_09_05_2016.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

BRASIL. **Anuário Estatístico da Previdência Social 2013**. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/aeps-2013-anuario-estatistico-da-previdencia-social-2013/>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

BRASIL. **Anuário Estatístico da Previdência Social 2015**. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2015/08/AEPS-2015-FINAL.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. In: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (Org.). **Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos**. São Paulo: FioCzar, 2018. p. 111- 136.

CASTRO, G. (1969). **Liquefaction of sands**. Cambridge, Mass, Harvard University Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/295834397\\_Liquefaction\\_of\\_Sands](https://www.researchgate.net/publication/295834397_Liquefaction_of_Sands)>. Acesso em: 06 maio 2019.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores. In: **Relações e Condições de Trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2008, p. 73-147.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS (DIEESE). **Nota técnica DIEESE – n. 172: Terceirização e precarização das condições de trabalho: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes**. Mar., 2017. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec172Terceirizacao.html>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Uma Experiência Brasileira. **Revista de Administração da USP**, v. 23, n. 4, 1999, p. 29-31-32.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS; SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, POLÍTICA URBANA E GESTÃO METROPOLITANA; GRUPO DA FORÇA-TAREFA. **Relatório: Avaliação dos efeitos e desdobramentos do rompimento da Barragem de Fundão em Mariana-MG**. 2016. Disponível em: <[http://www.agenciaminas.mg.gov.br/ckeditor\\_assets/attachments/770/relatorio\\_final\\_ft\\_03\\_02\\_2016\\_15h5min.pdf](http://www.agenciaminas.mg.gov.br/ckeditor_assets/attachments/770/relatorio_final_ft_03_02_2016_15h5min.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO (IBRAM). **Informações sobre a economia mineral brasileira 2015**. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005836.pdf>>. Acesso em 06 maio 2019.

JOAQUIM, A. C. **Saúde mental de trabalhadores em mineração subterrânea de carvão.** Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5470/1/Alice%20Constantino%20Joaquim.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

LOURENCO, E. A. S. Terceirização: a derruição de direitos e a destruição da saúde dos trabalhadores. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 447-475, set., 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-66282015000300447&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282015000300447&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.032>.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO) – 1946.** Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>>. Acesso em 06 maio 2019.

PEREIRA, L. F.; CRUZ, G. B.; GUIMARÃES, R. M. F. **Impactos do rompimento da barragem de rejeitos de Brumadinho, Brasil:** uma análise baseada nas mudanças de cobertura de terra. v. 4, n. 2. 2019. p. 122-129. Disponível em: <<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/JEAP/article/view/2373/482483023>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

PINHEIRO, J. C. D. F. **A importância econômica da mineração no Brasil.** Departamento Nacional de Produção Mineral. [S.l.]. 2011.

PORTO, M. F. S. A tragédia da mineração e do desenvolvimento no Brasil: desafios da saúde pública. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, 2016. Disponível em: <[https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102311X2016000200302&script=sci\\_arttext&tlng=pt#](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102311X2016000200302&script=sci_arttext&tlng=pt#)>. Acesso em: 30 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311X00211015>.

REPULLO JUNIOR, R. Os sindicatos, a terceirização e a saúde dos trabalhadores. **Rev. bras. saúde ocup**, v. 23, n. 85/86, p. 79-82, 1997.

ROMÃO, A. et al. Avaliação preliminar dos impactos sobre a saúde do desastre da mineração da Vale (Brumadinho, MG). In: **Desastre da Vale em Brumadinho:** Impactos sobre a saúde e desafios para a gestão de riscos, 2019, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENSP, ICICT, IOC, 2019. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/32268>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado.** Rio de Janeiro: Cortês, 1994.

SILVA, L. V. **Qualidade de vida do trabalhador na springer carrier:** uma análise dos principais Programas e Políticas da Empresa num contexto de flexibilização do trabalho. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2001.

## MINDFULNESS COMO ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE ESTRESSE DOS TRABALHADORES NAS ORGANIZAÇÕES

SANTOS, Giuliana Silveira Bueno dos. UNESP. [giuliana.sbueno@gmail.com](mailto:giuliana.sbueno@gmail.com)  
JUNIOR, Edward Goulart, UNESP. [edward.goulart@unesp.br](mailto:edward.goulart@unesp.br)

**Resumo:** *Mindfulness* define-se por um estado de consciência de atenção plena, no qual o indivíduo praticante é capaz de orientar sua atenção para o momento presente, sem distrações e sem julgamentos a respeito do que o cerca. Os efeitos de sua prática já foram amplamente comprovados em estudos no contexto clínico, como por exemplo num estudo que utilizou o treinamento *Mindfulness* para a redução de sintomas residuais de depressão (Baer, 2016). No contexto organizacional, a prática *Mindfulness* representa uma inovação. Através da orientação do pensamento para o momento presente, a prática auxilia o trabalhador a se concentrar por mais tempo e com mais qualidade na tarefa que está realizando, resultando em menor divagação mental e maior produtividade. Além dos benefícios em termos de desempenho, que contribuem para que a empresa atinja os resultados esperados, o *Mindfulness* também proporciona benefícios para o bem-estar e diminuição do stress nos trabalhadores. Por se tratar de uma prática emergente, seus benefícios ainda são relativamente desconhecidos no contexto organizacional, diferentemente do contexto clínico, o que representa um obstáculo à inserção do *Mindfulness* nas empresas. Além disso, a cultura organizacional das empresas pode influenciar o enquadramento de práticas como essa no cotidiano, visto que muitas delas priorizam formações que estabeleçam relação direta, e a curto prazo, em detrimento de formações que promovam o trabalhador a nível pessoal (Taddei, 2016). Dessa forma, este trabalho tem por objetivo ampliar a percepção à respeito da prática do *Mindfulness* e dos seus benefícios, tanto no tocante a saúde e bem estar dos trabalhadores, resultando no manejo do stress laboral, quanto sobre o desempenho e produtividade, contribuindo para que a organização atinja seus resultados.

**Palavras-chave:** MINDFULNESS, REDUÇÃO DE ESTRESSE, QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

### 1. Introdução:

Atualmente, as empresas operam em ritmos cada vez mais acelerados e acabam por pressionar seus funcionários para que estes atinjam metas e cumpram seus objetivos. Buscam assim êxito nos resultados organizacionais, o que pode culminar em um contexto de trabalho com elevado nível de *stress* (Sacadura & Uva, 2016), e uma diminuição da qualidade de vida dos trabalhadores. Com isto, faz-se necessário a adoção de ações estratégicas que possam proporcionar melhorias nas condições de trabalho, aumentando a produtividade dos funcionários e contribuindo para que a organização atinja seus objetivos, no entanto, sem prejuízos à saúde desses funcionários.

Nesse cenário, a prática do *Mindfulness* aparece como uma estratégia emergente que, por meio da orientação do pensamento para o momento presente, permite que o indivíduo desenvolva a habilidade em executar tarefas sem se distrair, trazendo

diversos benefícios, como melhorias na memória, diminuição da divagação mental e compreensão textual (Mrazek et al., 2013). Diversos estudos já mostraram como o treinamento do *Mindfulness* pode trazer benefícios para o bem-estar e desempenho aos praticantes.

Conceitualizando a prática de mindfulness como um conjunto de capacidades que podem ser aprendidas, clínicos tornaram o treino em mindfulness disponível para as populações ocidentais, incorporando-o em intervenções que estão apresentando um aumento significativo em contextos médicos e de saúde mental (Girard, 2016). Através de um estudo realizado pela Sociedade Britânica de Psicologia em 2006, foi possível evidenciar o efeito das práticas em contextos clínicos para pacientes com sintomas residuais de depressão. Para esse estudo, Baer (2016) explica que o *Mindfulness* faz com que o praticante entre em contato com suas emoções e pensamentos, proporcionando uma dessensibilização a respostas condicionadas e reduzindo os comportamentos de esquiva em relação a esses sentimentos ruins. Os resultados mostraram uma significativa redução, tanto dos sintomas residuais de depressão, quanto das chances de reincidência da doença.

No âmbito internacional, o número de estudos a respeito do tema tem aumentado significativamente. Segundo a AMRA (*American Mindfulness Research Association*), criada em 2013 com o objetivo de promover as melhores pesquisas sobre o tema e facilitar o desenvolvimento da prática por parte dos profissionais da área, em 2010 foram publicados 147 artigos a respeito do tema, e, em apenas 8 anos, esse número aumentou para 842 artigos publicados em 2018, representando um aumento de mais de 500% na quantidade de referências novas disponíveis.

No entanto, pesquisas a respeito da aplicação do *Mindfulness* em contextos organizacionais ainda são minoria. Se restringirmos para as pesquisas nacionais, esse número torna-se ainda mais restrito. Uma pesquisa realizada em 2016 pela Universidade de Lisboa (Taddei, 2016) a respeito da inserção das práticas de *Mindfulness* no contexto organizacional português e brasileiro, mostrou desconhecimento do termo e da aplicação de suas técnicas por parte dos líderes das empresas que participaram desse estudo.

Considerando os benefícios para as pessoas, faz-se necessária a investigação da prática do *Mindfulness* no contexto laboral, para que esses benefícios, que já foram evidenciados em contextos clínicos, também possam se estender para outros âmbitos de vida das pessoas.

## **2. Objetivos:**

O objetivo do presente trabalho é apresentar um levantamento bibliográfico na direção de investigar a prática do mindfulness no contexto organizacional como estratégia emergente para promover a redução do estresse e o aumento da qualidade de vida do trabalhador.

## **3. Resultados:**

O termo *Mindfulness* significa *atenção voltada para o momento presente*, e refere-se a uma sequência de exercícios que fazem com que o praticante oriente sua atenção para a tarefa que está executando no momento presente, sem interferências (Taddei, 2016). Define-se também por um estado de atenção e não julgamento acerca das vivências e experiências momentâneas (Hülshager et al., 2015).

Estamos a todo tempo em contato com diversos estímulos, visuais e auditivos presentes no ambiente, pensamentos e preocupações que nos cercam no dia-a-dia, tecnologias e redes sociais que tomam o tempo e atenção dos indivíduos. A habilidade



de focar em uma coisa de cada vez por um longo período é uma qualidade que requer prática. Os exercícios de *Mindfulness* são feitos para treinar o cérebro a ter foco, atenção e a regular as emoções. É uma forma de se engajar no momento presente, sem julgá-lo, apenas vivenciando-o.

Um estudo realizado em 2011 pelo Centro de Neurobiologia do Estresse, na Califórnia, aplicou o Programa de Redução de *Stress* baseado no *Mindfulness* (MBSR-*Mindfulness*-Based Stress Reduction) em 32 mulheres, e comprovou que 8 semanas de meditação *Mindfulness* foram capazes de alterar redes de conexões neurais de forma a desenvolver a consciência e atenção às experiências sensoriais, conduzindo o indivíduo para uma atenção mais duradoura.

Atualmente, a prática da meditação *Mindful*, ou *Mindfulness*, apresenta benefícios cientificamente comprovados para o bem-estar (Brown, & Ryan, 2003), desempenho (Good et al., 2015), equilíbrio emocional, satisfação no trabalho (Hülshager et al., 2013), atenção, memória (Mrazek et al., 2013), diminuição da percepção negativa e aumento da positiva (Kiken & Shook, 2012), e desenvolvimento do trabalhador face a situações envolvendo injustiça (Long & Christian, 2015).

Historicamente, o *Mindfulness* vem sendo estudado por uma perspectiva clínica, cuja aplicação se difere daquela do contexto das organizações. Primeiramente porque a perspectiva clínica tem seu maior foco no âmbito individual, visto que a maior parte das pesquisas mostram os benefícios singulares de cada um no que diz respeito à redução do *stress* e da ansiedade. Em contraste, sob uma perspectiva organizacional, a ênfase da aplicação do *Mindfulness* cai sobre as relações interpessoais e os problemas da organização, bem como resolução de conflitos e aspectos da cultura organizacional. Além disso, no contexto clínico, a prática é desenvolvida para indivíduos que apresentam queixas clínicas e outros problemas de ordem de saúde mental, o que faz com que o foco do *Mindfulness* seja aliviar o sofrimento desses indivíduos. Já no contexto laboral, mesmo que existam trabalhadores com queixas clínicas, esse não é o foco.

A saúde e o bem-estar dos trabalhadores passam a ser complementada pelos exercícios de atenção plena, que aprimoram a performance dos mesmos, trazendo melhorias na produtividade, na habilidade de negociação e na capacidade de liderança (Atkins, 2015).

Práticas de *Mindfulness* apresentam comprovados benefícios para o trabalhador, alguns mais diretamente relacionados aos resultados, como a promoção do desempenho (Good et al., 2015), atenção, e memória (Mrazek et al., 2013), e outros mais voltados à saúde do trabalhador, como por exemplo, proporcionando bem-estar (Brown & Ryan, 2003), equilíbrio emocional e satisfação no trabalho (Hülshager et al., 2013). Além de ser um investimento na saúde e bem-estar do trabalhador, os benefícios do *Mindfulness* acabam se estendendo à organização como um todo, pois, à medida que melhora a produtividade dos indivíduos, isso tem impacto nos resultados e objetivos das organizações.

#### **4. Discussão dos resultados:**

Por ser uma prática relativamente nova, ainda não existem muitos estudos sobre a aplicação de treinamentos *Mindfulness* nas organizações. Um estudo realizado em 2016 pelo Instituto Universitário de Lisboa entrevistou 6 líderes gestores de recursos humanos, no Brasil e em Portugal, com o intuito de mapear as percepções deles sobre o conceito e sobre estratégias de intervenção através do *Mindfulness*.

A pesquisa revelou que, apenas 2 dos líderes possuíam relativo conhecimento sobre o que era o conceito, mas nenhum deles disse ter conhecimento a respeito de sua

aplicação nos contextos de trabalho. Além disso, a pesquisa levantou dados a respeito dos obstáculos à inserção da prática por parte das organizações. Dentre alguns dos obstáculos estão: (1) falta de recursos financeiros destinados a treinamentos, (2) priorização, por parte das empresas, de formações que estabeleçam relação direta e imediata com os resultados, em detrimento de formações que promovam o trabalhador em nível pessoal, (3) desconhecimento das práticas e de seus benefícios, (4) resultados só aparecem no longo prazo, num contexto de mercado em que espera-se resultados efetivos e imediatos, (5) o fato de o termo ser na língua inglesa, o que dificulta o entendimento por parte de um público mais amplo.

Por fim, a pesquisa levantou motivos para ensinar o *Mindfulness* para os líderes das organizações: (1) ajuda a desenvolver o relacionamento dos líderes com outros trabalhadores, (2) ajudará a organização a alcançar melhores resultados, mesmo que no longo prazo, (3) os líderes são multiplicadores dentro do ambiente das organizações, dessa forma, ao passar o conhecimento das práticas de atenção plena para os líderes, eles serão capazes de repassar a informação e os conhecimentos adquiridos para os demais membros.

Os resultados dessa pesquisa nos leva a perceber como a cultura organizacional da amostra em questão não está orientada a pensar que formações voltadas para o bem-estar individual sejam fundamentais, apesar dos mesmos entrevistados apontarem diversos benefícios oriundos das práticas do *Mindfulness*, relacionados à qualidade do trabalho e desempenho, ou seja, diretamente relacionados a resultados (Taddei, 2016). Apesar da amostra deste estudo ser pequena, apenas 6 entrevistados, o que pode ter influenciado nos resultados, é possível perceber uma certa tendência dos líderes a não investirem nas práticas do *Mindfulness*, por desconhecerem aplicações práticas que efetivamente geraram resultados para as organizações de trabalho.

## 5. Considerações finais:

Considerando a emergência do tema, tanto no contexto clínico quanto no contexto organizacional, faz-se necessária uma maior divulgação e maiores estudos a respeito dos benefícios que o *Mindfulness* pode proporcionar, tanto no tocante a saúde e bem estar dos trabalhadores, quanto sobre o desempenho e produtividade, contribuindo para que a organização como um todo atinja seus resultados e objetivos.

À medida que mais estudos sejam feitos, será possível comprovar cada vez mais as aplicações e resultados dos exercícios de atenção plena, contribuindo para desmistificar o que se pensa sobre o assunto e popularizar a prática. Urge a necessidade de se difundir e se pesquisar com mais precisão sobre essa prática nos ambientes organizacionais, principalmente considerando que esses, pela sua dinâmica e exigência quase sempre potencializada, estão cada vez mais impactando na saúde física e mental dos trabalhadores.

## 6. Referências:

ATKINS P. W. B., REB. J. *Mindfulness in Organizations: foundations, research, and applications*. Cambridge University Press. 2015.

BAER, R. A. Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review *Clinical Psychology: Science and Practice*. 10 125–142. 2003

BROWN, K. W., & RYAN, R. M. **The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4). 2003.

GOOD, D. J.; LYDDY, C. J.; GLOMB, T. M.; BONO, J. E.; BROWN, K. W.; DUFFY, M. K.; BAER, R. A. & BREWER, J. A. Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review **Journal of Management**, 2010), 1-29. 2015.

HÜLSHEGER, Ute R.; ALBERTS, Hugo J. E. M.; FEINHOLDT, Aline; LANG, Jonas Hyland, P., Lee, R., & Mills, M. Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576-602. 2015.

KABAT-ZINN, J. **Wherever you go, there you are: mindfulness meditation in everyday life.**(1st ed.). New York: Hyperion. 1994.

KILPATRICK, L. A., SUYENOBU, B. Y., SMITH, S. R., BUELLER, J. A., GOODMAN, T., CRESWELL, J., & NALIBOFF, B. D. (2011). Impact of mindfulness-based stress reduction training on intrinsic brain connectivity. *NeuroImage*, 56, 290–298

KINGSTON, T.; DOOLEY, B.; BATES, A.; LAWLOR, E. & MALONE, K. Mindfulness-based cognitive therapy for residual depressive symptoms. *The British Psychological Society*. 2010.

LISBOA, C. S. DE M. Mindfulness e seus benefícios nas atividades de trabalho e no ambiente organizacional. **Portal de Periódicos da PUCRS**. 2015.

TADDEI, R. T.; **Análise da inserção das práticas de Mindfulness no contexto organizacional brasileiro e português.** Lisboa: ISCTE-IUL, 2016. Dissertação de mestrado. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/12613> .

**The American Mindfulness Research Association.** Disponível em Viana, C.R. & De Sousa, C. **A Qualidade de Vida no Trabalho: A complementaridade do Mindfulness.** In **Proceedings from II International Congress Interfaces of Psychology. Quality of Life. Living with Quality.** 14-15 November 2011. Évora: Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais /CIEP (CD-ROM). Disponível em <http://hdl.handle.net/10174/4820>. 2011.

W.B. Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p.310–325, 2013. <<https://goamra.org/>>

## **QUALIDADE DE VIDA: CARACTERIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIA NUMA UNIVERSIDADE PARTICULAR NO INTERIOR DE SP**

LIBARDI, Ana Luísa Polizel, UFSCar. analuisaplibardi@gmail.com  
CECCATO, Yasmin Missono, UNIMEP. yasminmceccato@gmail.com  
MONTEIRO, Barbara Kolstok, UNIMEP. bakolstok@gmail.com

**Resumo:** O objetivo do estudo foi identificar os fatores que proporcionam a qualidade de vida no trabalho e a inclusão de pessoas com deficiência dentro dos setores de uma Instituição. Participaram do estudo 22 funcionários com deficiência, de ambos os sexos, com idade entre 18 e 70 anos, que trabalham em diversos setores dentro da Instituição. A coleta de dados foi feita individualmente, com data e horário marcado, dando prioridade à disponibilidade do funcionário. Inicialmente foi apresentado um formulário de coleta de dados para identificar informações do trabalhador, aspectos emocionais, atitudes predominantes, relações sociais, histórico profissional, tipo de deficiência, recursos de acessibilidade, ergonomia, assim como também para avaliar como os participantes caracterizavam o conceito de qualidade de vida no trabalho, e a relevância da saúde mental nesse âmbito. Em seguida foi aplicado o Questionário WHOQOL – Abreviado (versão em português) para identificar como o indivíduo caracterizava sua qualidade de vida, saúde e outras áreas de sua vida, sendo que o mesmo deveria se atentar aos seus valores, aspirações, prazeres e preocupações, e ter como referência as duas últimas semanas. Com base nos resultados obtidos, foi possível confirmar a dificuldade de empregar pessoas com deficiência dentro do mercado de trabalho, visto que todos os participantes da pesquisa que foram enquadrados com deficiência auditiva já possuíam vínculo empregatício formal dentro da Instituição. Desse modo, infere-se que esse enquadramento foi produto de uma exigência de preenchimento de vagas dentro da Lei de Cotas, e também pelo fato de as deficiências, em sua maior parte, terem sido relatadas pelos participantes como adquiridas ao longo da vida. Nesse sentido, foi sugerido que a Instituição não se apresenta como um ambiente propício para a manutenção e desenvolvimento de habilidades desses funcionários, já que a maioria deles são obrigados a exercerem função em outro cargo, após o enquadramento. Além disso, foi constatado um dado contraditório sobre a caracterização de qualidade de vida no trabalho dos participantes, visto que os mesmos, no formulário de coleta de dados, relataram boa qualidade de vida e satisfação fora e dentro desse ambiente, porém, por meio dos dados obtidos no teste de qualidade de vida – WHOQOL, foi percebido que os participantes apresentaram ao todo um escore de 69% de qualidade de vida, porém conforme a literatura aponta, a porcentagem que se considera ser um nível satisfatório de qualidade de vida deveria ser igual ou maior que 84%.

**Palavras-chave:** QUALIDADE DE VIDA. TRABALHO. DEFICIÊNCIA.

### **Introdução:**

A Psicologia como ciência que estuda os processos mentais ou comportamentos do ser humano (DICIO, 2016), pode, sob uma perspectiva diferente ser entendida como, o estudo das sensações, percepções, emoções, pensamentos e ações dos homens (MESQUITA e DUARTE, 1996). De qualquer forma, é evidente o amplo espaço de

atuação que tal ciência tem para desenvolver seus conhecimentos e contribuir para o desenvolvimento da sociedade, dentre esses espaços, um dos mais questionados é o da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Por se tratar de uma profissão fortemente reconhecida por seu caráter social a voltar-se ao bem-estar e saúde mental do ser humano, pensar na Psicologia, inserida num território de interesses voltados ao capitalismo (BASTOS, YAMAMOTO e RODRIGUES, 2013) pode parecer bastante contraditório. Porém, segundo os mesmos autores, o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) não é diferente de nenhuma outra área da Psicologia em termos de divergências de interesses e papéis sociais.

ZANELLI, BASTOS & RODRIGUES (2014) apontam como, tarefa característica da POT ações que envolvem explorar, analisar e compreender as relações intraorganização, a fim de construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e reestabelecer, a qualidade de vida e o bem-estar de seus colaboradores, sem abrir mão da produtividade.

Em vertentes mais atuais da POT, os esforços do psicólogo passam a estar voltados para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores; o trabalho passa a ser visto como aspecto que influencia na subjetividade do indivíduo, e com isso, a POT sai dos “muros” das organizações, passando a atuar também fora delas (ZANELLI et. al., 2014).

O trabalho é um assunto que permeia constantemente a sociedade contemporânea, e sob uma concepção marxista, é visto como o fator crucial na vida do ser humano, isto é, é a partir dele que o homem e a sociedade se constituem. Ainda para MARX (1988), o trabalho é um processo de inter-relação entre Homem e Natureza, em que o primeiro a partir de sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com o segundo. Por meio desse pensamento, pode-se entender que o trabalho, entre outras coisas, envolve a relação capitalista entre o homem, o seu trabalho e o dinheiro ao qual é destinado para realizar sua função.

Dessa forma, para FORNO & FINGER (2015), a função da atividade laboral na vida dos indivíduos é fundamental para contribuir com a sobrevivência e adaptação dos mesmos. Ainda para os autores, é no mundo moderno que surge uma grande demanda aos profissionais, para que eles possam se tornar qualificados e hábeis a dar conta de novos desafios impostos pelo mercado, sendo assim a qualidade de vida no trabalho se configura como necessidade e resposta do indivíduo, e como estratégia gerencial que pode ser implementada em uma organização.

Nesse sentido, o trabalho como direito do trabalhador, quando se refere a este como uma pessoa com deficiência, se torna um desafio, já que a inclusão dessas pessoas dentro da sociedade e dentro do mercado de trabalho é um processo que ainda está em progressiva evolução. BORTMAN, LOCATELLI, BANDINI & REBELO (2015) buscam trazer, através da história da inclusão da pessoa com deficiência na sociedade juntamente com a história do trabalho, conhecer instituições governamentais ou não, que lutam na inclusão e compreendem tal cenário na atualidade brasileira. A contextualização histórica começa desde a era mitológica, em que Hefestos, uma das doze divindades do olimpo, nasce aleijado, feio e disforme e mesmo assim se torna um artesão habilidoso com metais. Citam também Homero como cego e sendo autor de Odisseia e Ilíada. Alguns ícones como Beethoven, surdo após compor a nona sinfonia e Aleijadinho que possuía deformações em membros inferiores e superiores são citados como sinônimos de que as limitações não incapacitam o indivíduo ao trabalho.

Na época da revolução industrial, as pessoas com deficiência eram mantidas dentro de suas casas, sem acesso à educação, cultura ou lazer e eram exploradas, segundo os autores, em alguns casos, como Joseph Carey Merrick, conhecidas como o Homem

Elefante, exibido em um circo por desenvolver deformações provocadas por uma neurofibromatose múltipla.

No Brasil, as primeiras instituições voltadas à deficiência foram fundadas durante o reinado de D. Pedro II, o Instituto dos Meninos Cegos, atualmente, nomeado como Instituto Benjamin Constant e o Colégio Nacional para Surdos-Mudos, hoje conhecido como Instituto Nacional de Educação de Surdos. Após a segunda guerra mundial, houve uma imensa destruição de cidades e pessoas mutiladas, que tinham dificuldade de encontrar seu papel profissional após as adversidades ocorridas, sendo necessário um novo olhar para a inclusão e reabilitação de pessoas no ambiente profissional.

Os autores também trazem a primeira agência especializada da ONU a defender o trabalho “digno e produtivo, em condições de liberdade e igualdade, segurança e respeito humano”: A Organização Internacional do trabalho em 1946. Em 1954, foi fundada no Brasil a primeira instituição de acolhimento, educação e socialização de pessoas com deficiência: Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais, fundada no Rio de Janeiro. Ademais citações de fundações e formas de inclusão, os autores afirmam que a legislação brasileira acompanhou os movimentos sociais e políticas internacionais, de forma que adotou o princípio de cotas como acesso a pessoas com deficiência, por acreditarem que, sem esse resguardo, dificilmente teriam acesso a essas vagas de emprego. (BORTMAN, LOCATELLI, BANDINI e REBELO, 2015)

Desde a Constituição Federal de 1988, o assunto sobre a igualdade e inclusão de pessoas com deficiência é crescente, e vêm tomando um espaço significativo no que diz respeito a inserção delas no mercado de trabalho. Ainda assim, é importante destacar dentro do contexto brasileiro, além da já citada Constituição de 1988, a admissão do Decreto nº 3.298 de 20/12/1999 que exige o direito da reserva de vagas dentro do mercado de trabalho para as pessoas com deficiência (PCD). Além disso, a Carta Magna dispõe a todo cidadão brasileiro o direito à liberdade, acesso à educação, saúde, ao lazer e ao trabalho, e mais especificamente em relação ao âmbito do trabalho, veta qualquer tipo de discriminação referente a admissão ou salário do trabalhador deficiente; e também garante a promoção de assistência social, bem como adaptação de logradouros, de edifícios públicos e de transporte coletivo (VIOLANTE e LEITE, 2001).

Segundo FLECK et. al. (1999), o termo qualidade de vida no trabalho foi primeiramente utilizado pelo presidente dos Estados Unidos Lyndon Johnson em 1964, ao deixar claro que os objetivos não podiam ser medidos através do balanço dos bancos, apenas através da qualidade de vida que proporciona às pessoas dentro do seu ambiente de trabalho. No entanto, a expressão da QVT foi somente dada ênfase a partir dos anos 70, a qual foi sendo utilizada por grandes corporações pelo fato da grande importância à competição dentro das mesmas (FORNO E FINGER, 2015). Ainda assim, a expressão referente a qualidade de vida no trabalho sofreu várias modificações ao longo do tempo, mas o principal foco para estudar esse tema era a problemática relacionada à época que visava a competitividade nas organizações, e assim, vários projetos foram sendo impostos com a finalidade de aumentar a produtividade do trabalhador, mas para isso, era utilizado algum instrumento de Qualidade de Vida no Trabalho, a fim de ajudar os próprios funcionários das corporações, para terem sucesso dentro e fora delas. Os autores afirmam a partir de uma análise conceitual de autores clássicos que estudaram a QVT, como Maslow e Herzberg, que este fenômeno só pode ser identificado quando os indivíduos podem satisfazer suas necessidades pessoais por meio das organizações que atuam. (TOMAZ, SOUSA, GORDONO, ESPERIDÃO e PEREIRA, 2016).

De maneira geral, os autores anteriormente citados abordam que a qualidade de vida no trabalho ajuda a identificar a evolução da sociedade em dar importância a aspectos relacionados ao bem-estar dentro do trabalho, como também o nível instrucional de cada

indivíduo, pois facilita aos próprios trabalhadores saber que eles não devem, de maneira sistemática, obedecer aos seus superiores. Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho tem sido utilizada para elevar o nível de satisfação dos trabalhadores, para melhorar tanto o seu desenvolvimento pessoal no trabalho, como também para ajudar a empresa em seus objetivos organizacionais, ou seja, o objetivo principal de um programa de qualidade de vida no trabalho é melhorar a satisfação do trabalhador, mas que envolve a organização como um todo. O trabalho exerce uma função fundamental na vida do homem, e a QVT se interessa em entender e descrever alguns fatores ambientais e humanos que foram descuidados pela sociedade industrial, em prol do avanço tecnológico, produtividade e crescimento econômico.

A legislação da saúde do trabalhador está prevista no artigo 6 da Constituição da República, em que torna acessível o direito à saúde, ao trabalho, à segurança e à previdência social. Para garantir a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público controlar a produção, a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente, regulamentado pela Lei n 8.974 de 05/01/1995. A saúde do trabalhador foi alçada ao direito social de natureza constitucional e cujo cumprimento é imposto por lei ao empregador, conforme verifica as prescrições dos arts. 154 a 201 da CLT e nas Portarias 3.214/78 e 3.067/88, que regulamentam a segurança e medicina do trabalho urbano e rural, respectivamente. (BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal).

É visto que o número de pessoas com deficiência dentro do mercado de trabalho ainda é inicial, pois as dificuldades para empregar essas pessoas estão relacionadas aos déficits orgânicos ou até a algumas concepções de incapacidade ligado à condição de ser deficiente. (VIOLANTE e LEITE, 2001). Por esse fato, antes do estabelecimento da Lei 8213/91 de 24/07/1991, conhecida como Lei de Cotas para empresas, o profissional com deficiência tinha ainda mais dificuldade de ingressar e ser aceito pelo mercado de trabalho.

Com isso, o objetivo da Lei de Cotas é promover a inclusão, e estabelecer a reserva de 2% a 5% das vagas de emprego para pessoas com deficiência ou usuários reabilitados pela Previdência Social nas empresas com 100 ou mais funcionários. O preenchimento da cota varia de acordo com a proporção de funcionários. Após a lei entrar em vigor, se estabeleceu uma resistência no início, por parte das empresas, que lançavam vagas que dificilmente seriam preenchidas, como pedindo requisitos de pós-graduação e outras experiências na área. Apenas nos últimos anos houve maior contratação de PCDs, devido à fiscalização por parte do Ministério do Trabalho ou pela visão mais inclusiva de empresas que enxergam na inclusão uma oportunidade de desenvolvimento.

Autores como CLEMENTE & SHIMONO (2015), enfatizam, porém, que ainda existe uma intensa luta pelo direito ao trabalho dessas pessoas, e frisam que para se ter esse direito deve ser garantido o cumprimento da Lei de Cotas, que até então não acontece de fato. FREITAS, PEREIRA, HONÓRIO & SILVA (2017) afirmam que quando a pessoa com deficiência está satisfeita com o seu trabalho, a qualidade de vida também é elevada, no sentido de possuir maiores níveis de comprometimento organizacional, e não se encontra na organização somente por precisar de um emprego. Com isso, a organização se apresenta como um órgão que oferece possibilidades de elevar o desempenho dos seus trabalhadores com deficiência, e a permanência destes em seus cargos, já que são estimulados a desenvolver habilidades dentro da empresa.

Desse modo, o presente estudo realizou uma pesquisa que tem por objetivo implementar um programa de qualidade de vida no trabalho em uma Instituição de ensino superior privada para melhorar a inclusão de pessoas com deficiência nos setores

administrativos da Universidade e avaliar a melhoria na relação ambiente de trabalho e na relação funcionário com deficiência com outros funcionários do mesmo setor. De maneira mais detalhada, as estagiárias promoveram este programa aos funcionários com deficiência e aos outros funcionários que convivem com os mesmos, em uma universidade particular do interior do Estado de São Paulo, para ajudá-los a entender os fatores que prejudicam seu desempenho no trabalho, e sendo assim, para que possam exercer suas atividades com maior satisfação.

### **Objetivo:**

O presente trabalho, fruto do Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, busca identificar os fatores que proporcionam a qualidade de vida no trabalho e a inclusão de pessoas com deficiência dentro dos setores da instituição.

### **Método:**

#### **Participantes**

22 funcionários com deficiência, de ambos os sexos, com idades entre 18 e 70 anos, de diversos setores dentro da instituição.

#### **Procedimento**

Inicialmente as estagiárias foram ao departamento de Inclusão para realizar o primeiro contato com a pessoa responsável para discutir a proposta de trabalho que poderia ser realizada de acordo com as necessidades que a mesma observava em relação à inclusão dos funcionários com deficiência dentro de alguns setores dentro da instituição.

Após isso, a assessora de inclusão passou para as estagiárias uma planilha de dados atualizada sobre a quantidade de trabalhadores com deficiência, contendo nesta lista: o número dos funcionários, nome completo, data de admissão, cargo, setor, campus, CRT de custos, tipo de deficiência e cidade. As estagiárias, com base nessa planilha, entraram em contato com os setores em que tais funcionários atuam, conversando com os líderes sobre a proposta de estágio e a possibilidade da realização das entrevistas.

Os horários disponibilizados pelas estagiárias para realização das entrevistas compreendem todos os períodos (manhã/ tarde/ noite) dos cinco dias úteis da semana. As entrevistas foram feitas individualmente e foram agendadas com os líderes de cada setor, sendo estas em horário de trabalho dos funcionários, resguardado cerca de uma hora para cada entrevista. Além disso, os encontros com a assessora de inclusão foram semanais, com discussões acerca das possibilidades de atuações futuras como práticas de inclusão de uma qualidade de vida mais ampla no cotidiano de trabalho dos funcionários com deficiência.

Para a coleta dos dados, foi desenvolvido um formulário de coleta de dados pelas estagiárias conjuntamente com a assessora de inclusão da Universidade por meio de reuniões quinzenais. Este formulário foi aplicado a fim de identificar os aspectos importantes de cada participante da pesquisa em relação a deficiência e o impacto desta no seu trabalho. O formulário identificou informações pessoais do trabalhador, como: nome/nome social, data de nascimento, sexo, estado civil e etnia; características sócio-demográficas, como: com qual pessoa reside (familiares/sozinho/amigos/outros); meios de locomoção até o ambiente de trabalho, como: condução própria, van, carona ou ônibus; se existe vínculo empregatício formal. O material também avaliou aspectos emocionais (tranquilo, ansioso, seguro, alegre, queixoso, intolerante) e atitudes predominantes (obediente, independente, comunicativo, agressivo, cooperador). Para identificar as relações sociais, foram investigadas questões como: facilidade em fazer



amigos, tolerância à frustração, ajuda aos colegas quando necessário e se solicita ajuda também, adaptação à novos grupos de trabalho, se considera a convivência um fator influenciador para um bom desempenho e quais aspectos considera fundamentais (se existir), se mantém contato com os colegas e se possui redes sociais. Além disso, também serão avaliadas questões sobre o histórico profissional. Buscou especificar o tipo de deficiência (auditiva, física, visual, intelectual ou outros), como também recursos de acessibilidade (acompanhante, atendente pessoal, cuidados especiais), e ergonomia (melhorias para o aumento da produtividade). Outro aspecto importante que foi avaliado é o conceito de qualidade de vida no trabalho para os funcionários, e se os mesmos acreditam que a saúde mental é um fator relevante.

Após isso, foi aplicado o questionário WHOQOL – abreviado (versão em português), sobre qualidade de vida. O questionário tem como intuito identificar como o sujeito se sente a respeito de sua qualidade de vida, saúde e outras áreas de sua vida. São 26 questões com cinco alternativas, dentro de uma escala Likert, que variam de “muito ruim/muito insatisfeito/nada/nunca”, “ruim/insatisfeito/muito pouco/algumas vezes”, “nem ruim nem boa/nem insatisfeito nem satisfeito/mais ou menos/médio/nem ruim nem bom/ frequentemente”, boa/satisfeito/bastante/muito/bom/muito frequentemente, “muito boa/muito satisfeito/extremamente/completamente/muito bom/sempre” e o sujeito deve escolher a mais apropriada. Para respondê-las, os participantes devem levar em consideração seus valores, aspirações, prazeres e preocupações, e ter como referência suas duas últimas semanas.

Por fim, foi feito o levantamento dos dados obtidos para fazer a análise das informações de cada participante, e com isso, produzir estratégias de ação para que futuras pesquisas possam ser realizadas, para continuar a linha de pesquisa que foi desenvolvida neste projeto.

Para a realização da análise da coleta de dados, os funcionários foram nomeados de forma aleatória (ex: P.1, P.2...)

## **Resultados:**

Foram entrevistados 22 participantes, dentre eles com predominância feminina. Foi observado que alguns funcionários que já possuíam vínculo empregatício formal, ao passarem pelos exames médicos anuais exigidos pela Instituição, foram enquadrados com deficiência auditiva para um possível preenchimento de vagas na Lei de Cotas, visto que as perdas auditivas não são significativas de acordo com os relatos nos formulários de coleta de dados. Além disso, as deficiências foram relatadas em sua maioria como adquiridas, em comparação às pessoas que nasceram com deficiência.

A religião foi identificada como fator de relevância nos, podendo sugerir que a religião é vista como suporte para que as pessoas com deficiência lidem com as adversidades encontradas no cotidiano. Foi possível verificar que a maioria dos funcionários com deficiência possuem acompanhamento médico e fazem uso de cuidados especiais, entre eles há uma predominância dentre os cuidados especiais, sendo: “Não segurar peso e não fazer movimentos repetitivos”. Assim, diante de seus discursos, é possível levantar a hipótese de que funcionários que realizam acompanhamento médico e utilizam cuidados especiais no cotidiano apresentam maior produtividade e satisfação no ambiente de trabalho.

Sobre os aspectos emocionais, foi observado que metade dos participantes da pesquisa apresentaram queixa de ansiedade no ambiente de trabalho, enquanto a outra metade apresentou ser seguros no ambiente de trabalho e para realizar as atividades. Embora apresentem divergências de aspectos emocionais, foi constatado que é unânime a importância da saúde mental para a realização de qualquer tipo de função, sendo esse

um fator primordial para a execução satisfatórias das atividades. Ainda assim, foi constatado que oito de 22 participantes relatam a preferência do trabalho em grupo, dentre eles, quatro apresentam boa comunicação na equipe de trabalho, enquanto os outros quatro relatam que a comunicação na equipe de trabalho não é satisfatória. No entanto, os outros 13 participantes relatam preferir desenvolver as atividades individualmente, sendo que a maioria acredita que a comunicação no trabalho é satisfatória.

Em relação a qualidade de vida no trabalho, a maioria dos funcionários acreditam que existe, entretanto, este dado se contradiz quando analisado os dados do Teste de Qualidade de vida – WHOQOL, que apresenta um score total de apenas 69%, sendo o mínimo 80%.

### **Discussão dos Resultados:**

O primeiro ponto de análise diz respeito ao fato da dificuldade de empregar pessoas com deficiência dentro do mercado de trabalho apontado no estudo de Violante & Leite (2001), pois essa dificuldade está relacionada aos déficits orgânicos, ou até a algumas analogias de que as pessoas com deficiência são incapazes de realizarem as funções exigidas por um cargo no trabalho. Dessa forma, no estudo, foi possível identificar a dificuldade da Instituição em contratarem pessoas com deficiência, já que, nove daqueles que foram entrevistados, já possuíam vínculo empregatício formal, e foram enquadrados como deficientes auditivos após passarem por exames médicos exigidos na Universidade para um possível preenchimento de vagas na Lei de Cotas, pois conforme o relato dos participantes que apresentavam esse tipo de deficiência, disseram não possuírem perdas tão significativas na audição, sendo assim, é possível observar que há uma apreensão em realizarem processos seletivos para pessoas com deficiência, o que sugere incerteza de superiores em acreditarem que elas podem não conseguir executar suas funções de forma satisfatória.

Ainda relacionado com o ponto de análise apresentado anteriormente, há também o fato de que, como sugerido por Freitas, Pereira, Honório e Silva (2017) a organização deveria se apresentar como um lugar que pudesse oferecer perspectivas de aumentar o desempenho dos trabalhadores com deficiência. No entanto, pode-se inferir a partir dos resultados obtidos que a Instituição em que foi feita a coleta de dados, não se apresenta como um ambiente propício para estimular os trabalhadores com deficiência a desenvolver suas habilidades de acordo com as suas funções, já que a maioria é impossibilitada de continuar nos cargos após serem enquadrados como deficientes. Por conta dessa impermanência nos cargos, a própria Instituição é prejudicada, pois não oferece formas de capacitação (p.e. cursos profissionalizantes, especializações, atualizações, etc.) adequadas para auxiliar o melhor desenvolvimento no trabalho, e, conseqüentemente, diminui a possibilidade de maior produtividade em prol da organização como um todo.

Ainda para Freitas, Pereira, Honório e Silva (2017) a medida que a pessoa com deficiência está satisfeita com o seu trabalho, a qualidade de vida conseqüentemente também aumenta, porém nos dados obtidos, foi possível observar que a partir do relato dos entrevistados no formulário de coleta de dados, a maioria deles disseram possuir qualidade de vida no trabalho, e também revelaram que apresentam uma boa satisfação, isto é, o que foi apontado pela literatura é reproduzido no presente estudo, já que pela entrevista foi possível identificar que a maioria está satisfeita com o trabalho e apresenta ter uma boa qualidade de vida também.

Entretanto o dado acima se contradiz quando analisados os dados dos testes de qualidade de vida - WHOQOL que apresenta um escore de apenas 69%, sendo considerado satisfatório 84% (Moreno, Faerstein, Werneck, Lopes e Chor, 2006).

Para o cálculo do score total, é avaliado o domínio físico, psicológico, relações sociais e meio ambiente. Um score satisfatório no domínio físico abrange a variação de 79% a 91%, no domínio psicológico 87% a 94%, no domínio de relações sociais 64% a 84%, e no domínio meio ambiente 85% a 93% (Moreno, Faerstein, Werneck, Lopes e Chor, 2006). Sendo assim, referente aos resultados do presente estudo, o score do domínio físico se apresenta como 69%, logo este revela insatisfatório. O score do domínio psicológico se apresenta como 67%, também se apresentando como insatisfatório. O domínio de relações sócias revela 75%, sendo este o único domínio satisfatório no teste de qualidade de vida segundo Moreno, Faerstein, Werneck, Lopes e Chor (2006). O domínio ambiente revela aproximadamente 69%, ainda insatisfatório.

Como sugestão, as estagiárias apontam a necessidade da adição do fator nível de escolaridade, nível socioeconômico e religião nas entrevistas após perceberem grande relevância dos conteúdo.

### **Considerações finais:**

Para Tomaz, Sousa, Gordono, Esperidião e Pereira (2016) o objetivo principal de um programa de qualidade de vida no trabalho é melhorar a satisfação do trabalhador, mas que envolve a organização como um todo. O programa de estágio propiciou as caracterizações dos funcionários, bem como coleta de dados para que futuramente o campo de estágio, em seu andamento, possa cumprir com seu propósito. Por fim, a forma como as estagiárias aderiram ao programa e se empenharam na realização das atividades, não apenas durante as entrevistas, mas também contribuindo com argumentações, dúvidas e comentários ao longo do desenvolvimento, permitem inferir a relevância do programa para complementar a formação acadêmica.

### **Referências**

BASTOS, A.V.B.; YAMAMOTO, O.H.; RODRIGUES, A.C.A. Compromisso Social e Ético: Desafios Para a Atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. In: BORGES, L.O.; A.V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 549-582.

BORTMAN, D., LOCATELLI, G., BANDINI, M., REBELO, P. **A inclusão de pessoas de pessoas com deficiência: O papel de médicos do trabalho e outros profissionais de saúde e segurança**. 2ª Edição. Curitiba/PR: ANAMT - Associação Nacional de Medicina do Trabalho. 2015.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência** (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União. Brasília, 7 jul. 2015.

CAMPOS, D. C; JÚNIOR, E. G; CAMARGO, M. L. **Trabalho e Contextos Organizacionais: Práticas Interventivas**. Joarte Editora e Serviços Off Set Ltda-EPP – Bauru/SP, 2013.

FREITAS, C. M. L., PEREIRA, J. R., HONÓRIO, L. C, SILVA, W. A. C. A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: Uma reflexão à luz da responsabilidade social empresarial. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, set. /dez. 2017.

FORNO, C. D.; FINGER, I. R., **Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas**. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida** -

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Ponta Grossa - PR - Brasil, vol. 07, n.02, abr/jun, 2015.

MARX, K. (1988). **O Capital – crítica da Economia Política**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

MESQUITA, R.; DUARTE, F.; **DICIONÁRIO DE PSICOLOGIA**. Portugal: Plátano, 1996. p. 213.

MOURÃO, L. (Org.). **O Trabalho e as Organizações Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 25-51.

RODRIGUES, L. C. **A inclusão de pessoas com deficiência dentro do mercado de trabalho: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Médicas - UNICAMP, 2011.

SILVA, M. T.; ESTENDER, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Guarulhos, 2016.

TOMAZ, L. W., SOUSA, A. I., GORDONO, F. S., ESPERIDÃO, M., PEREIRA, E. P. **A importância da qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de seguros na cidade de Bauru/SP**. São Paulo, 2016.

ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A.C.A. Campo Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. P.A.: Artmed, 2004.

## **VOLTA AO TRABALHO E MATERNIDADE: VÍNCULO, REDE DE APOIO E PLANEJAMENTO DE VIDA**

MONTANHAUR, Carolina Daniel, Unesp, [carol.montanhaur@gmail.com](mailto:carol.montanhaur@gmail.com)  
SANTOS, Luiza Machado dos, Unesp, [luizammds@gmail.com](mailto:luizammds@gmail.com)

**Resumo:** Com o decorrer dos séculos, houve um processo histórico de mudança na vida das famílias, especialmente na vida da mulher. A partir das Revoluções Industriais, começou-se a necessitar de mais mão de obra, e as mulheres começaram a adquirir novos papéis sociais. A partir da sua inserção no mercado de trabalho, começou a lidar com dificuldades nessa transição do período gravídico com às demandas do trabalho durante o puerpério. A licença-maternidade é um direito garantido por lei e tem os objetivos relacionados à compreensão da necessidade da amamentação exclusiva durante os primeiros meses de vida do bebê e da garantia da vinculação materno-infantil também neste período. Contudo, existe grande dificuldade por parte das mães em conciliarem os papéis e, por isso, quando conta com rede de apoio, esse processo traz mais benefícios para ela e, por conseguinte, para a interação entre ela e o bebê e seu desenvolvimento. O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma introdução teórica sobre a relação entre maternidade e trabalho e suas possíveis implicações emocionais, familiares, pessoais e profissionais após o encerramento da licença maternidade e necessidade de reorganização familiar e profissional. O encontro será realizado em três etapas: 1) Apresentação do grupo e sensibilização para o tema; 2) Exposição teórica sobre a temática e 3) Discussão de intervenções e implementação de novas práticas do psicólogo do trabalho. Devido ao crescimento dessa população no mercado de trabalho e das dificuldades encontradas, faz-se necessária a realização de ações que contextualizam as experiências dessas mães e de intervenções que propiciem a experiência do autoconhecimento e da conciliação frente aos diferentes papéis.

**Palavras-chave:** MATERNIDADE, LICENÇA-MATERNIDADE, TRABALHO.

### **1. Introdução:**

Os séculos XVIII e XIX são definidos devido o momento histórico-político-econômico pela caracterização de certos papéis sociais à mulher e ao homem, em que a mulher tinha seu papel materno muito valorizado enquanto o homem tinha seu papel de provedor de segurança e finanças a mulher e sua família. Esses papéis ao longo dos séculos foram se alterando devido a necessidade de complementação de renda e do trabalho da mulher em cenários de guerras. Entretanto, a mulher, diante desse cenário econômico, passou a agregar diferentes papéis sociais, de mulher, mãe e também trabalhadora (BADINTER, 1985).

Além de questões históricas, durante o percurso do ciclo vital da mulher a maternidade tem coincidido com o período de ascensão ao mercado de trabalho, esse fato pode ser determinante para a postergação deste novo papel devido às diversas implicações do exercício desses papéis concomitantes. Contudo, o número de mães que optam pelo exercício profissional tem crescido e repercutido na dinâmica familiar (BELTRAME & DONELLI, 2012).

Fiorin, Oliveira e Dias (2014) em estudo investigativo sobre a percepção das mulheres da relação entre trabalho e maternidade obtiveram, através de entrevistas, como resultado a percepção da maternidade como um sacrifício devido às renúncias necessárias decorrentes do cuidado ao filho que acabam por impactar a carreira profissional. As autoras destacaram também a percepção do trabalho como possibilidade de independência financeira e emocional, bem como uma fonte de rede social, ressaltando para a necessária divisão de tarefas de cuidado e educação dos filhos propiciar a atuação da mulher nos cuidados e no mundo do trabalho.

Em revisão de literatura sobre o tema Oliveira et al. (2011) puderam constatar que a conciliação entre maternidade e trabalho é uma realidade possível quando a mulher está diante de um contexto familiar, social, organizacional e político favoráveis. Os autores puderam observar que os estudos da área apontam para características sociais como idade do filho, tempo afastada do mercado de trabalho e expectativas e satisfações da mãe em relação ao trabalho são fatores que influenciam diretamente para a relação ser positiva ou negativa. Sendo a pouca idade dos filhos, longo período afastada do mercado de trabalho e as baixas expectativas e satisfações fatores que influenciavam negativamente na relação maternidade e trabalho. Em contrapartida, boas condições de regime de trabalho, a presença de forte vínculo empregatício e benefícios trabalhistas e reconhecido status social da profissão exercida são fatores que contribuíram para uma boa conciliação entre maternidade e carreira. Além disso, no mesmo artigo de revisão encontrou-se no período avaliado (2002-2009), apenas um artigo científico publicado no Brasil considerando a temática, salientando a carência de estudos teórico-práticos sobre a relação da maternidade e trabalho no Brasil.

Os primeiros anos de vida é um período no qual o bebê desenvolve rapidamente um conjunto expressivo de comportamentos os quais necessita de condições adequadas de estimulação de seu ambiente. Essas estimulações começam a partir do que é oferecido pelos pais (Bowlby & Ainsworth, 1991), os quais são considerados como principais cuidadores por fazerem parte do ciclo social do bebê. Desta maneira, atuam como principais mediadores para a promoção do seu desenvolvimento da criança.

Ao tornar-se mãe, a mulher se depara com um mundo desconhecido em que passa a aprender sobre os matizes da maternidade, e, concomitantemente, a cuidar das próprias necessidades e desejos. Vivencia o desafio das ambivalências de sentimentos quanto retorna ao trabalho. Ter a possibilidade de aproveitar esse primeiro ano de vida para estimular o bebê de maneira adequada conforme os comportamentos que forem emitidos por ele, pode ser muito propício e ter benefícios na interação mãe-bebê e no desenvolvimento da criança.

Passar pela experiência da maternidade tem sido cada vez mais adiada pelas mulheres, Beltrame e Donelli (2012) apresentam dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2011 que reforçam essa tendência ao adiamento. Até 2000, havia uma maior concentração de filhos em mulheres jovens. Após este ano, ocorreu uma queda nas faixas etárias de 15 a 19 anos e de 20 a 24 anos e um aumento da fecundidade de 27,6% para 31,3% nos grupos acima de 40 anos.

A participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu em 35% entre os anos de 1982-1997 (Pazello, 2006). A partir disso, foi necessária a criação de uma legislação de amparo à essas mulheres durante parte do período puerperal, a licença-maternidade. Atualmente discute-se a ampliação do período de 120 para 180 dias com o Projeto de Lei PL-72/2017, período estendido já obrigatório ao serviço público e opcional para empresas do setor privado. Um dos objetivos relacionados à mudança tem relação com a amamentação, que de acordo com as recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS), devem ser exclusivas até o bebê completar 6 meses. O aleitamento materno

é considerado como um dos fatores protetivos para o desenvolvimento da criança, valor nutricional e imunológico. Além da redução de doenças alérgicas, respiratórias e outras, a longo prazo, como obesidade, colesterol alto e diabetes. Vale ressaltar sobre a importância das reflexões sobre o papel do Estado e da promoção de Políticas Públicas voltadas às demandas da mãe de amamentar e de suprir às necessidades do bebê (KALIL & AGUIAR, 2016).

Nesse sentido, Vianna et al. (2007) estudaram a prática de amamentar em mulheres que exerciam trabalho remunerado, podendo constatar que nessas mulheres a amamentação exclusiva prevaleceu até os quatro meses, sendo significativamente maior nas mães que usufruíram da licença maternidade. Sendo fatores como a existência da licença paternidade do parceiro, horários de trabalho flexíveis e o não trabalho em finais de semana atuantes como preventivos ao desmame precoce.

Essas mães também lidam com questões relacionadas à estereótipos de gênero quando retornam ao trabalho. O estudo de Heilman e Okimoto (2008) relata sobre os impactos negativos decorrentes da maternidade e paternidade, mas enfatiza que ser mãe tem impactos negativos maiores se comparados aos pais. Os resultados deste estudo apontam para a importância de valorização desta mãe no mercado de trabalho, bem como em outros ambientes nos quais ela frequenta, levando em consideração a sua necessidade em progredir na carreira e até mesmo em poderem competir em nível de igualdade com os homens, os quais os estereótipos estão, em contrapartida, relacionados ao sucesso na carreira.

No estudo de Piccinini et al. (2019) foi apontado que no período de transição da licença-maternidade para o retorno ao trabalho, as mães tiveram semelhanças com relação aos seus sentimentos. O medo de não estar apta a conciliar a maternidade com as demandas profissionais, a necessidade de investir energia para maternar e ao mesmo tempo direcioná-la ao trabalho. Essas vivências produzem sentimentos de insegurança e ambivalência nessas mulheres. Por isso, ressalta-se sobre a relevância de compartilhar as atividades e cuidados da criança com o pai ao longo processo, e sobre os sentimentos positivos que decorrem deste compartilhamento.

Goulart Júnior et al. (2013) em estudo sobre as exigências familiares e do trabalho puderam verificar a influência negativa na saúde mental do indivíduo quando esses dois sistemas não estão em certo equilíbrio. Sendo as exigências familiares impactantes no desempenho e desenvolvimento pessoal e de carreira do trabalhador, como também um excesso de exigência e cobrança advinda do trabalho fatores impactantes na dinâmica e bem estar familiar. Os autores ressaltam a importância das políticas de gestão organizacional e de pessoas considerarem as necessidades familiares dos trabalhadores, sendo a adoção de programas de benefícios organizacionais os recursos comumente utilizados para propiciar o equilíbrio os programas, como os arranjos alternativos de horários e locais de trabalho, serviços de encaminhamento a escolas, creches no local de trabalho, licenças adequadas de maternidade e paternidade, bem como o incentivo a constante capacitação do trabalhador. Além do uso desses recursos, os autores ressaltam para a necessária mudança de paradigma sobre o papel da mulher e homem e suas divisões de tarefas no trabalho e na família.

## **2. Objetivos:**

Apresentar uma introdução teórica sobre a relação entre maternidade e trabalho e suas possíveis implicações emocionais, familiares, pessoais e profissionais após o encerramento da licença maternidade e necessidade de reorganização familiar e profissional.

### 3. Método:

A oficina será organizada em três momentos: 1) Apresentação do grupo e sensibilização para o tema; 2) Exposição teórica sobre a temática e 3) Discussão de intervenções e implementação de novas práticas do psicólogo do trabalho. Dessa forma, a oficina iniciará com um espaço para discussão entre os participantes sobre os papéis sociais atribuídos à mulher e a relação desses papéis com o trabalho. Essa discussão será pautada por uma dinâmica de desenho das representações da mulher exercendo um de seus papéis (mãe ou trabalhadora). Após sensibilização para o tema, será exposto e discutido sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho, transição de papéis da mulher e família, a intersecção entre maternidade e mercado de trabalho, aspectos emocionais da maternidade e transição para a parentalidade. Em seguida serão discutidas questões e temas como a necessidade de acolhimento psicológico e institucional à mulher quando sai e/ou retorna de sua licença maternidade, a aquisição de estratégias de enfrentamento e uso adequado de sua rede de apoio, políticas públicas e legislação sobre licença maternidade e paternidade e a necessidade de discussão sobre mudanças de paradigma sobre a mulher, novas configurações de família no mercado de trabalho. Para finalização da oficina, será feita a retomada da dinâmica inicial para reavaliação das atribuições dos papéis sociais da mulher, além de análise de outras imagens sobre maternidade e carreira. Por último, será solicitado a avaliação do conteúdo e oficina.

### 6. Referências:

BADINTER, E. **Um amor conquistado: o mito do amor materno**. Trad. de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

BELTRAME, G.R; DONELLI, T.M.S. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis, **Aletheia**, v. 38, n. 39, p. 206-217, 2012.

BOWLBY, J.; AINSWORTH, M. An ethological approach to personality development. **American Psychologist**, v. 46, n. 4, p. 333-341, 1991.

FIORIN, P. C.; OLIVEIRA, C. T. de.; DIAS, A. C. G. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 25-35, 2014.

GOULART JÚNIOR, E.; FEIJÓ, M. R.; CUNHA, E. V.; CORRÊA, B. J.; GOUVEIA, P. A. E. S. Exigências familiares e do trabalho: Um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando Famílias**, v. 17, n. 1, p. 110-122.

HEILMAN, M. E.; OKIMOTO, T. G. Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, 2008.

KALIL, I. R.; AGUIAR, A. C. de. Trabalho feminino, políticas familiares e discursos pró-aleitamento materno: avanços e desafios à equidade de gênero. **Saúde Debate**, v.. 40, n. 110, p. 208-223, 2016.

OLIVEIRA, S. C.; FARIA, E. R.; SARRIERA, J. C.; PICCININI, C. A.; TRENTINI, C. M. Maternidade e trabalho: Uma revisão de literatura. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 45, n. 2, p. 271-280, 2011.



PAZELLO, E. T. A maternidade afeta o engajamento da mulher no mercado de trabalho?: um estudo utilizando o nascimento de gêmeos como um experimento natural. **Estudos Econômicos**, São Paulo, SP, v. 36, n. 3, p. 507-538, 2006.

PICCININI, C. A.; Schmidt, B.; LEAL, C. L. & MARTINS, G. D. F. Motherhood and Work: Experience of Women with Established Careers **Trends Psychol.**, v. 27, n. 1, p. 69-84, 2019.

## EIXO 5: ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

## ESPERANÇA E CARREIRA NA ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA

TUTYA, Sylvio Takayoshi Barbosa, UCDB. sylviotutya@hotmail.com  
BALABUCH, Lidia Carolina Rodrigues, UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com  
FARIA, Maria Elisa de Lacerda, UCDB. melisalacerda@gmail.com  
PEREIRA, Thamyres Ribeiro, Libera Limes. thamyres-riibeiro@hotmail.com

**Resumo:** A proposta deste resumo expandido parte de alguns conceitos extremamente importantes para o entendimento da preparação para aposentadoria. A visão da aposentadoria como um estágio do desenvolvimento de carreira, considera o potencial contínuo de crescimento e renovação das pessoas, podendo ser um momento no qual os aposentados têm a possibilidade de alinhar suas prioridades de carreira, conciliando o trabalho e as atividades de lazer. Diante do cenário, se separado em três partes. A primeira aborda a importância do planejamento para a aposentadoria como estratégia de desenvolvimento nas organizações. A segunda apresenta a Autobiografia Orientada, que se trata de um método de revisão da vida desenvolvido para a maturidade e a última parte discute a aplicabilidade da Autobiografia orientada como uma ferramenta aplicada a contextos de trabalho e aposentadoria. O que se destaca, no sentido profissional, é o reencontro com a própria carreira e consequente avaliação do que foi vivido na relação com o trabalho podem auxiliar na construção de um planejamento do que se quer alcançar nessa nova etapa da vida. Por meio de uma revisão de literatura não sistemática, este trabalho tem por objetivo observar o efeito da Orientação Profissional na Aposentadoria. Os resultados apontam esperança também tem sido relacionada com o constructo adaptabilidade de carreira, uma vez que ambos os conceitos envolvem orientação para o futuro. Ter metas estabelecidas, apresentar rotas para atingi-las e motivação para alcançá-las pode estar relacionada à percepção de que o indivíduo é responsável por sua carreira e que apresenta a confiança de que é possível atingir as metas almejadas. Conclui-se ser extremamente pertinente a pesquisas e desenvolvimentos de práticas aperfeiçoados na Orientação Profissional diante da realidade atual de se repensar a vida na aposentadoria e da mesma forma, elaborar planos de carreira parece motivar os indivíduos a desenvolver comportamento exploratório e atitudes proativas, uma vez que implica nas necessidades de conhecer a si, ao mercado de trabalho e as futuras opções profissionais.

**Palavras-chave:** APOSENTADORIA. ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL. ESPERANÇA.

### **Introdução:**

Na ideia de avaliar a vida, carreira e corroborar para um planejamento para a aposentadoria, leva-se em consideração o envelhecimento populacional. Segundo França *et al* 2017 um programa de Preparação para Aposentadoria (PPA), necessita ter métodos científicos na qual tenham como norteador a prioridade em sustentabilidade, consistência metodológica e avaliações para confirmar a eficácia desses programas. Bem como a importância e efetividade da autobiografia orientada (GAB).

Dentre as justificativas propostas por (FRANÇA, *et al*, 2017) está no contexto histórico em que até nos anos de 1960 as pessoas viviam pouco tempo sem trabalhar depois da aposentadoria, entretanto com os avanços tecnológicos, bem como da medicina, contribuíram para a melhoria das condições de saúde e saneamento, provocando com isso um aumento da expectativa de vida, que atualmente é de 75,8 anos de idade. Ou seja, uma das consequências resultantes desse cenário é de que as pessoas estão vivendo aproximadamente 20 anos na condição de aposentados, diferente de antes.

Dessa forma, a própria Organização Mundial da Saúde constatou a necessidade de práticas organizacionais específicas de aposentadoria, o que significa uma compreensão diferente do próprio envelhecimento. Já no Brasil, um fator preocupante tem sido o nível de natalidade se diminuindo e havendo aumento do número de idosos. Pois fica em cheque o sustento daqueles que se aposentam.

Essas questões corroboram para a importância da temática, a visão da aposentadoria como um estágio do desenvolvimento de carreira, considera o potencial contínuo de crescimento e renovação das pessoas, podendo ser um momento no qual os aposentados têm a possibilidade de alinhar suas prioridades de carreira, conciliando o trabalho e as atividades de lazer.

Diante do cenário, se separado em três partes. A primeira aborda a importância do planejamento para a aposentadoria como estratégia de desenvolvimento nas organizações. A segunda apresenta a Autobiografia Orientada, que se trata de um método de revisão da vida desenvolvido para a maturidade e a última parte discute a aplicabilidade da Autobiografia orientada como uma ferramenta aplicada a contextos de trabalho e aposentadoria.

A finalidade do PPA, é contribuir para que o participante vivencie novas situações, desenvolva habilidades e descubra interesses, sendo capaz de refletir sobre um projeto de vida desejado e os investimentos necessários para alcançá-lo.

Já a GAB é um método de escrita sobre a história de vida que parte do princípio que sempre temos muito a aprender sobre o nosso próprio passado e que revisá-lo pode ser uma experiência estimulante e enriquecedora. Desta forma, visa devolver o controle do indivíduo sobre o seu passado, presente e futuro, utilizando técnicas de revisão da vida que desencadeiam as memórias mais relevantes sobre assuntos e necessidades dos adultos mais velhos.

Ressalta-se, que, a GAB não é considerada terapia, mas um método que proporciona diversos benefícios, tais como: aprender mais sobre você mesmo, estimular o cérebro, melhorar o bem-estar e criar um legado a partir do momento que o indivíduo escreve sua autobiografia.

O que se destaca, no sentido profissional, é o reencontro com a própria carreira e consequente avaliação do que foi vivido na relação com o trabalho podem auxiliar na construção de um planejamento do que se quer alcançar nessa nova etapa da vida.

Enquanto as formas como são avaliadas algumas profissões pode interferir na escolha profissional de jovens. O estudo de (CIPPOLA, DOMENICONI, SCHMIDT, 2017) objetivou a verificação dos efeitos de um processo de orientação profissional (OP) sobre a avaliação de algumas afirmações sobre profissões em seis estudantes do segundo ano do ensino médio considerados flexíveis e inflexíveis.

Antes e após o programa de OP, elas aplicaram a Escala de Afirmações Profissionais e a Escala de Rigidez. E tiveram como resultado, que após a OP, houve mudanças nas avaliações das afirmações entre participantes considerados flexíveis e inflexíveis. Segundo (CIPPOLA, DOMENICONI, SCHMIDT, 2017), algumas afirmações foram mais fáceis de serem mudadas e o procedimento mostrou-se eficaz

quanto às mudanças nas avaliações de afirmações, o repertório anterior dos indivíduos pareceu influenciar na flexibilização das avaliações.

A explicação do processo de orientação profissional se embasa no foco de trabalhar junto ao orientando, de forma que ele possa tomar decisões sobre seu futuro profissional com mais informações sobre seus interesses e habilidades. Já que estudos realizados com base no marco teórico da Análise do Comportamento objetivando a investigação dos fenômenos relacionados ao processo de escolha e tomada de decisão dos indivíduos acerca do exercício profissional.

De acordo com (CIPPOLA, DOMENICONI, SCHMIDT, 2017), o comportamento de escolha é multideterminado por variáveis de diferentes naturezas, entre elas aquelas relativas à espécie, à história de vida do sujeito e à cultura na qual ele se insere. E a decisão profissional envolve algumas contingências culturalmente difundidas e já pré- estabelecidas e que podem dificultar o processo de escolha como, por exemplo, a posição socioeconômica da família, o status que a profissão oferece, a contradição entre o conteúdo e a forma da profissão, a distorção à respeito da realidade profissional (ênfase nos pontos positivos ou negativos da profissão), a crença de que o mercado de trabalho será o mesmo quando o curso terminar, a divergência entre a preparação profissional e a realidade profissional, a relação entre matéria e profissão, a relação entre sexo e profissão, influências diretas ou veladas sobre os valores dos pais a respeito de determinadas profissões, profissões tradicionais nas famílias, entre outras.

De forma resumida, a grande crítica proposta, é de que os orientandos acabam fazendo escolhas apenas com base nas contingências culturalmente difundidas e não naquelas que são produzidas pelo seu comportamento ou que se referem às suas habilidades e interesses. Por exemplo, de que o indivíduo pode avaliar a escolha de uma profissão mediante uma regra social em relação à remuneração dessa profissão ou se mais homens ou mulheres exercem aquela atividade.

Em outros estudos realizados apontam que a principal fonte de variabilidade comportamental está na capacidade de os organismos ficarem mais sensíveis às contingências naturais e de seguir menos as instruções e regras socialmente difundidas. A partir do momento que consideram o processo de OP pode ter como um dos seus efeitos levar o orientando a melhorar descrições de contingências relacionadas à escolha profissional, e que essas escolhas podem estabelecer contingências futuras que sejam satisfatórias ao indivíduo, parece pertinente aumentar o contingente de investigações direcionadas para esta temática.

### **Objetivos:**

Observar o efeito da Orientação Profissional na Aposentadoria.

### **Resultados e Discussões.**

A pesquisa está embasada, partindo do cenário atual do mercado de trabalho, na qual requer que os indivíduos estejam atentos e preparados para as constantes mudanças que podem interferir na sua carreira, e ainda, possibilitar a reflexão sobre os planos profissionais de forma sistematizada que permite traçar metas, dividir em etapas previstas e estrategicamente montadas. Desta forma encontrou-se os constructos esperança, metas, adaptabilidade

No entanto, segundo (ALVES, C. F. *et. al.* 2017) a ideia de que sugerir a algumas pessoas delinear planos profissionais pode ser algo angustiante, pois, diferente do século XX, as perspectivas profissionais atualmente são menos definidas e previsíveis, ou seja, apresentam transições mais frequentes. Ao mesmo tempo em que é importante delimitar metas durante o desenvolvimento de carreira, as mudanças atuais exigem dos

trabalhadores o desenvolvimento de habilidades e competências para enfrentar as transições e aprimorar o gerenciamento de suas carreiras.

Logo, torna-se relevante que o indivíduo antecipe mudanças, desenvolva percepção de controle e responsabilidade pelas suas escolhas de carreira. Neste sentido, o constructo esperança parece auxiliar os indivíduos na construção e no planejamento de suas carreiras.

Já as metas são os objetivos delineados pelo indivíduo. As rotas ou caminhos envolvem a percepção de sentir-se capaz de elaborar rotas/ caminhos para atingir as metas. A agência está relacionada a uma percepção de sucesso frente aos objetivos determinados e envolve a habilidade para fazer escolhas e planos de ação de forma intencional, além de motivar e regular a sua execução.

A esperança tem sido frequentemente relacionada à identidade vocacional. Observa-se que quanto mais clara é a percepção do indivíduo sobre que profissional ele é, mais claras tendem a ser suas metas profissionais. No caso de estudantes universitários, o desempenho acadêmico pode ser a rota para atingir um objetivo profissional. Estudantes com maiores níveis de esperança tendem a apresentar melhor desempenho acadêmico. Essa relação pode ser explicada pelo maior número de rotas para atingir objetivos profissionais, estratégias de estudo e de preparação para as avaliações mais adequadas, além da maior motivação para transpor eventuais obstáculos impostos pelo contexto acadêmico.

Este, segundo (ALVES, C. F. *et. al.* 2017), é definido como a busca de informações sobre si mesmo e sobre o ambiente, de forma comportamental ou reflexiva. O comportamento exploratório voltado para a carreira refere-se à exploração orientada para o trabalho como, por exemplo, a busca por um estágio extracurricular. Planejar o futuro, juntamente com o estabelecimento de metas, tende a estar relacionado à motivação do indivíduo para engajar-se em comportamentos exploratórios.

A esperança também tem sido relacionada com o constructo adaptabilidade de carreira, uma vez que ambos os conceitos envolvem orientação para o futuro. Ter metas estabelecidas, apresentar rotas para atingi-las e motivação para alcançá-las pode estar relacionada à percepção de que o indivíduo é responsável por sua carreira e que apresenta a confiança de que é possível atingir as metas almejadas.

### **Considerações finais:**

Fica claro da importância de se observar o fenômeno da aposentadoria como um processo de educação continuada que precisa estar relacionado a um projeto de vida. Mas como uma responsabilidade dos governos, devolvendo políticas e propostas que contemplem esse desafio, bem como das organizações, oferecendo suporte a seus colaboradores, também da sociedade, reconhecendo o valor e entendendo a delicadeza desse momento de transição e de todos nós, nos responsabilizando pelos nossos próprios planejamentos. Ações em todas essas esferas, que sejam realizadas de forma interligada entre si, certamente contribuem para a construção de um envelhecimento bem-sucedido. Os apontamentos de que nem sempre os PPA's têm apresentado sustentabilidade em suas ações, fica como sugestão, a necessidade de ampliar a discussão sobre o aperfeiçoamento das práticas realizadas atualmente. Novos modelos devem ser pensados, baseados em reflexões sistemáticas relacionadas à história dos próprios trabalhadores.

Diante da importância do constructo esperança para o desenvolvimento de carreira, este estudo indica estudos empíricos que relacionem esperança e carreira, a partir de uma revisão sistemática da literatura. Estudos desta natureza podem auxiliar a identificar as mostras, instrumentos, metodologias e variáveis relacionadas, a fim de

avançar no desenvolvimento de estudos e intervenções que articulem teoria e prática na área de planejamento e desenvolvimento de carreira.

Bem como a realização de estudos longitudinais e qualitativos, principalmente com indivíduos em transição de carreira, a fim de conhecer o papel da esperança em situações críticas experimentadas ao longo da carreira. Estudos qualitativos poderão auxiliar na investigação da dinâmica da esperança, buscando conhecer como indivíduos, com diferentes níveis de esperança, vivenciam a superação de obstáculos e a construção de novos planos de carreira.

A partir dos estudos analisados, apresentamos ser extremamente pertinente a pesquisas e desenvolvimentos de práticas aperfeiçoadas na Orientação Profissional diante da realidade atual de se repensar a vida na aposentadoria e da mesma forma, elaborar planos de carreira parece motivar os indivíduos a desenvolver comportamento exploratório e atitudes proativas, uma vez que implica nas necessidades de conhecer a si, ao mercado de trabalho e as futuras opções profissionais.

#### **Referências:**

ALVES, C. F.; et al. **Relação entre esperança e carreira: uma revisão sistemática da literatura**. Rev. bras. orientac. prof, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 181-193, dez. 2017. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902017000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902017000200006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 de mar. 2019.

CIPPOLA, N. S.; DOMENICONI, C.; SCHMIDT, A. **Flexibilização de avaliações acerca de profissões após um programa em orientação profissional**. Rev. bras. orientac. prof, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 166-180, dez. 2017. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-3390201700020005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-3390201700020005&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 02 maio 2019.

FRANÇA, L. H. F. P. et al. **Autobiografia orientada para avaliar vida, carreira e planejar para a aposentadoria**. Rev. bras. orientac. prof, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 249-258, dez. 2017. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902017000200011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902017000200011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 27 mar. 2019.

## **ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL - UM ENCONTRO ENTRE O COACHING E A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA**

FARIA, M. E. L., UCDB. melisalacerda@gmail.com  
PEREIRA, T. R., Libera Limes. thamyresriibeiro218@gmail.com  
TUTYA, S. T. B., UCDB. sylviotutya@hotmail.com.br  
BALABUCH, L. C. R., UCDB. lidiacarolina.psic@gmail.com

**Resumo:** Atualmente, sabemos que o autoconceito do indivíduo está relacionado a maneira como esse indivíduo se comporta e mentem relações sociais e, temas como emprego, desemprego, empregabilidade, qualidade total, relações de trabalho, custo de vida entre outros, fazem parte do cotidiano das pessoas e estão presentes na mídia. Temas esses, que afetam tanto direta quanto indiretamente não só a vida do adulto, mas também do jovem que está prestes a entrar ou já entrou no mercado de trabalho. Esse trabalho tem como objetivo propor um programa de orientação vocacional que se possa unir as ferramentas do coaching e a avaliação psicológica afim de abranger as questões da escolha profissional de maneira mais específica e estimulando o autoconhecimento e o autoconceito. A avaliação psicológica na orientação profissional é importante para a integração de determinantes situacionais e de características pessoais que definem e sustentam a singularidade do indivíduo. Portanto, todo o processo de avaliação que pode ser individual ou em grupo, tem por objetivo o aconselhamento de carreira, sendo dinâmico ao ponto de não só ajudar o indivíduo a interpretar suas necessidades momentâneas, mas sim uma interpretação do seu desenvolvimento pessoal ao longo da vida. O processo de Coaching auxilia e suporta o indivíduo a despertar o seu potencial máximo rapidamente e produzir resultados mais satisfatórios em sua vida pessoal e profissional. Uma alternativa poderosa para pessoas e que sabem que o sucesso pessoal não é um ponto de chegada, mas sim um caminho. Pensando no que foi exposto acima foi possível criar um processo de orientação vocacional baseado em dez encontros onde se misturam ferramentas dos coaching, avaliação psicologia e reflexão e diálogo sobre as realidades profissionais. O programa é dividido em atividades para realiza durante as sessões que possuem duração de uma hora e meia e atividades para serem realizadas em casa, com o intuito de refletir sobre a sua existência e o papel que ocupa no mundo. o presente trabalho nos mostrou de maneira geral, as novas possibilidades, os novos métodos, além de todo o processo inserido no contexto da Orientação Profissional. Cabendo a nós tirar o melhor proveito e a partir disso fazer uma promoção do conhecimento.

**Palavras Chave:** ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL. COACHING. AVALIAÇÃO PSICOLOGICA

### **Introdução**

Atualmente, sabemos que o autoconceito do indivíduo está relacionado a maneira como esse indivíduo se comporta e mentem relações sociais e, temas como emprego, desemprego, empregabilidade, qualidade total, relações de trabalho, custo de vida entre outros, fazem parte do cotidiano das pessoas e estão presentes na mídia. Temas esses, que afetam tanto direta quanto indiretamente não só a vida do adulto, mas também do jovem que está prestes a entrar ou já entrou no mercado de trabalho.



A escolha da profissão está, portanto, muito ligada a autoimagem, aos valores pessoais, a visão de mundo de cada um sendo necessário não só maturidade para escolher, mas também racionalidade objetividade. O primeiro conceito de maturidade na escolha profissional foi introduzido de acordo com Neiva (1998, 1999, 2002) por Super em 1955 e faz alusão a um conjunto de comportamento e atitudes que um indivíduo deve empreender, visando a sua inserção no mundo profissional, ou seja, ao “grau de desenvolvimento individual desde o momento de escolhas precedentes de fantasias durante a infância, até decisões acerca da sua aposentadoria” (CRITES, 1974, p. 119). Em suma, a expressão maturidade inclui a seleção de um trabalho e as atitudes em face da tomada de decisão (JAPUR, 1988).

Há necessidade, portanto, daqueles que ainda não entraram no mercado de preencher o vazio da espera para a hora de ingressarem no mercado, daí a ajuda de profissionais, tanto psicólogos quanto outro profissional que trabalhe com isso, de facilitar, orientar, de ajudar a ‘preencher’ o caminho para tomar decisão de descolar-se da monótona geração dos mais velhos e a fantasia permite preencher o vazio da espera. Para que essa tomada de decisão seja consciente de suas necessidades e possibilite o conhecimento das limitações, dificuldades, temores, dúvidas, interesses, habilidades e desejos acerca de si mesmo e da profissão almejada. Em outras palavras, o processo de Orientação Profissional influencia positivamente o desenvolvimento da maturidade para a escolha profissional.

### **Objetivo**

Esse trabalho tem como objetivo propor um programa de orientação vocacional que se possa unir as ferramentas do coaching e a avaliação psicológica a fim de abranger as questões da escolha profissional de maneira mais específica e estimulando o autoconhecimento e o autoconceito.

### **Método**

#### **Conceituando Orientação Vocacional**

Os conceitos orientação vocacional, profissional, educacional e ocupacional, estão associados ao campo do comportamento vocacional. Martins (1978), lembrando a evolução do conceito orientação profissional, no Brasil, refere-se ao movimento inicial de orientação nos Estados Unidos, denominado *Vocational Guidance*, ou seja, orientação Educacional (MARTINS, 1978, p.14). Em português (FERREIRA, 1986), o conceito vocacional é entendido como referente a vocação: teste vocacional. Vocação do latim *vocacione*, significa ato de chamar, escolha, chamamento, predestinação, tendência, disposição, talento, aptidão.

O conceito profissional é definido como respeitante ou pertencente à profissão, ou a certa profissão; que exerce uma atividade por profissão ou ofício; diz-se do que é necessário ao exercício de uma profissão ou próprio dela. Então nesse sentido o conceito de orientação profissional tem sido utilizado para denominar a disciplina oferecida nos cursos de Psicologia, em geral, e em documentos oficiais brasileiros como. É o conceito utilizado na Recomendação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 1949 (BRASIL, 1981).

Bohoslavsky (1991) definiu a orientação vocacional como um campo de atividades dos cientistas sociais, que constitui uma ampla gama de tarefas realizadas em nível de diagnóstico, de investigação, de prevenção e a solução da problemática vocacional. Para ele, os procedimentos utilizados no *processo de orientação frente à situação de escolha* são de competência do psicólogo, do pedagogo, do sociólogo, do professor secundário, entre outros. Mas, o autor destacou a existência de um campo

privativo do psicólogo, referindo-se ao diagnóstico e solução dos problemas que os indivíduos têm em relação ao seu futuro, como estudantes e profissionais, no sistema econômico da sociedade que pertencem.

A orientação Vocacional, para Gelvain de Veinsten (1994), amplia e integra os campos da orientação vocacional, profissional ou orientação para trabalho. Dessa forma, é possível superar a dicotomia entre vocação, como chamado interior e, portanto, dizendo respeito ao indivíduo, e profissão, trabalho, ou ocupação, onde se coloca questão da oportunidade e da demanda sociocultural. O vocacional tem relação com o sentido que se encontra na vida, o que se pretende ser. O ocupacional refere-se ao fazer que permite acionar tal sentido de vida. “O vocacional sem o ocupacional é fantasia, sonhos, esperança. O ocupacional sem vocacional é automatização, fazer sem sentido, alienação” (GELVAIN DE VEINSTEN, 1994).

Pode-se pensar a vocação com um sentido que cada pessoa dá a sua vida, como resultado da síntese entre disposições, tipo de personalidade e aprendizagens. Trata-se de *ser* e tal projeto manifesta-se na profissão escolhida sob influência de determinantes sociais, familiares, culturais, políticos e econômicos, no fazer de cada pessoa. Em suma, a Orientação Vocacional é compreendida como um campo de atividades, cuja intervenção se dá em um processo, onde profissionais especializados, através de determinados técnicos, objetivam instrumentar a pessoa a realizar escolhas conscientes e autônomas.

### **Comportamento de Tomar uma Decisão**

Escolher ou tomar uma decisão são comportamentos operantes que podem ser ensinados e, logicamente, aprendidos. Aprender a tomar uma decisão significa, para Skinner (1989), aprender a manipular variáveis. Segundo ele, o comportamento de decidir é, essencialmente, um processo de criar condições que tornem um dado curso mais provável do que o outro. Ele afirma que para decidir-se entre diferentes cursos de ação, o indivíduo precisa manipular algumas variáveis das quais seu comportamento é função, isto é, a pessoa precisa controlar o curso de seu próprio comportamento. Assim, decidir-se é para Skinner, antes de tudo, um processo de manipulação de classes específicas de estímulos que pode ser efetuado pela própria pessoa que está decidindo.

Ensinar como se escolhe algo significa, então, ensinar a identificar e analisar as variáveis envolvidas na situação. Ensinar alguém a tomar uma decisão, quando essa pessoa conhece as respostas alternativas frente a uma situação-problema, mas não conhece as consequências a serem produzidas por cada uma delas (NICO, 2001).

Nesse caso, auxiliamos na manipulação das variáveis, de modo a produzir maior conhecimento acerca das prováveis consequências de suas opções - ganhos e perdas -, para que o indivíduo se torne capaz de tomar uma decisão, com base no seu julgamento, quanto a maior probabilidade de reforçamento.

Na orientação, auxiliamos a tomada de decisão, quando o indivíduo selecionou algumas opções profissionais, mas desconhece informações importantes sobre elas, como: atividades envolvidas, áreas de atuação, possibilidades ocupacionais e mercado de trabalho. Segundo Skinner (1989), quando a análise das variáveis envolvidas altera o valor reforçador de algumas das opções disponíveis, haverá avanço no comportamento de decidir.

Assim a orientação profissional deve promover o desenvolvimento de um conjunto de habilidades que aumentem a probabilidade de seleção de critérios consistentes de tomada de decisão (SAMPSON, PETERSON, LENZ & REARDON, 1992), e que o produto ou o conteúdo da escolha são de menor relevância, quando comparados a primazia da aprendizagem de decidir e/ou escolher, que caracteriza o objetivo central da orientação.

## **Avaliação Psicológica na Orientação Profissional**

Segundo Duarte (2008), a avaliação psicológica constitui desde os primórdios da psicologia vocacional, um instrumento de base para ajudar os indivíduos a realizarem as suas escolhas. Escolhas de caráter estritamente profissionais ou relacionadas com o prosseguimento de estudos. A avaliação engloba hoje um conjunto de procedimentos que ultrapassa, em muito, a mera definição de variáveis que medem as capacidades do indivíduo com vista a compará-los com as que são exigidas pela profissão. A avaliação psicológica na orientação profissional é importante para a integração de determinantes situacionais e de características pessoais que definem e sustentam a singularidade do indivíduo. Portanto, todo o processo de avaliação que pode ser individual ou em grupo, tem por objetivo o aconselhamento de carreira, sendo dinâmico ao ponto de não só ajudar o indivíduo a interpretar suas necessidades momentâneas, mas sim uma interpretação do seu desenvolvimento pessoal ao longo da vida.

O plano de avaliação no aconselhamento de carreira é executado de maneira consequente com a necessidade de atingir determinados fins, por isso na avaliação psicológica na intervenção vocacional considera diferentes abordagens e técnicas, como a entrevista individual; dinâmica em grupos; aptidões físicas; teste intelectual; e psicodinâmica de personalidade na qual as necessidades e interesses motivacionais são vistos como elementos constituintes do processo de seleção de certas atividades ocupacionais.

Os instrumentos de avaliação são de fundamental importância na orientação profissional, uma vez que podem trazer informações importantes sobre os sujeitos avaliados. Para Anastasi e Urbina (2000), esses instrumentos têm como objetivo familiarizar o indivíduo em relação às ocupações adequadas para si, por meio da comparação dos itens respondidos pessoalmente com aqueles típicos de pessoas dedicadas a diferentes ocupações. Os instrumentos padronizados auxiliam o trabalho do psicólogo, pois utilizados conjuntamente fornecem ao profissional uma variedade de informações sobre a pessoa (CRONBACH, 1996).

Segundo Sbardelini (2001), ao se utilizar os testes psicológicos, especialmente na orientação profissional, deve se atentar para que essa utilização não seja feita de maneira estática, fechada, reforçando a visão mecanicista que os testes ainda carregam, na qual são tidos somente como instrumentos utilizados isoladamente. A avaliação no campo da orientação profissional não deve ser realizada desvinculada do contexto priorizando apenas características e habilidades do indivíduo em questão. Os testes são uma possibilidade de enriquecer hipóteses já levantadas por outros meios e dar significados compreensivos da personalidade da pessoa, levando à compreensão dos mecanismos envolvidos no processo de escolha.

## **Orientação Profissional e Coaching**

A proposta do Coaching é promover o seu desenvolvimento para que se torne mais produtivo e realizado, aumentando sua percepção, melhorando seu desempenho profissional e gerando mais qualidade de vida. Vislumbra apresentar soluções, alavancar soluções e atuarem desenvolvimento de pessoas suas excelências e performances com resultados extraordinários.

O processo de Coaching auxilia e suporta o indivíduo a despertar o seu potencial máximo rapidamente e produzir resultados mais satisfatórios em sua vida pessoal e profissional. Uma alternativa poderosa para pessoas e que sabem que o sucesso pessoal não é um ponto de chegada, mas sim um caminho.

Um caminho que necessita de planejamento, superação de obstáculos, excelência pessoal, motivação, equilíbrio e transformação individual. O Coaching é uma excelente

alternativa para pessoas que buscam o aprimoramento de suas habilidades individuais, aumento de performance ou transformação pessoal.

De acordo com Guimarães (2014), coaching é uma metodologia facilitadora e estimuladora do autoconhecimento e autodesenvolvimento pessoal. É uma oportunidade para que a pessoa possa refletir sobre sua maneira de perceber a si mesma, as outras pessoas, as situações de vida e do trabalho, ou seja, as suas relações no mundo, despertando o participante para um processo de mudança de dentro para fora. Tudo acontece através de escuta ativa, diálogos, reflexões e conversas edificantes.

De forma livre e espontânea, tal processo cria um ambiente facilitador, para que as situações comecem a ser elaboradas pela pessoa e possam fazer outro sentido em sua vida pessoal, profissional, carreira etc. Tal interação é protegida pela confidencialidade, gerando as bases sólidas e estruturantes, para que a pessoa realize o seu movimento transformacional, em direção a novos aprendizados e a outros patamares.

### **Programa de Orientação Vocacional**

Pensando no que foi exposto acima foi possível criar um processo de orientação vocacional baseado em dez encontros onde se misturam ferramentas dos coaching, avaliação psicologia e reflexão e diálogo sobre as realidades profissionais. O programa é dividido em atividades para realiza durante as sessões que possuem duração de uma hora e meia e atividades para serem realizadas em casa, com o intuito de refletir sobre a sua existência e o papel que ocupa no mundo O início e o fim do programa é marcado pela aplicação do EMEP (Escala de Maturidade na Escolha Profissional) para que se possa avaliar uma mudança efetiva de autoconceito e autoconhecimento. Além do EMEP, esse programa usa alguns testes psicológicos como AIP (Avaliação dos Interesses Profissionais), QUATI (Questionário de Avaliação Tipológica), Pirâmides Coloridas de Pfister, Inventário de Habilidades Sociais e Inventário de Administração de tempo. Esse programa conta com diversas ferramentas do Coaching como levantamento de valores, missão, visão e legado entre outras como no quadro abaixo. Durante todo o processo pede-se para a pessoa realizar o preenchimento do Diário de Bordo que conta com algumas questões sobre o dia-a-dia para se refletir.

<b>Sessão</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>
Um	Entrevista Inicial EMEP	Diário de Bordo
Dois	Pirâmides de Pfister IAT; Autofeedback	Perfil de personalidade
Três	Teste dos Sistemas Representacionais; Avaliação Perfil Comportamental Identificando e Levantando seus valores	Ampliando a percepção sobre si mesmo
Quatro	Crenças e Sonhos Propósito e Missão	Quem sou eu
Cinco	Visão e Legado Metas e Objetivos; Formatando Objetivos	
Seis	Matriz da Gestão e Mudança Inventario de Habilidades Sociais AIP	
Sete	Critério para a escolha profissional	Pesquisar profissões
Oito	Pesquisa das Profissões e mercado de trabalho Ensinar 5w2h	Entrevista com profissionais
Nove	Pesquisa das Profissões e mercado de trabalho; EMEP	
Dez	Devolutiva	

## **Considerações finais**

O objetivo geral desse trabalho foi desenvolver um melhor entendimento sobre a intervenção em Orientação Vocacional aliada as ferramentas de coaching com o intuito de ampliar o conhecimento a partir de bases textuais. Contudo, ficou visível como esse processo se dá e como ele é de extrema relevância.

Com isso, podemos observar como esse processo é crescente em nosso país, sendo suas técnicas e métodos muito eficientes. Notou-se avaliação não é somente um processo amplo e objetivo, do qual exclui ou desmerece a subjetividade interna do indivíduo; muito pelo contrário a orientação vocacional cumpre sua função de extrema importância quando leva o sujeito a refletir sobre si mesmo, analisando suas características, explorando sua personalidade e aprendendo a escolher e abordar situações conflitivas. Além disso, segundo Muller (1988) um processo de Orientação Vocacional nos dá uma visibilidade das possíveis problemáticas do sujeito, bem como disposições psicopatológicas, pois condensa toda a história prévia dessa pessoa e, ao mesmo tempo, antecipa seu futuro.

A orientação profissional envolve então conhecimentos de o que são o que fazem, como e onde fazem os profissionais, as possibilidades de atuação, os currículos dos cursos, o mundo de trabalho dentro do sistema político econômico vigente, entre outros.

Em suma o presente trabalho nos mostrou de maneira geral, as novas possibilidades, os novos métodos, além de todo o processo inserido no contexto da Orientação Vocacional/ profissional. Cabendo a nos tirar o melhor proveito e a partir disso fazer uma promoção do conhecimento.

## **Referências**

ANASTASI, A. & URBINA, S. **Testagem psicológica**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

ANDRADE, J. M.; MEIRA, G.R. J. M.; VASCONCELOS, Z. A. B. O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. **Psicol. Cienc. Prof.**, Brasília, v. 22, n.3,p.46-53, Sept. 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932002000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932002000300008&lng=en&nrm=iso)> Acessado em 23 Abril de 2015.

BARDAGI, M. et al. Escolha profissional e inserção no mercado de trabalho: percepções de estudantes formandos. **Psicologia escolar e educacional**. v. 10, n. 1, p. 70, 2006

CRITES, J. O. **Psicologia vocacional**. Tradução: N. Dottori & S. Vetrano. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1974.

CRONBACH, L.J. **Fundamentos da testagem psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

DUARTE, Maria Eduarda. A avaliação psicológica na intervenção vocacional: Princípios, técnicas e instrumentos. **Psicologia Vocacional**, p. 139-157, 2008.

JAPUR, M. Estudo sobre as qualidades psicométricas do Formulário de Aconselhamento (B-1) da Escala de Atitudes do Career Maturity Inventory (CMI) de J.O. **Crites**. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, USP, São Paulo, 1998.

KLEIN, M. **Psicanálise da criança**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1981.

KRAWULSKI, E. et al. Reorientação profissional, orientação e o processo de escolha: notas sobre experiências vividas. **Revista de Ciências Humanas**, n. 28, p. 89-91, 2000.

MELO-SILVA, L.L. JACQUEMIN.A. **Intervenção em Orientação Vocacional/ Profissional: avaliando resultados e processos**. São Paulo: Vetor, 2001.

MELO-SILVA, L. L.; LASSANCE, M. C. P.; SOARES, D. H. P. A orientação profissional no contexto da educação e trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 2, p. 38, 2004.

MOURA, C. B. **Orientação Profissional sob o enfoque da análise do comportamento**. Campinas: Editora Alínea, 2011.

NEIVA, K. M. EMEP: escala de maturidade para a escolha profissional. *PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora*, 1 (3), 28-33, 2000.

\_\_\_\_\_. Escala de maturidade para a escolha profissional (EMEP): estudo de validade e fidedignidade. **Revista UNIB**, 6 p.43-61, 1998.

\_\_\_\_\_. Escala de maturidade para a escolha profissional. In Levenfus & Soares (Orgs.). **Orientação vocacional ocupacional: novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2002.

\_\_\_\_\_. **Manual: escala de maturidade para a escolha profissional (EMEP)**. São Paulo: Vetor Editora, 1999.

NORONHA, Ana Paula Porto; FREITAS, FA de; OTTATI, Fernanda. Análise de instrumentos de avaliação de interesses profissionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 19, n. 3, p. 287-291, 2003.

SBARDELINI, E.T.B. Avaliação psicológica e orientação profissional: contribuições do Teste de Fotos de Profissões - BBT. Em F.F. Sisto, E.T.B. Sbardelini & R. Primi (Orgs.), **Contextos e questões da avaliação psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

SPARTA.M. O Desenvolvimento da Orientação Profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Porto Alegre, 2003

## **ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL: RELATO DE EXPERIÊNCIA**

OLIVEIRA, Isabella Carvalho, Unesp. isabella\_carvalho1@hotmail.com  
ARAÚJO, Beatriz Barros Guimarães, Unesp. beatriz.bg.araujo@gmail.com  
DIAS, Bruno de Lima, Unesp. bruno.dias.li@hotmail.com  
MENDONÇA, Gabrielly Silva, Unesp. sm7.gaby@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hfcardoso@gmail.com  
FANTON, Julia Pacheco, Unesp. juliafanton18@gmail.com

**Resumo:** A orientação profissional (OP) é uma prática que pode ser realizada em diversos contextos, e não deve se restringir aos pré-vestibulandos. Os indivíduos são, desde crianças, expostos aos meios de comunicação, leituras, contato com pessoas e, portanto, criam imagens a respeito das profissões. Visto isso, considera-se uma possibilidade trabalhar a orientação profissional com esse público. As práticas em (OP) se estruturam a partir dos pilares de autoconhecimento, informação profissional e escolha. Em uma OP realizada com crianças pré-escolares, não é o foco trabalhar em função de uma escolha a ser realizada, mas sim em função da ampliação do conhecimento de mundo, por meio do qual entraria os pilares de autoconhecimento e informação profissional. Foi realizada uma intervenção como prática de projeto de extensão de graduandos do quinto ano de psicologia, com supervisão de uma estagiária do quinto ano e do professor supervisor do estágio. A OP foi realizada com uma turma da educação infantil de uma cidade do interior paulista, sendo trabalhados três eixos temáticos de profissões: mercado, escola e hospital, a fim de ampliar o repertório das crianças a respeito de profissões desses campos e das funções exercidas por cada profissional. A intervenção envolveu atividades lúdicas levando em conta a faixa etária das crianças, como teatro de fantoches, desenhos, colagens e brincadeiras de papéis. As atividades tinham como objetivo avaliar a aprendizagem do conteúdo apresentado por parte das crianças. Ao final de toda a intervenção pode-se concluir que as crianças ampliaram seu repertório de conhecimento a respeito das profissões e das funções exercidas por elas.

**Palavras-chave:** ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL. EDUCAÇÃO INFANTIL. CRIANÇAS.

### **1. Introdução**

A OP, de acordo com Sparta (2003) é um campo que tem suas origens na Europa do século XX e tinha como objetivo principal identificar aqueles trabalhadores que corriam risco de acidentes no ambiente de trabalho, por estarem inaptos a algumas atividades. Esse campo, porém, foi se desenvolvendo e passou por grandes mudanças, tendo como seu marco no Brasil a criação, em 1924, do Serviço de Seleção e Orientação Profissional para os alunos do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. São diversas as abordagens teóricas relacionadas ao campo da Orientação Profissional, tendo sido de grande influência no Brasil a psicanálise de Bohoslavsky. No entanto, existem também outros modelos teóricos que contribuem para a OP brasileira, como a Sócio Histórica, proposta por Silvio Bock.

Entende-se a OP, de acordo com Bock e Aguiar (1995) como uma prática que tem como finalidade a promoção de saúde além da ampliação da consciência do indivíduo a respeito da realidade que o cerca, promovendo uma compreensão menos preconceituosa, estereotipada e ideológica do mundo e instrumentalizando os indivíduos para uma atuação transformadora diante desta realidade. Bock (2002) afirma que o ponto de partida para uma OP deve se dar pelo entendimento de que “Quando uma pessoa pensa sobre seu futuro, não o faz de forma impessoal. Ao pensar sobre que profissão quer seguir, a pessoa mobiliza uma imagem que foi construída a partir de sua vivência por meio de pessoas, de exposição a meios de comunicação, de leituras, de ouvir alguém falando. Assim, quando uma pessoa diz que quer seguir determinada profissão, não está pensando em algo genérico e abstrato, mas existe um modelo que dá forma a essa pretensão. Essa imagem gera um distanciamento ou identificação com a profissão.”

Acredita-se que essa teoria nos dá um aporte interessante para se pensar os fatores de influência para uma escolha profissional, podendo levar a pensar que desde criança o indivíduo está exposto aos meios de comunicação, leituras, contato com pessoas, criando uma imagem a respeito das profissões. As práticas em OP se estruturam a partir dos pilares de autoconhecimento, informação profissional e escolha. Em uma OP realizada com crianças pré-escolares, não precisa ter como foco a escolha a ser realizada, mas sim em a ampliação do conhecimento de mundo, onde entraria os pilares de autoconhecimento e informação profissional. A educação infantil é, desde as Leis de Diretrizes de Bases (LDB) de 1996, a primeira etapa da educação básica, e é um conjunto de práticas voltadas ao desenvolvimento das crianças de 0 a 5 anos de idade. Para que se garanta uma educação infantil de qualidade, portanto, é necessário considerar as especificidades da faixa etária, se atentando tanto para as possibilidades quanto para as limitações existentes. Essa etapa da educação é ainda hoje pouco desenvolvida nos quesitos práticas pedagógicas e formação de profissionais, uma vez que a educação infantil ainda traz resquícios da ideia de um assistencialismo, advindo principalmente das creches.

Em 2009 o Ministério da Educação (MEC) publicou a Resolução nº 5 que fixou as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, na qual a criança é entendida como “sujeito histórico e de direitos que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura”. Ainda segundo este documento, “as instituições de Educação Infantil devem garantir que elas cumpram plenamente sua função sociopolítica e pedagógica (...) construindo novas formas de sociabilidade e de subjetividade comprometidas com a ludicidade, a democracia, a sustentabilidade do planeta e com o rompimento de relações de dominação etária, socioeconômica, étnico-racial, de gênero, regional, linguística e religiosa.”

Torna-se necessário pensar, portanto, na questão de ensino e como adaptar as temáticas da vida cotidiana para o contexto da educação infantil, a fim de propiciar a aprendizagem das crianças a respeito da cultura que as cerca. Henklain e Carmo (2013) apontam uma demanda social de necessidade de identificação de práticas de ensino que ajudem os alunos a aprender, pois como aponta Skinner (1972, apud Henklain e Carmo 2013) “os professores persistem com dúvidas sobre as melhores práticas de ensino e podem acabar empregando metodologias ineficazes”. Os autores apontam que ensinar é um processo complexo, e que se relaciona com a aprendizagem.

De acordo com Kubo e Botomé (2001, apud Henklain e Carmo 2013) “...ensinar define-se por obter aprendizagem do aluno e não pela intenção (ou objetivo) do professor ou por uma descrição do que ele faz em sala de aula [...] ensinar é o nome da relação entre o que um professor faz e a aprendizagem de um aluno.” É preciso, então, planejar o



ensino, conhecendo o que será ensinado, de que forma, para quem, para quê, quanto e como. A partir disso, é necessário se pensar em formas de se avaliar o ensino, verificando se houve aprendizagem. Só assim é possível estabelecer a eficácia do processo. Entendendo a OP na educação infantil como uma prática que visa ampliação do conhecimento de mundo, e portanto, prática que objetiva ensino a respeito do mundo do trabalho, buscamos em todos os encontros propor atividades com o objetivo de avaliar a aprendizagem das crianças a respeito das profissões e das funções exercidas por cada profissional.

## 2. Objetivos

O projeto realizado teve como objetivo estimular o autoconhecimento, fornecer informações a respeito do mundo do trabalho e desenvolver habilidades de escolha nas crianças. Como objetivos específicos, podemos elencar: a) que as crianças fossem capazes de reconhecer e comunicar seus gostos em relação às atividades apresentadas; b) aumentar o número de profissões conhecidas pelas crianças; e c) que se habituem com situações de escolha.

## 3. Método

A prática de OP foi realizada com uma turma de Infantil V em uma Escola Municipal de Educação Infantil, localizada no interior do estado de São Paulo. A OP foi conduzida por quatro alunos do quarto ano de psicologia, como prática de projeto de extensão, e foi supervisionada por uma estagiária do quinto ano e pelo supervisor responsável pelo estágio. Foram realizados dez encontros, com duração de 1h30min cada, que ocorreram durante o período de aula das crianças. A professora responsável pela turma participou de todos os encontros, auxiliando os extensionistas a organizar a sala, o que foi muito importante para o bom andamento das atividades e no alcance dos objetivos de ensino. Os encontros foram subdivididos em três eixos temáticos: mercado, escola e hospital. As atividades realizadas em cada encontro estão descritas na tabela a seguir.

*Tabela 1 - Descrição dos encontros*

<b>1º Encontro</b>
<p><b>Objetivos:</b> 1. Apresentação e formação de vínculo; 2. Solicitar que as crianças identifiquem profissões de pessoas conhecidas; 3. Verificar se as crianças são capazes de descrever o que é uma profissão; 4. Verificar se as crianças são capazes de representar uma profissão em forma de desenho.</p> <p><b>Atividades realizadas:</b> No início do encontro, pedimos para que cada criança dissesse o seu nome e fizesse um movimento, que deveria ser repetido por todas as outras crianças. Os extensionistas também se apresentaram e em seguida iniciamos a temática do encontro, perguntando para as crianças se sabiam o que era profissão e se saberiam dizer o nome de alguma. Após essa discussão, realizamos um teatro de fantoches a fim de oferecer uma explicação lúdica do que são profissões e sua função. Após a explicação pelos fantoches, perguntamos novamente o que as crianças entendiam sobre profissão e pedimos que desenhassem alguma profissão que gostariam de exercer no futuro.</p>
<b>2º Encontro</b>
<p><b>Objetivos:</b> 1. Apresentar as profissões envolvidas no processo de produção dos alimentos; 2. Avaliar se as crianças conseguem identificar partes do processo de produção dos alimentos, e dos profissionais que nele trabalham (agricultor,</p>

caminhoneiro, vendedor e cozinheiro).

**Atividades realizadas:** O encontro foi iniciado com o teatro de fantoches, recurso lúdico utilizado para explicar os processos dos alimentos e sobre as profissões envolvidas. Em seguida, foram mostradas imagens em PowerPoint das etapas do processo de produção dos alimentos, sendo elas: plantação, colheita, transporte, mercado e cozinha. Foi pedido então que as crianças fizessem uma colagem em cartolina, com uma sequência de imagens do processo de produção de alguns alimentos, a partir de um modelo dado pelos extensionistas.

### 3º Encontro

**Objetivos:** 1. Verificar se as crianças são capazes de nomear as profissões envolvidas em cada atividade (plantar, transportar, vender e cozinhar); 2. Propor atividade lúdica, para que as crianças realizem atividades que são exercidas por cada profissional.

**Atividades realizadas:** Para dar início ao encontro, os extensionistas fizeram uma dinâmica com os alunos, nas quais as crianças deveriam falar o nome da profissão que cada extensionista estava interpretando por meio dos gestos. Em seguida, as crianças foram convidadas a “exercer a profissão”, por meio de uma brincadeira de papéis, onde foram separados quatro grupos, que exerceriam a função de cada profissão. Foi levado para as crianças grãos de milho, que era plantado, transportado, vendido e ao final preparado, se transformando em pipoca.

### 4º Encontro

**Objetivos:** 1. Proporcionar conhecimento a respeito das funções sociais e da importância das profissões de agricultor, caminhoneiro, vendedor e cozinheiro; 2. Propor que as crianças realizem uma escolha frente a opções.

**Atividades realizadas:** As crianças foram separadas novamente em quatro grupos, para que exercessem os papéis de cada profissão. Dessa vez foram levados diversos objetos para promover a brincadeira, como pás, arados, regador, caminhão de brinquedo, dinheiros de mentira, caixa registradora, panelas e utensílios de cozinha. As crianças brincaram de exercer as profissões e em seguida voltaram para a sala de aula, onde foi pedido que escolhessem uma profissão que tenham gostado mais e fizessem um desenho.

### 5º Encontro

**Objetivos:** 1. Apresentar algumas profissões encontradas no ambiente escolar, sendo elas servente, nutricionista e merendeira, e as atividades exercidas por cada profissional; 2. Verificar se as crianças conseguem associar o nome da profissão à atividade realizada.

**Atividades realizadas:** Convidamos os profissionais da escola para contarem qual é a profissão deles e as atividades que realizam. Em seguida, realizamos duas brincadeiras a fim de fixar os nomes das profissões e a associação com as atividades exercidas. A primeira foi uma adaptação do “morto/vivo” na qual combinamos gestos para cada profissão, e em seguida instruímos que quando fosse falado o nome de uma profissão, os alunos deveriam realizar o gesto associado à ela. A segunda brincadeira foi o “Quem Sou Eu?”, onde dávamos dicas sobre cada trabalho, sem citar o nome, e as crianças deveriam atribuir a uma das 3 profissões apresentadas.

### 6º Encontro

**Objetivos:** 1. Ampliar o conhecimento das crianças a respeito da profissão de

nutricionista; 2. Verificar se as crianças são capazes de relacionar os profissionais trabalhados no encontro anterior às suas respectivas funções; 3. Apresentar outras profissões existentes na escola e suas respectivas funções.

**Atividades realizadas:** Foram levadas figuras de alimentos saudáveis e não-saudáveis e uma folha sulfite dobrada, a fim de propiciar a montagem de um cardápio pelas crianças, que estariam realizando a atividade de um nutricionista.

Em seguida, entregamos imagens dos profissionais tratados no encontro anterior, as quais as crianças deveriam colar em função do nome de cada profissão.

Depois, repetimos as atividades de “morto-vivo” e “quem sou eu” do encontro anterior. Por fim, apresentamos outras profissões do ambiente escolar: secretário, auxiliar, diretora, professora, cuidadora.

### 7º Encontro

**Objetivos:** 1. Explicitar para as crianças a importância da professora na educação; 2. Apresentar uma relação entre os materiais utilizados pelas professoras e outras profissões; 3. Ensinar que os livros são escritos por alguém, cuja profissão se chama escritor; 4. Ensinar o processo de criação de um livro e as atividades envolvidas.

**Atividades realizadas:** Introduzimos o encontro com o teatro de fantoches para tratar da profissão de professora e os materiais que ela precisa utilizar para o ensino. Em seguida, mostramos um livro de história e propusemos que as crianças criassem seu próprio livro, a fim de interpretar as profissões de escritor e desenhista.

### 8º Encontro

**Objetivos:** Ensinar quais são as profissões que atuam no hospital e ainda não foram trabalhadas (médico(a), enfermeiro(a), psicólogo(a), recepcionista) e os profissionais que atuam em outros contextos, mas também no hospital (como o nutricionista).

**Atividades realizadas:** A maior parte do encontro foi utilizado para finalizar a confecção do livro de histórias, que havia sido apenas iniciado no encontro anterior. Em seguida, introduzimos as profissões do hospital por meio do teatro de fantoches.

### 9º Encontro

**Objetivos:** Averiguar se as crianças conseguiram se apropriar dos conceitos trabalhados no teatro de fantoches, de modo a relacionar os profissionais mencionados às suas respectivas funções.

**Atividades realizadas:** Para retomar as profissões do hospital introduzidas no encontro anterior, propomos a colagem, por parte das crianças, de desenhos retirados da internet que ilustram pessoas exercendo as funções mencionadas (médico(a), enfermeiro(a), psicólogo(a), recepcionista, nutricionista), de acordo com suas respectivas profissões. Para finalizar, brincamos de brincar de “quem sou eu?”, onde eram dadas dicas sobre cada trabalho, sem citar o nome, e as crianças atribuíam a uma das profissões apresentadas até então.

### 10º Encontro

**Objetivos:** 1. Encerrar o projeto, recapitulando o que foi aprendido; 2. Identificar se as crianças conseguem descrever o que é profissão; 3. Avaliar se as profissões ensinadas apareceram nas escolhas dos alunos, se outras profissões surgiram, em relação ao primeiro encontro ou se eles mantiveram suas escolhas iniciais; 4. Averiguar como as

crianças se apropriaram dos conceitos trabalhados e como elas articulam esses conceitos com a imaginação.

**Atividades realizadas:** Iniciamos o encontro com o teatro de fantoches, em que a personagem Mari de despede e pergunta sobre o que eles aprenderam. Em seguida, as crianças desenharam o que querem ser quando crescer e, com os desenhos, montamos um mural na sala de aula. Para finalizar, deixamos um momento de brincadeira para as crianças, com objetos e brinquedos relacionados à todas as profissões trabalhadas.

No primeiro encontro, quando perguntado se as crianças sabiam o que era profissão e se conheciam alguma. As respostas dadas foram “profissão é quando o adulto trabalha o trabalho”, “é quando o adulto vai bonito pro trabalho” e “quando o adulto trabalha com computador”. Além disso, as profissões mais citadas foram policial, bombeiro, médico, professora, entre outras, que eram em sua maioria profissões atreladas a familiares ou pessoas conhecidas. Depois do teatro de fantoches perguntamos se eles tinham entendido o que eram as profissões e, a partir de respostas como “é quando o adulto faz o que tem que ser feito” e “é quando o adulto trabalha pra ganhar dinheiro pra comprar comida”, pudemos perceber que o objetivo foi alcançado, visto que eles responderam utilizando as mesmas palavras que usamos durante o teatro para explicar o que era profissão. Após isso, foi solicitado que as crianças desenhassem alguma profissão que gostariam de ter quando crescessem, e várias crianças desenharam profissões diferentes das que tinham aparecido nas respostas iniciais, como, por exemplo, jogador de futebol, vendedora de sapatos, veterinária e modelo.

No segundo encontro, quando solicitado que as crianças realizassem a colagem da sequência do processo de produção dos alimentos, as imagens foram coladas fora de ordem e nem todas as crianças participaram do processo. Optamos então por retomar o tema no encontro seguinte, com uma atividade diferente, uma vez que verificamos que as crianças tiveram dificuldade de realizar a atividade em grupo e que havia sido conduzida com pouca supervisão.

No terceiro encontro, então, fizemos uma dinâmica na qual cada integrante do projeto evocou comportamentos condizentes a cada profissão trabalhada. Para isso, cada integrante pegou algum objeto correspondente a profissão que iria representar. Uma pegou regador, outra um avental, outra uma fruta e outro um caixa de mercado de brinquedo. Um de cada vez, falávamos alguma atividade da profissão que representava para que as crianças conseguissem fazer associações com o que já havia sido trabalhado nos encontros anteriores. As crianças de início demoraram poucos instantes para entenderem o ritmo da dinâmica, mas logo em seguida elas conseguiram associar os comportamentos dos integrantes aos de suas respectivas profissões representadas.

No quarto encontro, que foi o último do eixo “mercado”, quando proposto de as crianças brincarem de cada profissão, avaliamos dificuldade das crianças em exercerem o papel de cada profissional. Para a brincadeira de agricultor, brincamos em um gramado da escola, onde as crianças puderam cavar a terra. Elas mostraram saber os processos do trabalho do agricultor, como colocar a semente, arar a terra, regar, etc. Na brincadeira de caminhoneiros, as crianças esperavam o comando para realizar alguma ação, o que demonstrou que elas não entraram no papel de motoristas de caminhão, apesar de entender a função que existe de ir buscar os alimentos e os transportar até o supermercado. Na brincadeira de supermercado as crianças foram se alternando para brincar na caixa registradora, e não demonstraram ter entrado no papel de vendedores, apesar de também terem entendido a função e os processos de um vendedor.

A brincadeira de cozinheiros foi a que mais mobilizou as crianças e a que mais teve uso de imaginação. As crianças brincaram com as panelinhas e inventaram que estavam cozinhando alimentos específicos, apesar de não ter nada dentro das panelas. Foi possível realizar uma troca de brincadeira, de modo que as crianças que brincaram de caminhoneiro trocaram de lugar com as crianças que brincaram de agricultor; e as crianças que brincaram de vendedor de supermercado trocaram de lugar com as que brincaram de cozinheiros. Ao final do encontro, quando solicitado que as crianças escolhessem uma das profissões para desenhar, todas realizaram a atividade, sendo que a maioria dos desenhos foi a respeito da profissão de cozinheiro(a).

No quinto encontro, pudemos perceber que, durante as atividades lúdicas de teste de aprendizagem sobre as três profissões, as crianças respondiam mais sob controle da ordem das profissões apresentadas, do que sob controle das características das profissões. Além disso, percebemos uma dificuldade maior com as profissões de nutricionista e servente, por serem as menos conhecidas por eles. Essas duas profissões também foram as menos desenhadas quando pedimos que desenhassem as que eles mais tivessem gostado.

Dessa forma, no sexto encontro repetimos as atividades realizadas no quinto encontro, alternando a ordem que as profissões eram apresentadas, e pudemos verificar que as crianças aprenderam o que era cada profissão e suas funções, pois responderam corretamente à atividade.

No sétimo encontro, a partir do teatro de fantoches, as as crianças lembraram de todas as profissões que retomamos, mostrando que se apropriaram bem do conteúdo, pois conseguiram novamente responder o nome da profissão bem como as funções que eram exercidas pelo profissional. Em seguida as crianças iniciaram a confecção do livro, se colocando como escritoras e desenhistas de uma história.

Como no sétimo encontro não conseguimos finalizar a história, o oitavo encontro foi utilizado para terminar a confecção do livro. Introduzimos as profissões do hospital por meio do teatro de fantoches.

Avaliamos a aprendizagem das profissões do hospital no encontro seguinte, o nono encontro, por meio do teatro de fantoche interativo com as crianças, onde íamos perguntando os nomes das profissões. Percebemos que as crianças se lembravam de quase todas as profissões do hospital, tendo dificuldades apenas para diferenciar o médico do enfermeiro, pronunciar a palavra “receptionista” (qual poucas crianças lembraram), e também da profissão de psicólogo, que precisamos dar mais dicas e explicar mais de uma vez quais eram as atividades exercidas. Além disso, a atividade de colagem das profissões correu bem e todas as crianças conseguiram realizar, relacionando os profissionais às respectivas funções.

A atividade foi dada de forma que colocamos todas as figuras recortadas nas mesas de cada um e demos a instrução de que deviam procurar as figuras que representassem uma determinada profissão. Dessa forma, quando a criança encontrava as figuras, dávamos a instrução de colar as figuras em uma folha e escrever o nome da profissão. Fizemos isso até que todas as figuras fossem coladas.

No último encontro, pudemos avaliar que a maioria das profissões foi mencionada pelos alunos quando lhes foi solicitado que evocassem o que aprenderam e alguns souberam, na roda, explicar que trabalho estava associado à profissão que, segundo eles: “é aquilo que os adultos fazem para ganhar dinheiro e comprar comida, passear”. Ao serem solicitadas a desenhar o que queriam ser quando crescessem, algumas crianças mantiveram as profissões do primeiro encontro e outras escolheram algumas das que foram ensinadas.

#### 4. Considerações finais

Levando em consideração os objetivos da proposta, de que as crianças fossem capazes de reconhecer e comunicar seus gostos em relação às atividades apresentadas, que se aumentasse o número de profissões conhecidas pelas crianças e que se habituassem com situações de escolha, foi possível avaliar por meio das atividades realizadas que esses objetivos foram atingidos. Pode-se chegar a essa conclusão uma vez que os encontros foram todos planejados, prática apontada por Kubo e Botomé (2001, apud Henklain e Carmo 2013) como essencial para garantir um ensino eficaz. Além disso, as atividades propostas mostraram que as crianças respondiam aos estímulos “nome das profissões” com respostas que explicitavam as atividades realizadas por tais profissionais.

O trabalho em questão mostra ainda que é possível realizar Orientação Profissional tendo como público crianças pré-escolares, como já apontado por Pasqualini, Garbulho e Schut (2005), o que amplia o campo de trabalho dos psicólogos orientadores profissionais.

Apontamos como possíveis questões a serem levadas em conta em outros projetos de OP com crianças, que seja realizado um levantamento do repertório de habilidades das crianças antes da proposta de atividades, de forma que se avalie o que as crianças são capazes de realizar ou não, para que os encontros sejam otimizados e se consiga atingir os objetivos propostos.

#### 5. Referências

BOCK, S. **Orientação profissional: A abordagem sócio-histórica**. São Paulo: Cortez Editora. 2002.

BOCK, A.M.B. & Aguiar, W. M. J. Por uma prática promotora de saúde em Orientação Vocacional. Em A.M.B. Bock (Org.), **A escolha profissional em questão** São Paulo: Casa do Psicólogo. 1995. (pp. 9-22).

HENKLAIN, Marcelo Henrique Oliveira; CARMO, João dos Santos. **Contribuições da análise do comportamento à educação: um convite ao diálogo**. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 43, n. 149, p. 704-723, Aug. 2013.

PASQUALINI, Juliana Campregher; GARBULHO, Norma de Fátima; SCHUT, Tannie. Orientação profissional com crianças: uma contribuição à educação infantil. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 71-85, jun. 2004.

SPARTA, Mônica. O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 4, n. 1-2, p. 1-11, dez. 2003.

## **PARTIDA DE FUTEBOL: TÉCNICA DE AUTOCONHECIMENTO EM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL**

SALINAS, Aline Silvério, Unesp. alinesalinas25@gmail.com  
MIRANDA, Camila Alves, Unesp. camilamiranda.psico@gmail.com  
CARDOSO, Hugo Ferrari, Unesp. hfcardoso@gmail.com

**Resumo:** O presente trabalho objetiva apresentar a técnica intitulada “Partida de Futebol”, desenvolvida em um projeto de extensão e com o intuito de trabalhar autoconhecimento em um processo de Orientação Profissional com uma turma de alunos do 3º ano do Ensino Médio de uma escola pública estadual. A técnica consiste numa metáfora em que é proposta a escalação do “Meu Time” e do “Time Adversário” para jogar uma partida de futebol e pode ser aplicada individualmente ou em grupo, podendo, desse modo ser utilizado em diversos contextos grupais (escolas, grupos de Orientação Profissional e etc). O foco de reflexão e análise reside na própria escalação, visto que no “Meu time” estarão as variáveis que facilitam/auxiliam no processo de escolha; no “Time Adversário” as variáveis que dificultam o processo. A turma foi dividida em dois grupos (A e B) e a aplicação aconteceu de forma diferente em cada grupo. No grupo A a atividade foi realizada coletivamente, montando sua partida de futebol coletiva na lousa. Já o grupo B realizou a atividade individualmente, onde cada um deveria escalar seus times em folhas sulfite. Em ambos os grupos, após as escalações houve uma discussão conjunta sobre a atividade. Como resultados, observou-se que as escalações das duas turmas apresentaram semelhanças e diferenças em decorrência do modo como foram aplicadas. Destaca-se que a família e o “eu” foram jogadores elencados nos dois times (“meu time” e “adversário”). As discussões envolveram, principalmente, as temáticas da família, religião, mídia, machismo e amigos e os orientandos puderam refletir sobre a influência mútua entre os jogadores de ambos os times, fazendo recortes de gênero, classe social e raça, compartilhando experiências e construindo um espaço de debate crítico, reflexão e empatia. Dessa forma, a técnica evidenciou a importância do autoconhecimento para a tomada de decisão dos jovens, revelando-se como recurso lúdico, versátil e rico em informações que empodera o orientando a desenvolver seu autoconhecimento e desafia o orientador profissional a ser flexível e estar atento às demandas dos orientandos e às variáveis contextuais.

**Palavras-chave:** AUTOCONHECIMENTO; ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL; TÉCNICA.

### **1. Introdução**

A orientação profissional (OP) é um processo psicológico que busca proporcionar reflexões e intervenções no que diz respeito ao modo de planejamento de vida e escolha profissional. Nos dias atuais, a demanda por intervenções em OP vêm crescendo muito e despertando interesse de diversos públicos, tais como estudantes do ensino médio, profissionais em formação ou já formados e, ainda, pessoas que já estão próximas do momento da aposentadoria ou já se encontram aposentadas.

Ao encontro dessa nova tendência da Orientação Profissional, em 2004 a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu um guia para auxiliar o desenvolvimento de políticas públicas que promovam a OP, conceituando-a como um conjunto de atividades que auxiliam o orientando a identificar interesses, aptidões e competências para, então tomar decisões e gerir projetos de vida individuais em diversos contextos, como na educação, formação, emprego, a nível comunitário e a nível privado (Ambiel, Martins e Hernandes, 2018 apud OCDE, 2004).

Donald Super desenvolveu ao longo de 60 anos (Lassance, Paradiso e Silva, 2011) sua teoria acerca da Orientação Profissional em que sugeriu que esta implica em três segmentos: desenvolvimento, autoconceito e contextual; a análise conjunta desses três aspectos permite o orientando identificar suas habilidades, competências, interesses e objetivos combinando-os à suas escolhas em cada fase da vida; reconhecendo e compreendendo seu autoconceito, baseado na visão que tem sobre si e também na visão construída socialmente por intermédio da relação com os pares, compreendendo que estes podem se modificar; e por fim, analisando os papéis sociais que assume nessas diferentes fases, identificando e refletindo sobre as exigências e implicações desses papéis e o quanto eles podem conduzir a uma auto realização ocupacional.

Assim, esses três segmentos propõem uma avaliação crítica, ampla e dialética a respeito de fatores que influenciam na tomada de decisão e planejamento de vida, levando em consideração não apenas a personalidade ou os interesses e aptidões, mas também o contexto social e histórico no qual o indivíduo está colocado.

Soares (2002) aponta que fatores políticos, econômicos, sociais e educacionais, bem como os interesses, motivações, habilidades e competências sociais (que compõem a identidade do indivíduo) influenciam diretamente na escolha profissional do adolescente, visto que fazem parte do processo de autoconhecimento. A autora ressalta que é importante compreender a inter-relação entre esses elementos, a fim de que se tenha compreensão das multideterminações do processo de escolha, o que leva o orientando a construir seu autoconhecimento.

Para se trabalhar a temática do autoconhecimento em Orientação Profissional, uma série de condutas podem ser utilizadas, como entrevistas, recursos didáticos, rodas de conversa e técnicas. Foncatti et al (2016) discorre sobre o planejamento e execução de uma oficina sobre orientação profissional, que pode também orientar o profissional na criação de estratégias e/ou técnicas que favoreçam o processo de autoconhecimento.

Segundo o autor, é importante que a atividade precisa sempre atender a demanda do grupo a fim de proporcionar que os estudantes tenham vivências que *“os mobilizem em torno do tema proposto, possibilitando a emergência do novo”* (Foncatti, 2016, p.106), entendendo-se “novo” como a emergência de relatos de experiência e diferentes pontos de vista que levem ao diálogo e reflexão. Nesse sentido, a fim de promover o autoconhecimento do orientando, Dias e Soares (2007) sugerem que

“a orientação profissional [...] deve trabalhar com todas as técnicas disponíveis, promover o autoconhecimento do sujeito como um meio não só de facilitar a escolha profissional, mas de ajudar o indivíduo na elaboração de um projeto de vida mais pleno, que considere a multiplicidade de aspectos envolvidos na escolha do seu futuro pessoal e profissional.” (DIAS E SOARES, 2007, p.331)

Considerando a importância de promover o autoconhecimento através de práticas em Orientação Profissional e os pressupostos teóricos dessa área, os alunos participantes do Projeto de Extensão “Práticas em Orientação Profissional em Instituições Educacionais” (POPIE) desenvolveram uma técnica intitulada “Partida de Futebol” que



permitisse os orientandos a refletirem sobre fatores que influenciam no processo de escolha, de maneira geral.

## **2. Objetivo**

Dessa forma, presente trabalho objetiva descrever o relato de experiência de aplicação da técnica “Partida de Futebol” discutindo quais foram suas implicações enquanto um meio de produzir o autoconhecimento através da reflexão e do pensamento crítico sobre as variáveis que envolvem as tomadas de decisões.

## **3. Metodologia**

As atividades do POPIE foram realizadas no ano de 2018 com 20 alunos, em média, de 17 anos de idade, de uma turma de terceiro ano do ensino médio de uma escola pública de uma cidade do interior do estado de São Paulo. Para que o trabalho fosse mais efetivo, optou-se por dividir a turma em dois grupos de 10 alunos cada, para que houvesse tempo suficiente para uma maior discussão e aprofundamento nas questões trazidas pelo grupo.

Cada grupo contou com três extensionistas do projeto POPIE. Ao todo, foram realizados 12 encontros de aproximadamente uma hora e meia cada, nos quais foram trabalhadas temáticas a respeito do autoconhecimento, informações profissionais e processo de escolha, sendo que, ao final, foi feita uma feira de profissões para toda a escola, como uma forma de encerramento do projeto e construção de um produto final coletivo.

Um dos grupos continha um participante que não era participativo nas atividades dos encontros; conversando com ele em momentos informais de socialização, descobriu-se que ele tinha forte interesse por futebol. Assim, com o intuito de chamar sua atenção para o projeto e engajá-lo na atividade, bem como de propor e criar técnicas inovadoras para as práticas em OP, foi criada a técnica Partida de Futebol.

A técnica consiste numa metáfora em que é proposta a escalação do “Meu Time” e do “Time Adversário” para jogar uma partida de futebol e pode ser aplicada individualmente (atendendo as demandas da área clínica) ou em grupo, de modo individual para cada integrante, ou coletivo em que os integrantes façam juntos, podendo, desse modo ser utilizado em diversos contextos grupais (escolas, grupos de Orientação Profissional e etc).

O foco de reflexão e análise reside na própria escalação, visto que no “Meu time” estarão as variáveis que facilitam/auxiliam no processo de escolha; no “Time Adversário” as variáveis que dificultam o processo; e na partida como um todo que está sempre em movimento, em que os jogadores (variáveis) estão em contato com a bola o durante a partida, influenciando seu resultado final, representando o próprio processo de escolha em si.

Precisamente, a técnica compôs um dos encontros sobre a temática autoconhecimento, e para a sua realização, utilizaram-se os seguintes materiais: quadro negro, giz de lousa, folha sulfite A4, lápis e canetas. Após a aplicação da técnica, iniciou-se uma roda de conversa sobre a temática “fatores que influenciam no processo de escolha profissional”, onde todos os alunos foram convidados a comentar suas percepções em relação à temática e a técnica.

## **4. Resultados**

A aplicação da técnica “Partida de Futebol” aconteceu de forma diferente em cada grupo (A e B). No grupo A a atividade foi realizada coletivamente e, de início, a proposta apresentada aos estudantes foi a de que eles, como um grupo, conversassem e refletissem sobre aquilo em comum que os ajuda e/ou os atrapalha a alcançar seus objetivos para que,

a partir disso, montassem sua partida de futebol coletiva na lousa escolar de sua sala aula, lembrando de se incluir um representante em campo, sendo assim, depois da montagem, uma roda de conversa se iniciou.

Por outro lado, o grupo B realizou a atividade de forma individual, logo, após serem entregues papéis sulfites A4, lápis e canetas para cada um dos estudantes, a instrução apresentada à eles foi diferente, cada um deveria pensar e representar, individualmente, o que/quem escalaria para cada um dos times, incluindo si mesmo; após a escalação, os estudantes foram convidados a mostrar sua partida de futebol para os colegas e comentar sobre os jogadores, para que assim uma roda de conversa se iniciasse.

A escalação do grupo A contou com os seguintes jogadores no Time dos Aliados: professores, família, amigos e interesse por aprender; e, no Time dos Inimigos, foram escalados: machismo, condição econômica, competitividade e família; ademais, notou-se um “eu” escalado em ambos os times. Já no grupo B, por conta da aplicação individual da técnica, obteve-se uma maior variedade no que diz respeito à escalação. Logo, no Time dos Aliados foram escalados: escola, professores, estudo, amigos, família, diálogo, livros, mídia, hobbies, sonhos, derrotas, determinação, autoconhecimento, alegria e carinho; enquanto no Time dos Inimigos, a escalação contou com a participação de: medo, ansiedade, insegurança, fé, tempo, família, amigos, mídia e sociedade. Os estudantes da turma B representaram a si mesmos de maneira variada, porém um estudante se colocou nos dois lados do campo e os outros, de maneira equilibrada, se colocaram no Time dos Aliados ou no Time dos Inimigos.

Durante as rodas de conversas, os alunos levantaram discussão, principalmente, sobre as temáticas da família, religião, mídia, machismo e amigos, refletindo sobre como esses elementos estão interligados e influenciam tanto em suas vidas, como na comunidade jovem em geral, estabelecendo recortes a respeito de gênero, classe social e raça.

## **5. Discussão**

A aplicação da técnica foi desafiadora para os orientandos, visto que muitos deles ficaram bastante tempo elaborando a atividade e fizeram comentários, como “que difícil!”, “nossa, não sei o que colocar”, “nunca tinha pensado sobre isso”. Tais expressões indicam que pensar sobre si mesmo é um hábito pouco comum já que “a escola nem sempre estimula a reflexão do jovem [...] e as grades curriculares esquecem-se muitas vezes de ofertar ao aluno possibilidades de refletir sobre seu futuro profissional” (MANTOVANNI, AVILA, GONÇALVES, 2015, p. 3).

Entretanto, essa reflexão é repleta de elementos que configuram relações de interdependências e influências mútuas que, quando identificados podem fornecer esclarecimentos e respostas, que dão a possibilidade do indivíduo agir sobre sua realidade, o que é corroborado por Dias e Soares (2007), que conclui em seu artigo que a participação dos jovens em seu projeto resultou também “um aumento no interesse do jovem em pensar sua trajetória profissional, seus caminhos, possibilidades de ação [...] e na sua mobilização para participar de ações comunitárias” (DIAS E SOARES, 2007, p. 331)

Ainda que os orientandos tenham expressado dificuldade, destaca-se que o autoconhecimento foi um jogador escalado no “Meu time” pela maioria dos orientandos da turma B, evidenciando o reconhecimento dos alunos de que autoconhecer-se facilita e contribui para um processo de escolha mais objetivo e esclarecedor.

Cada grupo construiu sua atividade de maneira única, revelando visões diferentes do mesmo fenômeno; no grupo em que os orientandos trabalharam coletivamente, apesar de as escalações dos times apresentarem um menor número de jogadores, houve uma

discussão conjunta que permitiu uma maior ponderação e reflexão acerca da interdependência dos elementos, ampliando o olhar e considerando a sociedade como um todo a partir de um viés mais crítico. Tal conclusão vai de encontro com o estudo de Dias e Soares (2007) que descrevem a orientação profissional

“como uma condição para oportunizar espaço de diálogo, aceitar os questionamentos do jovem, buscar apropriar seus interesses frente à extrema complexidade do mundo contemporâneo, refletir sobre a realidade social em que esses jovens vivem e incentivá-los na tarefa de realizar suas escolhas profissionais.” (DIAS E SOARES, 2007, p.330)

Já no grupo que trabalhou individualmente, a escalação resultou em elementos relacionados aos contextos particulares de cada e que, posteriormente, na discussão, foram compartilhados e analisados de maneira crítica e dialética; a título de exemplo, a escalação da mídia e dos livros enquanto jogadores do “meu time” pela maioria dos participantes do grupo B, resultou em uma discussão sobre como esses elementos são não apenas veículos de informação, mas também de propagação de estereótipos e concepções equivocadas acerca do mercado de trabalho, atribuição de gênero à profissão, expectativas do curso.

É possível observar, ainda, algumas semelhanças entre os grupos. Como aspecto semelhante, houve a escalação da família, dos amigos e dos professores como jogadores do “meu time”, sendo a família um elemento presente em ambos os times. A respeito da família, Santos (2005) postula que o jovem pertence à história e as características próprias da família, que são a base para a constituição de conceitos, reconhecimento de aptidões, fonte de modelos e planejamentos futuros.

A família, nessa relação, orienta-se por duas lógicas: a que os filhos continuem sua história, ou que realizem o que os pais não puderam realizar (Santos, 2005 *apud* Lucchiari, 1997), o que gera grandes expectativas e sentimentos de confusão, insegurança e indecisão. Apesar disso, a família representa fonte primária de apoio, na qual o jovem encontra apoio financeiro e emocional, sendo esse apoio relativo ao “seu grau de expectativa, conflitos e com sua capacidade de manejá-los” (SANTOS, 2005, p. 58)

No que concerne a influência dos amigos, Santos (2005) destaca que a opinião dos pares também gera dúvidas mesmo depois da escolha ter sido feita e que quanto maior o vínculo com os pares, maior sua dependência em relação à escolha profissional. Essa configuração revela a importância, ambiguidade e influência do meio social na vida dos adolescentes, visto que o contexto influencia diretamente em “seu processo de socialização e seus pares são, na realidade, os responsáveis pela formação da criança [...] pela transmissão cultural e, conseqüentemente, pela construção dos valores” (SANTOS, 2005, p. 53 *apud* HARRIS, 1995).

Curiosamente, o elemento “eu”, referindo-se à identidade individual dos orientandos, também esteve presente também na escalação dos dois times, em ambos grupos. Essa configuração evidencia o conflito vivenciado pelo jovem durante o processo de escolha e que muito provavelmente tem relação com os demais jogadores dos times e também com a “*etapa do desenvolvimento humano de individualização [...] que pode implicar em uma revisão do seu autoconceito, a partir de uma reavaliação de si mesmo e, enfim, um comprometimento com sua identidade*” (SANTOS, 2005, p. 58)

Quanto aos demais jogadores escalados nos times, como “fê”, “mídia”, “sonhos”, “determinação” e entre outros, compreende-se que eles aparecem como temas relativos à história de vida individual de cada aluno e sua análise, no contexto geral da atividade, por meio de debates evidencia o quanto o grupo “pode [...] promover processos de identificação maior ou menor entre os membros do grupo e acirrar as diferenças ou semelhanças entre os sujeitos (Dias e Soares, 2007, p.318) contribuindo para a formação

de uma rede de apoio e fonte de troca de ideias, contribuindo para a formação de suas identidades.

## 5. Considerações finais

A orientação profissional se mostrou como um instrumento de auxílio, buscando, em conjunto com o indivíduo ativo no processo, a compreensão da rede de significações pelas quais ele opera e que envolve suas vivências anteriores, seus sentimentos, necessidades, motivações, valores e tudo aquilo que irá conduzi-lo ao autoconhecimento.

É válido reforçar que a escolha não é uma ação espontânea deslocada de um contexto, ela é reflexo da constituição de um sujeito determinado por uma série de influências as quais o profissional de orientação profissional deve estar sempre atento, uma vez que “poderá, de forma objetiva, auxiliar o jovem não só a preparar-se de maneira a beneficiar-se ao adotar uma carreira que lhe seja mais adequada, mas também a estimular-lhe o desenvolvimento [...] de seu pleno potencial humano.” (VILLARES, BARBOSA E CARDOSO, 2015, p. 206)

Daí se constata o desafio que a técnica propõe também ao orientador profissional, pois exige sua constante atualização sobre assuntos diversos, como educação, política, economia, mercado de trabalho e etc, além de um cuidado do manejo grupal, a fim de fazer apontamentos que gerem reflexão e debate, de mediar conflitos e lidar com possíveis questões de cunho pessoal que possam aparecer no grupo, evitando que se adquira um caráter clínico.

A técnica se mostrou versátil por poder ser aplicada tanto individual quanto coletivamente, abarcando assim a área escolar, organizacional, social e clínica. A esse respeito, sua aplicação revelou que propor a atividade grupal com caráter coletivo é um caminho que conduz ao pensamento crítico perante a realidade, promove empatia entre os participantes, estimula a partilha de experiências e opiniões diferentes que, trabalhando de individualmente, dificilmente seriam alcançadas.

A quantidade e variedade de jogadores elencados em cada time foi grande, evidenciando as inúmeras influências que os jovens vivenciam, o que permite um debate amplo, permitindo inúmeras possibilidades de análise. Ressalta-se que os próprios alunos escalaram o autoconhecimento como um jogador do “Meu time”, deixando claro que o consideram algo importante no processo de tomada de decisão e planejamento de vida.

Conclui-se, então que a técnica “Partida de Futebol” revelou ser um recurso lúdico e rico em informações que empodera o orientando a desenvolver seu autoconhecimento e compreender que “escolher é, ao mesmo tempo, decidir e abdicar” (Santos, 2005, p.58). Sugere-se que ela seja aplicada em outros contextos no intuito de verificar as variabilidades de respostas apresentadas pelo orientando, considerando inclusive diversas realidades diferentes.

## 6. Referências

AMBIEL, R. A. M; MARTINS, G. H; HERNANDEZ, D. N. Por que os adolescentes buscam fazer orientação profissional? Um estudo preditivo com estudantes brasileiros. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 4, p. 1971-1984, dez. 2018.

DIAS, M. S. L; SOARES, D. H. P. Jovem, mostre a sua cara: um estudo das possibilidades e limites da escolha profissional. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 316-331, junho, 2007.

FONCATTI, Guilherme et al. Oficina de Orientação Profissional: construindo estratégias de intervenção para feira de profissões. **Rev. bras. orientac. Prof.**, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 103-113, junho. 2016.

LASSANCE, M. C. P.; PARADISO, A. C; SILVA, C. B. Terceira demanda-chave para a Orientação Profissional: como ajudar o indivíduo a desenvolver sua carreira? Enfoque desenvolvimentista e evolutivo. In: RIBEIRO, Marcelo Afonso; MELO-SILVA, Lucy Leal. (Org.). **Compêndio de Orientação Profissional e de Carreira**. São Paulo: Vetor Editora Psico-pedagógica, 2011, v. 1, p. 135-166.

MANTOVANI, R.; LOPES, G.; AVILA, R. N. P.; GONCALVES, P. M. C. Uma demonstração da importância de promover o autoconhecimento na orientação profissional. **Revista Eletrônica S@aber**, v. 34, p. 01-15, 2015

SANTOS, Larissa Medeiros Marinho dos. O papel da família e dos pares na escolha profissional. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 10, n. 1, p. 57-66, abr. 2005.

SOARES, D.H.P. **A escolha profissional: do jovem ao adulto**. São Paulo, Summus, 2002.

VILLARES, V.; BARBOSA, B.P.; CARDOSO, H. F; Orientação Profissional: um relato de experiência. In: **Psicologia Organizacional e do Trabalho?** Atuação em Gestão de Pessoas e Orientação Profissional. Bauru. Joarte. 2015, p. 191-2018.

## **PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA A CARREIRA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA INTERNACIONAL**

Dayane Barbosa, FFCLRP-USP, dayane.barbosa@usp.br  
Lucy Leal Melo-Silva, FFCLRP-USP, lucileal@ffclrp.usp.br

**RESUMO:** As intervenções em Educação para Carreira objetivam atribuir sentidos aos estudos e ao trabalho. Dado que existem diversas modalidades de intervenção, com diferentes abordagens teóricas, objetivos e procedimentos, é importante conhecer algumas das alternativas descritas na literatura, a fim de fundamentar a prática profissional e a escolha por abordagens adequadas às demandas para intervenção em diferentes níveis da educação básica brasileira. Assim, o objetivo deste estudo é caracterizar programas de Educação para a Carreira testados empiricamente e publicadas nos últimos 20 anos (2000-2019) no âmbito internacional, considerando que estas são desenvolvidas predominantemente no exterior. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura internacional com as palavras-chave “career education” (somente no título) e “program” (no resumo, palavra chave e título) nas bases de dados Psycnet, Scopus e periódicos CAPES no período informado. Dentre os 476 artigos localizados, sete foram analisados, considerando os critérios de elegibilidade: periódicos revisados por pares, artigos publicados no período de 2000-2019, disponíveis nos idiomas português, inglês e espanhol, com acesso completo ao texto e que abordam a discussão de programas (ou intervenções) de Educação para a Carreira. As informações foram organizadas em seis categorias: modelos teóricos, público-alvo, instrumentos, estrutura e procedimentos, avaliação da intervenção e resultados dos programas. A análise dos artigos mostrou um predomínio do modelo referencial sócio-cognitivo de carreira, destinado a adolescentes, predominantemente do ensino fundamental II. Os resultados dessas intervenções foram avaliados de forma quantitativa ou por métodos mistos, por meio da aplicação de instrumentos variados, e predominantemente com medidas pré e pós-intervenção. Com relação a estrutura das sessões, foi observado uma grande variedade nas formas de intervenção, que eram desenvolvidas por módulos breves à processos com meses de duração. Quanto aos resultados dos programas, houve em todos os estudos efeitos positivos nos participantes. Por meio dos achados do presente estudo, considera-se fundamental conhecer a ampla gama de características dos programas de Educação para Carreira, os quais desde que bem estruturados e condizentes com os objetivos e público-alvo, podem ser importantes não apenas como uma forma de atribuir sentidos aos estudos e ao trabalho, mas também para o desenvolvimento integral dos estudantes. Isso permite refletir acerca da implementação de programas em instituições de ensino como uma possibilidade de favorecer maior engajamento acadêmico dos alunos e, sobretudo, o desenvolvimento da carreira ao longo da vida, como estímulo à construção do futuro como resposta aos inúmeros desafios para a vida no século XXI.

**Palavras-chave:** Educação para carreira, Programas, Carreira.

### **1. Introdução**

Neste século os avanços econômicos, sociopolíticos, demográficos e tecnológicos trazem grandes transformações no contexto do trabalho (ASSUNÇÃO-MATOS;

BICALHO, 2016). Com as novas demandas do mundo do trabalho, também surge a necessidade do desenvolvimento de competências e habilidades essenciais para a adaptabilidade ao mundo do trabalho. Além da alta qualificação, espera-se que os profissionais desenvolvam um repertório de conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos e competências para a resolução de problemas complexos. Nesse sentido, a educação, torna-se fundamental uma vez que se entende a carreira como um processo em construção ao longo da vida (CASTRO, 2008; MUNHOZ; MELO-SILVA, 2012). Sendo assim, a infância, aqui considerada como o período que compreende dos 0 aos 14 anos, torna-se um período de grande potencial de aprendizagem (HARTUNG; PORFELI; VONDRACEK, 2008; SAVICKAS, 2013).

Visando integrar escola e mundo do trabalho, o poder legislativo brasileiro aprovou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - LDB 9394/1996. Em seus primeiros artigos a LDB estabelece que a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social, visando ao pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996). Essa relação, entre educação e contexto de trabalho, deve ocorrer nos dois níveis escolares: a Educação Básica (composta pela Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio) e a Educação Superior. Ainda que estabelecido em lei, a implementação de práticas voltadas à conscientização dos sentidos do trabalho dentro das escolas é escassa, principalmente na Educação Básica. As reflexões sobre trabalho e escolha profissional, quando ocorrem, se dão com maior frequência em salas de aula dos últimos anos do Ensino Médio, na perspectiva de preparação para o exame vestibular como possibilidade de acesso à educação superior.

Nas duas últimas décadas, foi observado um aumento expressivo no nível de escolaridade dos brasileiros, em consequência da expansão da implantação de programas governamentais com esse objetivo, ainda que esse maior nível de educação não implique necessariamente em uma educação de qualidade ou um total aproveitamento do que foi aprendido (PAULI; NAKABASHI; SAMPAIO, 2012). O acesso à escola foi universalizado tardiamente no contexto brasileiro. Assim, a alta taxa de evasão escolar e o baixo desempenho dos alunos constituem os problemas centrais da educação. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP] (2017), as taxas de evasão dos estudantes brasileiros ainda são muito altas, principalmente entre os alunos do Ensino Médio. Entre os anos de 2014 a 2015, as taxas de evasão dos alunos dos 1º, 2º e 3º anos foram respectivamente, 12,9% e 12,7% e 6,8%. Quanto ao desempenho dos alunos brasileiros, os dados do Programme for International Student Assessment (PISA) (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD, 2016) indicam em sua última avaliação com jovens de 15 e 16 anos de 70 países, que o Brasil ficou entre os piores índices nas áreas avaliadas, sendo elas matemática, português e ciências.

Diante desse cenário de dificuldades na educação e preparação para o mundo do trabalho, surge então a necessidade de buscar formas alternativas de atender às necessidades dos alunos com vistas a estimular a continuidade dos estudos e a desenvolver o aprendizado efetivo, para, no futuro, favorecer a inserção mais qualificada no mercado de trabalho, além de promover um melhor desenvolvimento de carreira e exercício pleno da cidadania. Para tanto, programas na área de Orientação Profissional, principalmente em Educação para a Carreira (estratégia desenvolvida para o contexto escolar e difundida principalmente no exterior), podem contribuir com a escola na preparação de pessoas capazes de lidar com a complexidades dos desafios a serem enfrentados no mundo pós-moderno.

A Educação para a Carreira é uma forma de trabalhar o desenvolvimento de carreira no contexto educacional, e consiste em um esforço da comunidade e do sistema de ensino em relacionar educação e trabalho, no meio educativo de forma efusiva, com objetivo de promover a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento da carreira e de um sentido significativo de trabalho na vida das pessoas desde cedo, independentemente dos valores financeiros (HOYT, 2005). Nas escolas, comumente a Educação para a Carreira pode ser desenvolvida de acordo com quatro modelos de intervenção: Modelo Extracurricular, que é realizado fora do horário regular de aula; modelo de disciplina própria ou modelo aditivo, oferecido por um período superior a um ano por professores ou orientadores; modelo integrado a uma disciplina geral ou modelo misto, o qual aborda o assunto em uma disciplina generalista; e modelo efusivo: Educação para Carreira de forma transversal nos conteúdos das disciplinas curriculares (WATTS, 2001).

As práticas de Educação para a Carreira se desenvolvem em modalidades e formas distintas de intervenção, de acordo com as diferentes etapas do ciclo de ensino. Em geral contemplam conteúdos relativos ao conhecimento de si próprio, das possibilidades educativas e de trabalho, dos processos de tomada de decisão e de transições (MUNHOZ; MELO-SILVA; AUDIBERT, 2016). Evidências mostram que a participação em atividades de carreira melhora as oportunidades dos estudantes (TARIGAN, 2011). Além disso, programas e módulos de intervenção em Educação para a Carreira têm se mostrado bastante efetivos no desenvolvimento da carreira (ABD-HANID, 2007; MILES, 2008; ROATEN, 2004). Estudos também têm mostrado um aumento no planejamento da carreira, maturidade profissional e autoeficácia (AMLA et al., 2013; MCWHIRTER, RASHEED, & CROTHERS, 2000; O'BRIEN et al., 2000).

## **2. Justificativa e Objetivo**

Dado que as intervenções de Educação para Carreira são geralmente eficazes para o esclarecimento e consciência da importância do trabalho, e que existem diversas modalidades de intervenção na área, com diferentes abordagens teóricas, objetivos e procedimentos, torna-se importante conhecer algumas das alternativas descritas na literatura, a fim de fundamentar a prática profissional e a escolha por abordagens adequadas às demandas de cada nível de ensino. Sendo assim, o objetivo deste estudo é caracterizar os programas de educação para a carreira testadas empiricamente e publicadas nos últimos 20 anos (2000-2019) no âmbito internacional, considerando que estas são desenvolvidas predominantemente em países desenvolvidos.

## **3. Método**

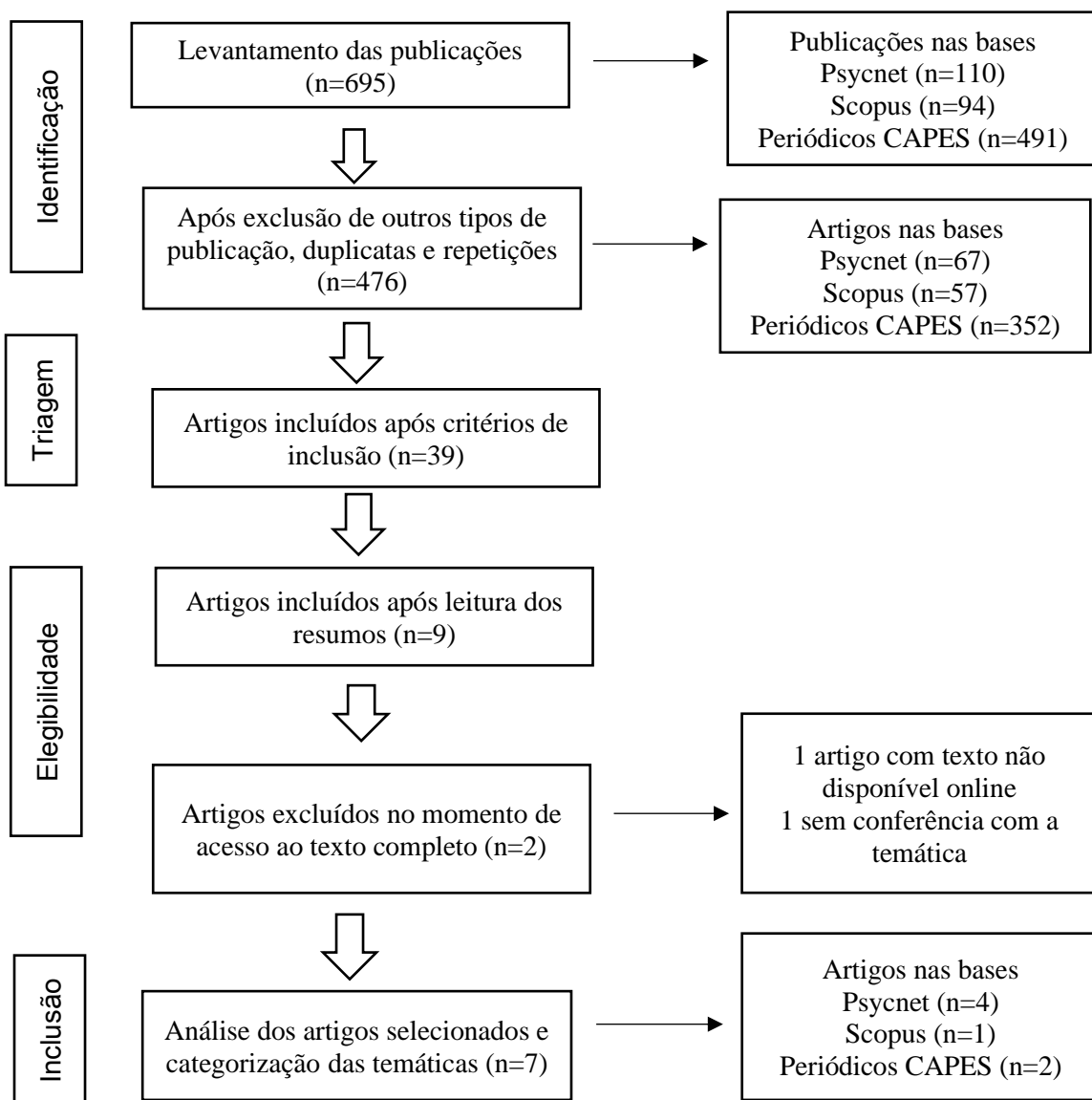
Para a revisão da literatura, foco deste estudo, foi realizada uma busca da produção por meio das palavras-chave “career education” (somente no título) e “program” (nos resumos, palavras-chave e título) nas bases de dados Psycnet, Scopus e Periódicos CAPES. Essas bases foram escolhidas por disponibilizarem publicações internacionais. A busca foi realizada usando a Rede Virtual Privada [VPN] de uma universidade pública, que oferece acesso aos pesquisadores, inclusive a textos que normalmente exigem taxa de pagamento para acesso ao texto completo. A busca foi realizada no período entre fevereiro e março de 2019.

Os critérios de elegibilidade considerados foram: publicações disponíveis em periódicos revisados por pares; artigos publicados no período de 2000-2019; disponíveis nos idiomas português, inglês e espanhol; com acesso completo ao texto; e que abordassem a discussão de programas (ou intervenções) de Educação para a Carreira. Foi considerado critério de exclusão teses e dissertações, resenhas de livros e textos de introdução de edições especiais das revistas. A revisão sistemática foi organizada em



quatro fases, Identificação (levantamento de todas as publicações encontradas através da busca com as palavras-chaves nas bases), Triagem (aplicação dos critérios de inclusão e exclusão), Elegibilidade (leitura dos resumos, para verificação de adequação do tema); e Inclusão (seleção dos artigos a serem analisados), as quais estão melhores descritas na Figura 1. O processo de revisão e as fases estabelecidas foram baseadas nas diretrizes recomendadas pelo protocolo PRISMA (Principais Itens para Relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises) (MOHER et al., 2009). As informações analisadas nos sete artigos selecionados foram organizadas em cinco categorias: Modelos teóricos; Público-alvo; Instrumentos; Estrutura e procedimentos; Avaliação da intervenção; e Resultados dos programas.

FIGURA 1- Processo de levantamento e triagem dos artigos



#### 4. Resultados e Discussão

A partir da revisão da literatura sete artigos foram selecionados. A Tabela 1 caracteriza essas publicações conforme as cinco categorias propostas para análise dos estudos, sendo elas os modelos teóricos, público-alvo, estrutura e procedimentos, avaliação e resultados dos programas. As características apresentadas na tabela serão apresentadas e discutidas a seguir, de acordo com as categorias de análise.

TABELA 1- Programas e categorias analisadas

Programa	Modelo Teórico	Público-Alvo	Instrumentos	Estruturas e Procedimentos	Avaliação	Resultados
Não específica (MCWHIRTER; RASHEED; CROTHER, 2016)	Teoria Social-Cognitiva de Carreira (SCCT; Lent & Brown, 1996; Lent, Brown, & Hackett, 1994)	166 alunos do 2º EM (97 M e 69 H) com idade média de 15 anos, de uma escola secundária urbana em uma cidade de tamanho médio do meio-oeste dos EUA	5 escalas	9 semanas, diariamente em uma aula obrigatória de 50 min. Os métodos envolveram atividades práticas, palestras, trabalho em pequenos grupos e palestrantes convidados.	Quantitativa, com pré-teste, pós-teste e follow-up	Benefícios positivos para a preparação entre escola e trabalho
The Future in Iowa Career Education (FICE) (ALI et al., 2012)	Teoria Social-Cognitiva de Carreira (SCCT; Lent & Brown, 1996; Lent, Brown, & Hackett, 1994)	Alunos do 9º ano de três escolas (de 13 a 16 anos). Estudo de caso 1 – 83 participantes; Estudo de caso 2 – 56 participantes; Estudo de caso 3 - 67 participantes	5 escalas	Formatos diferentes: currículo implementado em aulas específicas, e currículo implementado em oficinas fora da escola.	Método misto, com pré-teste e pós-teste	Resultados obtidos nos 3 contextos indicaram aumentos na auto-eficácia e aspirações de carreira
Community College Exploration Module (TALIB et al., 2015)	Aspectos do comportamento relacionado à estratégias de aperfeiçoamento da carreira (Bandura, 1977; Holland, 1997) e modelo desenvolvimentista de Super (1957, 1971)	122 estudantes de graduação (56 M e 66 H, com 18 a 24 anos) escolhidos através de amostragem intencional de vários programas de estudo de uma faculdade comunitária.	1 questionário, 1 escala e 1 inventário	2 segmentos. 1º-focado no conhecimento da carreira (4 sessões). 2º -focou em habilidades de pesquisa de trabalho (5 sessões). 18 horas de intervenção em 9 semanas de duração.	Quantitativa, com pré-teste e pós-teste com grupo controle	Melhoras na capacidade de planejamento de carreira, autoeficácia e maturidade profissional entre os estudantes

Project HOPE (ALI; BROWN; LOH, 2017)	Teoria Social-Cognitiva de Carreira (SCCT; Lent & Brown, 1996; Lent, Brown, & Hackett, 1994)	Estudo 1 - 73 estudantes (13 a 14 anos) do 8º ano, Estudo 2 - 50 estudantes (12 a 15 anos) do 8º ano inscritos em uma das três seções de uma aula de ciências.	7 escalas	Estudo 1 (Piloto) e 2 - Intervenção ocorreu uma vez por semana por 5 semanas, com uma viagem de campo a uma universidade após uma semana da sessão final.	Quantitativa, com pré-teste e pós-teste	Aumento na exploração de carreiras em ciências da saúde e da autoeficácia em matemática e ciências
The Career Trek (SUTHERLAND; LEVINE; BARTH, 2005)	Modelo Ecológico de Bronfenbrenner (1979)	33 participantes, considerados como "em risco" de não seguir o nível superior, de 22 graus de de 5/6 salas de aula de 8 escolas do centro de uma cidade canadense. 10 alunos foram selecionados para serem controle.	1 inventário e 3 escalas	20 sessões realizadas em 6 meses. 4 grupos, cada um começa em uma das três Instituições de ES participantes e depois de 5 semanas alternam. Ao todo são 95 horas de atividades, sendo 80 em sala de aula.	Método Misto, com Pré e Pós-teste com grupo controle. E análise de conteúdo de Creswell (2002) das entrevistas realizadas no início e fim do processo.	Contribuiu na percepção dos alunos academicamente e "em risco", apontando suas habilidades e aumentando sua auto-estima e motivação escolar em comparação com os alunos da população geral.
Não especifica (OGAWA; OKADA, 2005)	Não especifica	107 estudantes do 2º ano do EM que participaram de todas as sessões (51 H 56 M)	3 questionários	O programa teve 3 sessões: "vida de solteiro", "vida em família" e "vida de aposentado", nomeados de acordo com os três principais estágios do estilo de vida japonês. Foram realizadas 3 aulas de 50 minutos.	Quantitativa., com pré-teste e pós-teste	Foram desenvolvidas habilidades para a vida e planejamento da carreira.
Make Your Work Matter (DIK et al., 2011)	Modelo de 5 fatores de Kosine	76 alunos da 8ª série, com média de idade de 14 anos (46 grupo de intervenção e 30 no grupo controle)	18 escalas de item único e 11 perguntas abertas	Foram desenvolvidos 3 módulos no estudo piloto: Entrevista dos participantes com os pais, construção de um cartão de valores e o jogo One Village, que estimula o pensamento sobre a função social das ocupações. O grupo controle recebeu as aulas normais da instituição.	Método misto, estudo piloto com pré-teste e pós-teste com grupo controle	Houve melhorias significativas nas atitudes de desenvolvimento de carreira quando comparado ao grupo controle.

Fonte: Elaboração própria  
H= Homens; M= Mulheres; EM =Ensino Médio

A análise da produção mostrou um predomínio de programas baseados no modelo referencial sócio-cognitivo de carreira (ALI et al., 2012; ALI; BROWN; LOH, 2017; MCWHIRTER; RASHEED; CROTHER, 2016). Porém, outros modelos de carreira também foram empregados (DIK et al., 2011; TALIB et al., 2015; SUTHERLAND; LEVINE; BARTH, 2005) e um estudo não especificou o modelo teórico utilizado (OGAWA; OKADA, 2005). As teorias têm como função a compreensão de fenômenos complexos, além de fazer previsões sobre o futuro e indicar a adoção de determinadas técnicas (KRUMBOLTZ, 1994). Elas podem apontar o formato de intervenções com objetivos diversos e definidos a partir da pluralidade dos indivíduos a quem se destinam esses programas (BARROS, 2010). No estudo, ao trazer os referenciais teóricos usados é possível então compreender algumas das propostas dos programas, que evidenciam certas tendências e especificidades, como a relação entre o público-alvo (adolescentes em geral) e o modelo de intervenção.

Contudo, a relação entre teoria e intervenção nem sempre fica evidente, como foi observado em um dos estudos analisados, no qual não se especifica qual o modelo teórico usado para construção da intervenção (SAVICKAS, 1996).

O público-alvo das intervenções em carreira pode variar conforme o objetivo da mesma (BARROS, 2010). Em sua maioria, os programas analisados eram destinados a adolescentes, predominantemente do ensino fundamental II (ALI et al., 2012; ALI; BROWN; LOH, 2017; DIK et al., 2011; MCWHIRTER; RASHEED; CROTHER, 2016; OGAWA; OKADA, 2005; SUTHERLAND; LEVINE; BARTH, 2005). Dado que esses programas focalizam a Carreira, a qual é desenvolvida em escola com objetivo de promover a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento da carreira e de um sentido significativo de trabalho na vida das pessoas desde cedo, faz sentido que a maioria dos programas tenham sido desenvolvidos com indivíduos dessa faixa etária (HOYT, 2005). Quanto aos instrumentos percebe-se que foram usados diversos tipos e quantidades para avaliação dos programas.

Também foi observada uma grande variedade nas formas de intervenção, que eram desenvolvidas por meio de módulos breves à processos com meses de duração e com atividades também variadas. Com relação aos resultados dessas intervenções, estes foram avaliados de forma quantitativa ou por métodos mistos e predominantemente com medidas pré e pós-intervenção. As práticas de Educação para a Carreira se desenvolvem em modalidades e formas distintas de intervenção, sendo assim as características de seus programas também são diversas, incluindo os instrumentos e formas de avaliação e a estrutura das intervenções (MUNHOZ et al., 2016).

Por fim, os programas de Educação para Carreira tiveram resultados positivos, sendo eles em diversos aspectos do desenvolvimento acadêmico e da carreira. Conforme apontado por Miles (2008), programas e módulos de intervenção em Educação para a Carreira têm se mostrado bastante efetivos no desenvolvimento da carreira. Dessa forma, faz sentido que os programas analisados no presente estudo apresentem mudanças positivas nos participantes após o processo interventivo.

## **5. Considerações finais**

O objetivo deste estudo foi caracterizar os programas de Educação para a Carreira testadas empiricamente e publicadas nos últimos 20 anos no âmbito internacional. Dado esse objetivo, pode-se dizer que o presente estudo contribuiu no sentido de possibilitar a integração de informações dos estudos analisados, destacando certas tendências e semelhanças entre os programas, dentre elas a predominância no desenvolvimento de programas com adolescentes, e com resultados positivos, que mostram a eficácia desses programas; além de suas características, ainda que distintas.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se o fato de que não foram utilizados juízes na busca e análise dos artigos, o que pode gerar certo viés nesse processo. Além disso, a busca foi realizada exclusivamente em publicações internacionais, porém seria pertinente buscar na literatura nacional, ainda que as propostas de Educação para a Carreira, ainda sejam pouco exploradas no país e publicadas em formato de artigos. Sugere-se que faça um levantamento usando outros tipos de publicações, tais como teses, dissertações e capítulos de livros, que poderiam conter esse conteúdo a nível nacional.

Os achados do presente estudo permitem concluir que é fundamental conhecer a ampla gama de características dos programas de Educação para Carreira. Os quais desde que bem estruturados e condizentes com os objetivos e público-alvo, podem ser importantes não apenas como uma forma de atribuir sentidos aos estudos e ao trabalho, mas também como contributo para o desenvolvimento integral dos estudantes. Isso permite refletir acerca da implementação de programas em instituições de ensino como uma possibilidade de favorecer maior engajamento acadêmico dos alunos e, sobretudo, o desenvolvimento da carreira ao longo da vida, como estímulo à construção do futuro como resposta aos inúmeros desafios para a vida e a carreira no século XXI.

## 6. Referências

ABD-HANID, H. **The effectiveness of career exploration stage of career development in secondary schools in Dungun district of Terengganu.** Unpublished Doctoral Dissertation, Universiti Putra Malaysia, Serdang, 2007.

ALI, S. A.; BROWN, S. D.; LOH, Y. Project HOPE: Evaluation of Health Science Career Education Programming for Rural Latino and European American Youth. **The Career Development Quarterly**, v. 65, p. 57-71, 2017.

ALI, S. R. et al. Career Education Programming in Three Diverse High Schools: A Critical Psychology—Case Study Research Approach. **Journal of Career Development**, v.39, n.4, p.357-385, 2012.

AMLA, S. et al. A structured career intervention program for academically challenged students. **Asia Pacific Education Review**, v. 14, n. 2, p. 209-219, 2013

ASSUNÇÃO-MATOS, A.; BICALHO, P. P. G. de. O trabalho, a terceirização e o Legislativo brasileiro: Paradoxos e controvérsias. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n.2, p. 120-129, 2016.

BANDURA, A. **Social learning theory.** New York, NY: General Learning Press, 1977.

BARROS, A. F. Desafios da psicologia vocacional: Modelos e intervenções na era da incerteza. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.11, n.2, p.165-175, 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167933902010000200002&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902010000200002&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 13 de maio 2019.

BRONFENBRENNER, U. **The Ecology of Human Development.** Cambridge: Harvard University Press, 1979.

CASTRO, A. M. D. A. Mudanças no mundo do trabalho: impactos na política de Formação de professores. **Trabalho & Educação**, v.17, n.1, p.77-92, 2008.

DIK, B. J. et al. Make Your Work Matter: Development and pilot evaluation of a purpose-centered career education intervention. **New Directions For Youth Development**, v.132, p. 59-73, 2011.

HARTUNG, P. J.; PORFELI, E. J.; VONDRACEK, F. W. Career adaptability in childhood. **The Career Development Quarterly**, v. 57, n.1, p. 63-74, 2008.

HOYT, K. B. Career education as a federal legislative effort. In: HOYT, K. B. (Org.) **Career education: history and future**. Oklahoma: National Career Development Association, 2005, p. 3-74.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA [INEP]. **Indicadores Educacionais**. 2017. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/indicadores-educacionais>. Acesso em: 13 de maio 2019.

KRUMBOLTZ, J. D. Improving career development theory from a social learning perspective. In SAVICKAS K. L.; LENT, R. W. (Eds.), **Convergence in career development theories: Implications for science and practice**. Palo Alto, CA: CPP Books, 1994, p. 9-31.

BRASIL. Decreto-Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília: Presidência da República, Casa Civil, 1996.

LENT, R. W.; BROWN, S. D.; HACKETT, G. Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. **Journal of Vocational Behavior**, v.45, p. 79–122, 1994

Lent, R. W., & Brown, S. D. Applying social cognitive theory to career counseling: An overview. **Career Development Quarterly**, v.44, p. 310-321, 1996.

MCWHIRTER E. H. M.; RASHEED, S.; CROTHERS, M. The Effects of High School Career Education on Social-Cognitive Variables. **Journal of Counseling Psychology**, v. 47, n.3, 330-341, 2000.

MILES, J. **The impact of a career development programme on career maturity and academic motivation**. Unpublished Master's Thesis, University of East London, London, 2008.

MOHER, D. et al. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **PLOS Medicine: A Peer-Reviewed Open-Access Journal**, v. 6, n.7, 2009.

MUNHOZ, I. M. S.; MELO-SILVA, L. L. Preparação para o trabalho na legislação educacional brasileira e educação para carreira. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, v.16, n.2, p. 291-298, 2012.

MUNHOZ, I.M.S.; MELO-SILVA, L.L.; AUDIBERT, A. Educação para a carreira: pistas para intervenções na educação básica. In: LEVENFUS, R.S. (org.). **Orientação**

**vocacional e de carreira em contextos clínicos e educativos.** Porto Alegre: Artmed, 2016, p. 41-63.

O'BRIEN et al. Enhancing the career decision-making self-efficacy of upward bound students. **Journal of Career Development**, v. 26, p. 277–293, 2000.

OGAWA, I.; OKADA, M. Looking to the future: a new career education programme. **International Journal of Consumer Studies**, v. 29, n.3, p. 261–272, 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2016). **Programme for International Student Assessment (PISA): PISA 2015 results.** Disponível em: <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Brazil-PRT.pdf>. Acesso em: 13 de maio 2019.

PAULI, R. C. de.; NAKABASHI, L.; SAMPAIO, A. V. Mudança estrutural e mercado de trabalho no Brasil. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 32, n. 3, p. 459-478, 2012.

ROATEN, G. **The effects of a career development intervention on the career decision making skills of high school students.** Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M University, College Station, TX, 2004.

SAVICKAS, M. L. Introduction: Toward convergence between career theory and practice. In SAVICKAS, M. L.; WALSH, W. B. (Eds.), **Handbook of career counseling theory and practice** (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black, 1996, p. xi-xvi.

SAVICKAS, M. L. Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), **Career development and counseling: Putting theory and research to work.** New York: Wiley, 2013, p. 147 – 186.

SUPER, D. E. **The psychology of career: An introduction to vocational development.** New York, NY: Harper & Row, 1957.

SUPER, D. E. **The psychology of career.** New York, NY: Harper & Row, 1971.

SUTHERLAND, D.; LEVINE, K.; BARTH, B. Investigating the impact of a career education program on school engagement. **Canadian Journal of Urban Research**, v.14, n.1, p. 131-157, 2005.

TALIB, J. A. et al. Effect of career education module on career development of community college students. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, v.15, p. 37–55, 2015.

TARIGAN, M. S. W. Career planning program to increase career search self-efficacy in fresh graduates. **Journal of Higher Education Theory and Practice**, v .11, n.4, p. 75–87, 2011.

WATTS, A. G. Career education for young people: rationale and provision in the UK and others European countries. **International Journal Educational Vocational Guidance**, v.1, n.3, 209-222, 2001.

# MESAS E MINICURSOS



## MESA REDONDA SBPOT: OS CAMINHOS DA POT NO BRASIL NO ATUAL CONTEXTO BRASILEIRO

Thaís Zerbini, USP. thais.zerbini@gmail.com

### Abertura

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é uma das áreas mais antigas da Psicologia Brasileira, remetendo-se ao início do exercício profissional de psicólogo no País. Desde essa época, testemunhamos o crescimento expressivo da área de POT no Brasil.

Durante muito tempo, os avanços obtidos eram desenvolvidos por grupos de professores, pesquisadores e profissionais que se encontravam dispersos geograficamente, sem que efetivamente tivessem a oportunidade de reunir seus esforços em prol de um projeto comum: a expansão e a consolidação da Psicologia Organizacional e do Trabalho no país. Essa foi uma das principais razões que motivou um grupo de pesquisadores, professores e profissionais desse campo de atuação a criar uma associação que tivesse a missão de fortalecer politicamente a Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil, além de construir uma ampla rede de integração de estudiosos e interessados, para então planejar ações que permitissem levar adiante projetos de cooperação em pesquisa, de intercâmbio de conhecimentos e experiências, e de produção bibliográfica em todo território nacional.

Assim, em 2001, foi criada a **SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Uma associação de propósitos científicos e educacionais com a finalidade de promover a produção e divulgar o conhecimento científico e tecnologias na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho. **O que fizemos para disseminar os conhecimentos?** Criação do "**CBPOT - Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**", que tem periodicidade bienal. Criação da "**rPOT – Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**".

Primeira revista científica especializada em Psicologia Organizacional e do Trabalho voltada ao fomento de produção de conhecimento e à discussão na área do trabalho e dos processos organizacionais. Apoio à divulgação de livros e artigos, de caráter científico, que contam com a participação de nossos associados. **O que estamos fazendo para ampliar nossa participação política?** Discussão política da atuação do psicólogo na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e de suas interfaces com outras áreas do conhecimento, no sentido de construir um diálogo com as demais áreas que permita um trabalho interdisciplinar. Participação em diversos Fóruns com a finalidade de discutir políticas e práticas voltadas para a formação e prática profissional, fortalecer a pesquisa e a prática em Psicologia e consolidar o papel social da Psicologia no país.

## **A TRAJETÓRIA DE UMA REVISTA ESPECÍFICA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: MELHORIAS NO PROCESSO EDITORIAL E DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA - (RPOT - REVISTA PSICOLOGIA: ORGANIZAÇÕES E TRABALHO)**

Thais Zerbini (Editora-Chefe 2017-2019), USP. [thais.zerbini@gmail.com](mailto:thais.zerbini@gmail.com)

A rPOT é uma publicação trimestral da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), de outros três Programas de Pós-Graduação e de acesso aberto. Sua missão é contribuir para a divulgação do saber científico nessa subárea da Psicologia em nosso país. O alvo da rPOT é a publicação de trabalhos originais inéditos em inglês, português, francês e espanhol. Aceita manuscritos nas modalidades de Relatos de pesquisas empíricas, Revisões de literatura, Ensaio teórico, Relatos de experiência profissional e Resenhas, sem cobrar dos autores, taxas referentes à submissão e processamento dos manuscritos. É financiada exclusivamente pela doação dos lucros dos organizadores e autores de livros didáticos produzidos por GTs da ANPEPP da área de POT, os quais são repassados à SBPOT e, em seguida, à rPOT.

Guiada por princípios éticos que devem estar presentes na realização e disseminação de pesquisas científicas, adota o sistema de avaliação cega por pares (double blind review), tarefa desempenhada por colaboradores ad hoc. Também adere a práticas e políticas editoriais internacionais, especificamente as enunciadas pelo Comitê de Ética em Publicação - COPE ([Committee on Publication Ethics](#)).

Na última avaliação da CAPES (Qualis), a rPOT foi classificada no extrato A2 em Psicologia, e B1 em Administração. Foi fundada em 2001 por um grupo de pesquisadores dedicados a disseminar a POT no Brasil e, atualmente, publica seus números pontualmente na primeira semana de cada trimestre, portanto, serão apresentados e discutidos todo o processo de tramitação e cronograma da editoração. Serão discutidos também os projetos de divulgação nas redes sociais, tais como a divulgação dos números e por artigos, considerando que, atualmente, a ciência é *open*, bem como o projeto entre SBPOT e rPOT "Para que(m) serve esse conhecimento?" no qual, a cada número é escolhido um artigo em que os autores são entrevistados em formato de vídeo para serem divulgados nas redes com o intuito de facilitar a compreensão dos impactos da pesquisa para a sociedade. Outro ponto a ser apresentado é a estrutura de editores: apresenta-se uma nova estrutura, composta por um Editor Sênior, um Edito-Chefe, Editores Associados e Editores Juniores. Por fim, será discutido a dificuldade de atrair pareceristas em tempo hábil para manter o cronograma e a qualidade das publicações.

## GT/PESQUISAS QUE IMPACTAM EM NOSSA SOCIEDADE

Marina Gregghi Sticca – Associada SBPOT – USP

A Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) é uma associação que foi criada com propósitos científicos e educacionais, visando promover a produção e divulgação de conhecimento científico e tecnologias na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), além de ter a missão de fortalecer politicamente a área. Para disseminar os conhecimentos produzidos na área foi criado o Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT), que tem periodicidade bienal e em 2020 estará em sua 9 edição; a primeira revista especializada em Psicologia Organizacional e do Trabalho (rPOT); e o apoio à publicação e divulgação de livros e artigos, de caráter científicos, com a participação de pesquisadores e profissionais associados.

Além disto, a SBPOT também integra uma rede de pesquisadores que tem a missão de produzir conhecimentos que possam ser utilizados na prática dos profissionais que atuam na área, além de atender a demandas do próprio mercado, realizando investigações científicas direcionadas para questões atuais relacionadas ao mundo do trabalho. Os pesquisadores da rede de pesquisa estão organizados em Grupos de Pesquisa da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANEPP), que se caracteriza pela formação de redes entre pesquisadores de diferentes universidades e regiões do país, bem como do exterior, com o objetivo de promover investigação de temas e questões relacionadas ao campo da Psicologia. Um dos grupos de pesquisa que possui pesquisadores da área de POT que compõem a SBPOT foi criado em 1990 com a denominação de “Estudos de Organização e Trabalho”, sendo composto por pesquisadores de pós-graduação do país.

O foco principal do GT, atrelada a proposta da SBPOT, é fornecer insumos para o aprimoramento da formação no nível da pós-graduação, a definição de rumos de produção científica e a atuação profissional crítica neste campo do conhecimento especializado.

Para tanto, o grupo tem produzido livros para a graduação e pós-graduação, instrumentos de diagnósticos e intervenção para subsidiar a atuação profissional, artigos teóricos e metodológicos para apoiar a formação de futuros pesquisadores na área e promover o avanço científico deste campo de conhecimento.

No biênio 2018-2020, o GT está estudando o Desenho do Trabalho e sua Relação com Processos e Resultados Organizacionais, mensurado por meio da escala de Morgeson e Humphrey (2006), testada nos cinco continentes e com evidências iniciais de validade obtidas por membros do GT em 2016. Tal projeto amplia as possibilidades de parcerias internacionais de quem faz pesquisa sobre POT no Brasil, atendendo a um dos objetivos da SBPOT que é o estímulo a cooperação nacional e internacional na área.

O projeto ultrapassa a validação da medida, uma vez que estão sendo desenvolvidos múltiplos estudos com desenhos de pesquisa multimétodos que permitam investigar relações entre desenho do trabalho e diversos outros construtos estudados por pesquisadores da área de POT. Um dos subgrupos de trabalho está estudando as relações entre o Desenho do Trabalho, saúde e adoecimento.

Dois trabalhos estão sendo realizados com a minha participação, um que visa descrever a relação entre o absenteísmo de professores regentes brasileiros e o desenho

do trabalho; e outro que pretende identificar o poder preditivo das características do trabalho para as dimensões da Síndrome de Burnout em profissionais brasileiros da saúde e educação. Ambos os trabalhos trazem contribuições significativas para problemas reais que afetam a realidade brasileira, o absenteísmo de professores e suas causas, e o adoecimento de profissionais da saúde e educação devido às condições de trabalho, além de subsidiar gestores para a construção ou modificação do desenho do cargo, visando prevenir o adoecimento ocupacional e suas consequências para a saúde do trabalhador e organização de trabalho.

Os resultados dos trabalhos desenvolvidos pelo GT serão divulgados em artigos científicos, congressos científicos nacionais e internacionais da área, e em um livro, todas as iniciativas realizadas em parceria com a SBPOT. Tal parceria entre os GTs e a SBPOT mostra-se essencial para fortalecer a área de POT no cenário nacional.

## PROJETO DE COMPETÊNCIAS EM POT/SBPOT

Thaís Zerbini – Vice-Presidência da SBPOT – USP

O interesse acadêmico por refletir, descrever, caracterizar a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho não é algo recente, mesmo entre nós, brasileiros. Já na década de 1980, Bastos, Silveira, Tironi e Galvão-Martins (1987) propuseram um modelo ou perfil do psicólogo organizacional, utilizando o modelo de análise ocupacional que envolvia quatro grandes objetivos que se desdobravam em 13 funções que, por sua vez, foram decompostas em termos das suas tarefas.

A partir deste modelo os autores fizeram uma proposta de pré-requisitos (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários para o desempenho na área, utilizando tal modelo para avaliar o nível em que tais pré-requisitos eram oferecidos aos alunos de uma Universidade Federal do nordeste brasileiro).

Em uma nova publicação, Bastos e Galvão-Martins (1990) aprimoraram o modelo inicialmente proposto e o apresentaram, agora com 14 funções e que tem como marca importante o reconhecimento de tratar-se de um conjunto de tarefas que deve ser desempenhado em equipes multiprofissionais, algo congruente com a noção de um profissional de recursos humanos, dominante na ocasião.

Naquele período o termo competência não era utilizado para esse tipo de reflexão, algo que veio a surgir com mais força a partir da mudança na LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação que se traduziu no movimento que veio a substituir os antigos currículos mínimos por Diretrizes Curriculares, na segunda metade da década de 1990. Tal mudança implicava na substituição de um currículo definido a partir de conteúdo e disciplinas para outro estruturado a partir de competências e habilidades profissionais. A expectativa era a de uma renovação dos processos de formação, aprofundando a relação entre os mundos da escola e do trabalho, quando perfis de competências básicas e específicas necessárias para o desempenho profissional deveriam nortear as definições dos conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas nos processos formativos.

O conceito de competência, apesar da sua diversidade de definições e modelos para descrevê-las, passou a ter uma aceitação cada vez maior tanto no campo específico da gestão como no campo da formação profissional, formação para o trabalho, qualificação de trabalhadores.

Ao longo dos últimos vinte anos, em inúmeros eventos científicos e profissionais, tem-se discutido as competências do psicólogo organizacional e do trabalho. Tal discussão encontra-se atrelada a questões de grande importância tais como: onde e quais são as fronteiras que delimitam o que são fazeres do psicólogo organizacional em um domínio claramente multidisciplinar e multiprofissional? O que confere, no interior das equipes, a identidade ou a contribuição que é singular do psicólogo organizacional e do trabalho? O que é uma formação básica para atuar na área e o que é uma formação específica, produto de um processo continuado de formação e aperfeiçoamento?

Responder tais questões não é tarefa simples. A área apresenta elevada diversidade de subcampos, de domínios particulares aos quais se agregam diferentes perspectivas teóricas, distintos recursos técnicos e até diferentes objetivos a serem atingidos. Os contextos de trabalho, por seu lado, também são muito diversificados e não se poderia

mais limitar a formação para a clássica atuação em organizações produtivas e as clássicas funções que se situam nas interfaces entre alocação de pessoal e qualificação. Tal movimento de estudo, debate e análises sobre a atuação profissional em PO&T no Brasil, de alguma forma guarda relação com o que já ocorria fora, em vários países.

Entretanto, apesar do interesse e da atenção dedicada ao tema, nunca tivemos um esforço organizado e sistematizado de delimitação das qualificações profissionais na psicologia, de transformação desses inúmeros estudos em um consenso mínimo sobre a formação específica para a atuação profissional, diferentemente do que ocorre nos países Europeus, por exemplo. Lá a eliminação das fronteiras nacionais e a crescente mobilidade de pessoas, levou a necessidade do estabelecimento de um padrão básico de formação e reconhecimento da profissional.

Nesse movimento insere-se a decisão da SBPOT de construir, em um amplo processo de discussão e validação, um modelo nacional de competências esperados do psicólogo organizacional e do trabalho que possa apoiar as agências de formação no sentido de melhor qualificar os seus alunos assim como à própria Associação em processos de certificação que poderão conferir maior identidade e qualidade aos serviços prestados pelos profissionais.

Em um primeiro momento, a SBPOT tem por objetivo estabelecer um modelo que sinalize para a nossa comunidade uma direção de formação profissional e atuação ética. Nesse sentido, o modelo fornece uma identidade ao profissional e POT que muitas vezes não se identifica como psicologia ao atuar em contextos organizacionais.

Nesse mesmo sentido, o modelo estabelece contornos muito claros às múltiplas possibilidades de atuação profissional, sinalizando para os agentes formadores o conteúdo e competências a serem desenvolvidas, e aos profissionais da área e os usuários dos serviços, o que pode ser demandado e esperado desse profissional.

E por fim, o modelo aponta na direção de um processo de certificação profissional pela associação voltado para o estabelecimento de patamares mínimos de qualidade e maior reconhecimento social do trabalho desses psicólogos. Esse modelo tem por objetivo prover um padrão de educação acadêmica e treinamento profissional que oriente clientes, usuários, empregadores e pares indicando que o profissional de psicologia que atua em POT adquiriu as competências necessárias para a prestação de serviços profissionais nessa área específica de atuação.

## **“PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: NOVAS FORMAS DE TRABALHO”**

Profa. Dra. Thaís Zerbini, USP. [thais.zerbini@gmail.com](mailto:thais.zerbini@gmail.com)

### **ABERTURA E APRESENTAÇÃO INICIAL:**

Apresentação da Mesa

Aprendizagem Humana no Trabalho x Desempenho x Competência. Dificilmente um profissional que desconheça a definição conceitual de tais termos conseguirá implantar “novas formas de trabalho” ou “criar trabalhos inovadores”. Criam-se muitas teorias e modismos, como poucas sustentações teóricas e metodológicas que levam as organizações cometerem grandes riscos com seus projetos de trabalho e com seu processo de gestão de pessoas. Serão discutidos temas, tais como: 1. Quarta revolução industrial; 2. Empreendedorismo; 3. Características do trabalhador “4.0”; 4. Inserção e relevância de incubadoras de empresas; 5. Psicologia no contexto do empreendedorismo; 6. Histórico de trabalho dos alunos da USP-RP na Supera incubadora; 7. Como a Psicologia pode contribuir para as chamadas organizações 4.0 (GP). E poderemos perceber que muitas hipóteses futuras já estão em nossas mãos há tempos. Talvez seja definitivamente a hora da interdisciplinaridade das pesquisas e áreas.

### **OS DESAFIOS DIANTE DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO VOLTADOS PARA A EMPREGABILIDADE DE JOVENS E A INDÚSTRIA 4.0**

Carolyne Barbosa Vitorazzi – USP – [cbvitorazzi@gmail.com](mailto:cbvitorazzi@gmail.com)

Thais Zerbini – USP – [thais.zerbini@gmail.com](mailto:thais.zerbini@gmail.com)

### **Introdução**

Considerando que estamos em uma fase de transformação social e temos realidades em constante mutação, precisamos nos atualizar e rever constantemente nossas práticas pessoais e profissionais. No mercado de trabalho isso não é diferente, depois da publicação do Relatório sobre as Profissões do Futuro (2016), desenvolvido com base nas discussões do Fórum de economia mundial (2016) evidenciou-se que os fatores socioeconômicos, geopolíticos e demográficos estão seguindo a vertente de transformação e impactando diretamente no surgimento e/ou desaparecimento de profissões. As competências necessárias para a entrada e permanência das pessoas no campo profissional também estão mudando e os requisitos necessários para o trabalho e perfis de habilidades estão sofrendo grandes alterações.

Não há dúvidas sobre os desafios diante desse cenário, principalmente quando falamos de empregabilidade juvenil. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) fez um levantamento e publicou o relatório sobre as Tendências Globais de Emprego para a Juventude (2017) esse documento evidenciou que a média de desemprego juvenil está em

torno de 70,9 milhões de jovens, sendo este número um pouco abaixo da média registrada na crise econômica mundial de 2009, quando o índice de desemprego juvenil era em torno de 76,7 milhões. Além disso o relatório apontou que mais de dois em cada cinco jovens na força de trabalho estão desempregados ou estão trabalhando enquanto continuam na pobreza, uma realidade impressionante que afeta a sociedade em todo o mundo. Para muitos deles, seu presente e seu futuro estão na economia informal, lugar onde estão três em cada quatro jovens. Nos países em desenvolvimento, essa proporção chega a 19 em cada 20 jovens mulheres e homens. O desafio não é só gerar empregabilidade, mas buscar garantia de direitos e qualidade dos empregos ofertados aos jovens.

### **Objetivo**

O objetivo desta apresentação é demonstrar um projeto social voltado para a empregabilidade de jovens e indicar os desafios práticos identificados diante da preparação para a escalabilidade e sustentabilidade considerando tendências das indústrias 4.0.

### **Método**

O Nau Mercado de Trabalho é um programa social, de investimento privado, que atua no interior de São Paulo – BR. Trata-se de um escopo de atividades de aprendizagem direcionadas a jovens de 18 a 24 anos, com ensino médio completo e renda salarial da família de até 4 salários mínimos. O programa visa a conexão entre jovens e empresas através do treinamento de competências globais voltadas para a empregabilidade. Para sua efetividade o Nau acontece da seguinte forma: Lançamento de edital para convocação dos jovens; Abertura de inscrições; Realização de provas e redações; Participação em dinâmica de grupo e entrevista por competências com caráter classificatório; Vivência do treinamento proposto pelo programa e agendamento de mentoria.

Para a realização do treinamento são classificados 60 jovens por rodada, atendidos em 2 grupos de 30 jovens. O treinamento é realizado em 3 encontros semanais de 4h, com duração de 3 meses, totalizando 144h de atividades. São propostas voltadas para o desenvolvimento de competências globais de domínio afetivo e cognitivo, tais como: Linguagem e Comunicação, Diversidade e Resolução de conflitos, Raciocínio Lógico, Ferramentas Digitais, Comportamento no Mercado de Trabalho e Construção de projetos. Enquanto o treinamento acontece, é realizado o contato com empresas da cidade e região e o levantamento de vagas de emprego para indicar aos jovens possibilidades de participação em processos seletivos. Quando o treinamento termina, o jovem ganha o direito de agendar mentoria individualmente para discutir dificuldades encontradas na integração com o mundo do trabalho.

Entre 2017 e 2018 de execução do Nau Mercado de Trabalho, já foram lançados 3 pilotos desse modelo de programa. São cerca de 900 jovens inscritos, 700 jovens que realizaram as provas e redações, 450 jovens que passaram por dinâmicas de grupo e entrevistas por competência, 270 jovens mapeados para participar de todo o processo de treinamento, 6 turmas com 30 jovens cada. Até dezembro de 2018, já foram 180 jovens atendidos pelo programa em todas as suas fases, destes 70% já haviam participado de 1 ou mais entrevistas de emprego e 33% já estavam trabalhando em locais que haviam escolhido trabalhar.

Compreendido o funcionamento do programa e sua relevância social, o projeto foi submetido ao desafio anual da Hult Prize, a Hult é uma escola de empreendedorismo social de nível internacional. O prêmio é lançado anualmente e a cada ano segue uma demanda de engajamento social apoiado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). A submissão foi para participar



do desafio de 2019, que é: “Como propor um negócio social que possa gerar 10 mil empregos significativos para jovens na próxima década?”.

### **Resultados parciais**

Considerando os modelos de trabalho das indústrias 4.0 integra-se os aspectos tecnológicos e proporciona-se a execução de “Fábricas Inteligentes”; com estruturas modulares, capazes de aumentar a produção e economizar custos. Junto a este a nova forma de apresentação do trabalho pelas indústrias, os profissionais que estarão frente a esse novo contexto também vão precisar se adaptar e atualizar. Uma alternativa para lidar com esse processo é a disseminação de informações e conhecimento, com o intuito em entender e compreender o que é a indústria 4.0, para que serve, e como poderá ser utilizada na prática (Carvalho, 2018).

Para Lee et al. (2015), o conceito de Indústria 4.0 é uma forma de visualizar a indústria atualmente de forma a englobar as principais inovações tecnológicas dos campos de automação, controle e tecnologia da informação, aplicadas aos processos de manufatura, sendo esse processo entendido como uma evolução dos sistemas produtivos. Em resumo, existem seis princípios que garantem o desenvolvimento e implantação da indústria 4.0, que são: A capacidade de operação em tempo real, a virtualização, a descentralização, a orientação a serviços e a modularidade (Brettel & Rosenberg, 2014).

Tendo em vista os aspectos globais ao se considerar a empregabilidade de jovens e às tendências de mercado, considera-se a necessidade de revisão do modo de trabalho hoje proposto pelo projeto Nau Mercado de Trabalho, sendo importante a ampliação de suas perspectivas e alcances a jovens e empresas. Para isso, com a participação no prêmio Hult Prize inclui-se a ideia de uma plataforma digital tendo em vista a importância de se considerar aspectos relacionados a escalabilidade e sustentabilidade do projeto.

Em processo de adaptação do modelo presencial para o modelo digital, considerou-se a importância da existência do presencial junto ao digital, sendo o segundo um complemento. A plataforma atualmente é pensada como um negócio, que propõe ajuda aos jovens que encontram desafios na busca por uma oportunidade de trabalho no mercado. O alcance dessa ajuda segue três frentes de trabalho: Recrutar jovens desempregados, empoeirá-los para o mercado de trabalho e conectá-los com empresas que vão empregá-los.

Com o acesso dos jovens na plataforma e sua interação com os conteúdo, conseguimos mapear os algoritmos e dar dicas aos jovens sobre seus interesses profissionais e construção de trilhas de aprendizagem tendo como base a utilização de inteligência artificial.

Tendo essa interação mapeada podemos indicar aos jovens vagas pré-cadastradas com perfis de trabalho semelhantes aos da interação do jovem no ambiente virtual. Para se manter sustentável, sua principal geração de receita para impulsionar o crescimento anual será através do financiamento das empresas que irão contratar o jovem. O modelo de negócio da plataforma consiste no investimento de 33% do total dos 3 primeiros salários dos funcionários contratados via plataforma, por parte dos contratantes. Esse modelo se assemelha a práticas de consultoria de recrutamento, treinamento e gestão de pessoas. Além disso, teremos disponível no site campanhas de financiamento coletivo, como por exemplo, a adoção dos custos de 1, 5 10 ou mais jovens na plataforma.

### **Considerações finais**

Ainda é muito cedo para dizer qual será o impacto das indústrias 4.0 sobre o projeto Nau Mercado de Trabalho. Por um lado, vislumbra-se a ideia de um crescimento rápido e de custo reduzido.

Por outro carrega-se o alerta de otimizar estratégias que já foram testadas de forma presencial. Os indicadores de empregabilidade do modelo presencial são de cerca de 33%, qual será o alcance de um modelo digital ainda não é possível se prever. Além disso, existe uma discussão sobre a qualidade de vida desses jovens, que no modelo presencial recebem atenção e espaços de fala para poderem lidar melhor com usar emoções. Como o digital poderá ajudar nas futuras relações de trabalho, também é uma questão.

### **Referências**

BRETTEL, M., FRIEDERICHSEN, N., KELLER, M. & ROSENBERG, M. How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: na industry 4.0 perspective. **International journal of mechanical, industrial science and engineering**, 8(1), 37-44. 2014.

CARVALHO, E. S. S. & DUARTE FILHO, N. F. Proposta de um sistema de aprendizagem móvel com foco nas características e aplicações práticas da indústria 4.0. **RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, (27), 36-51. 2018.

LEE, J., BAGHERI, B., & KAO, H. A. A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. **Manufacturing Letters**, 3, 18-23. 2015.

**Organização Internacional do Trabalho (OIT)**. Relatório sobre Tendências Globais de Emprego para a Juventude. Geneva: ILO. 2017.

**World Economic Forum (WEF)**. The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Genebra. 2016.

## **A INSERÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO E DA INDÚSTRIA 4.0**

Ester Sunni Lim, USP. ester.lim@usp.br  
Marina Gregghi Sticca, USP. marinagregghi@hotmail.com

### **Introdução**

A Primeira Revolução Industrial caracterizou-se pelo uso de água e vapor para mecanizar a produção de bens de consumo. A Segunda Revolução Industrial, pela utilização de energia elétrica, que possibilitou a produção em massa dos produtos de consumo. Em seguida, a Terceira Revolução Industrial foi marcada pelo uso de eletrônicos e da tecnologia da informação para automatizar este modo de produção em massa. Em 2016, o Fórum Econômico Mundial realizado em Davos teve como tema central a chamada Quarta Revolução Industrial, caracterizada pelas fronteiras anuviadas entre tecnologias físicas, biológicas e digitais.

Esta Revolução Industrial afeta praticamente todas as indústrias, em todos os países; as consequências das profundas mudanças que acarreta anunciam transformações de igual magnitude nas esferas de sistemas de produção, gerenciamento e governança (Schwab, 2016). De acordo com Frese (2008), é possível identificar dez tendências de mudanças no entendimento do trabalho: dissolução da unidade de trabalho no espaço e no tempo; mudanças nos conceitos de tarefa e carreira; taxa de inovação acelerada; aumento da complexidade do trabalho; iniciativa pessoal versus adaptabilidade ao novo local de trabalho; competição global; desenvolvimento de unidades tanto grandes quanto pequenas; mais trabalho em equipe; redução da supervisão; e, finalmente, aumento da diversidade cultural.

Esse contexto de tão profundas e rápidas transformações engendra instabilidade e incerteza, exigindo tanto de organizações quanto das pessoas que as compõem que se adaptem para que possam acompanhar o ritmo das mudanças provocadas pela chamada Quarta Revolução Industrial. Frequentemente, a solução para manterem-se competitivas se dá na forma de empreendedorismo, desenvolvendo competências empreendedoras. Assim, a Psicologia pode atuar em conjunto com indivíduos e organizações, auxiliando na compreensão, no planejamento e no desenvolvimento de ações e competências adaptadas às novas realidades de trabalho.

### **Objetivo**

A presente apresentação tem como objetivo fazer um relato da experiência de trabalho em um estágio profissionalizante de Gestão de Pessoas, por alunos do curso de Psicologia da Universidade de São Paulo (campus de Ribeirão Preto), como exemplo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho em empresas com foco em inovação.

### **Empreendedorismo:**

Arafeh (2016) define o empreendedorismo como a capacidade necessária para identificar e gerar ideias de negócio competitivas, utilizar recursos, organizar a produção, promover os produtos ou serviços, administrar riscos e trabalhar continuamente para a

melhoria do negócio. Já para Davidsson (2016), o empreendedorismo é o conjunto de comportamentos competitivos que conduzem o mercado.

Baron (2007) acrescenta que sem pessoas ativamente engajadas que criem e desenvolvam novas ideias não existiria o empreendedorismo ou novos empreendimentos. Assim, o desempenho de micro e pequenas empresas está intimamente relacionado com o empreendedor (Erikson, 2002). Portanto, o indivíduo precisa desenvolver determinadas habilidades para se tornar um empreendedor.

### **Inserção e Relevância de Incubadoras de Empresas:**

As incubadoras são instrumentos de superação de crises e de alteração cultural, principalmente em países em que empreender ainda não é uma alternativa. São organizações criadas frequentemente com a ajuda de órgãos de fomento que auxiliam micro e pequenas empresas, provendo assistência tanto no aspecto técnico quanto de negócios, abrigando empresas, promovendo a aceleração de sua evolução, e auxiliando o crescimento e a sobrevivência dos empreendimentos incubados. Facilitam a geração de empregos e têm como objetivo maior o desenvolvimento econômico da região em que se encontram. De acordo com Gomes e Marcondes (2016), a taxa de mortalidade estimada de micro e pequenas empresas que passaram pelo processo de incubação é de cerca de 20%, e de empresas que não passaram por esta oportunidade, cerca de 80%, antes de completarem um ano de funcionamento.

Até 2011, o país possuía 384 incubadoras ativas, responsáveis pelo desenvolvimento de 2640 empresas, pela geração de 16394 postos de trabalho e pelo faturamento de R\$ 533 milhões (ANPROTEC, 2019). As 2509 empresas graduadas de incubadoras, de acordo com os mesmos dados de 2012, faturavam um total de R\$ 4,1 bilhões, e empregavam 29.205 pessoas.

Argumenta-se que as incubadoras de base tecnológica viabilizam a criação de ambientes de apoio para startups de base tecnológica – empresas pequenas capazes de identificar e desenvolver novas tecnologias e crescer rapidamente a partir de sua introdução no mercado (Fontes e Coombs, 2001).

### **Contextualização do Estágio Profissionalizante:**

A Supera, incubadora de empresas de base tecnológica localizada no Supera Parque de Tecnologia e Inovação de Ribeirão, gerida pela FIPASE – Fundação Instituto Pólo Avançado da Saúde de Ribeirão Preto, no interior do estado de São Paulo, foi criada em 2003. A incubadora foi contemplada com o prêmio Ozires Silva de Empreendedorismo Sustentável em 2012, indicada entre as melhores 10 incubadoras de empresas da América do Sul pelo UBI Index em 2014, e apontada pela Anprotec como a melhor incubadora do Brasil em 2015.

Antes de 2016, a incubadora não possuía estrutura voltada ao cuidado e à gestão de pessoas dentro da organização, embora fosse bem equipada em consultorias nos âmbitos financeiro, mercado, gestão e tecnologia. Para implantar um projeto voltado ao desenvolvimento do empreendedor era necessário à incubadora competência para criar e tocar projetos no aspecto do desenvolvimento pessoal do empreendedor.

Assim foi estabelecida uma parceria para que fossem contratados estagiários do curso de Psicologia, da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto para atender a essas demandas. O estágio é oferecido desde 2016, sendo que em 2018 foram contratados 2 estagiários de Psicologia com carga horária de 30 horas semanais e remuneração.

## **A Atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho nas Novas Realidades de Trabalho:**

As habilidades necessárias aos empreendedores, entendidas a partir da óptica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, podem ser consideradas competências: conhecimentos, habilidades e atitudes. Dado que a atuação do empreendedor é diretamente relacionada ao desempenho do empreendimento, é necessário que haja primeiramente o desenvolvimento de competências empreendedoras no nível individual.

O trabalho desenvolvido nos estágios dos estudantes de Psicologia na incubadora em questão foi, inicialmente, a criação de uma área de gestão de pessoas voltada aos empreendedores de empresas incubadas. Primeiramente, foi realizado o mapeamento de competências empreendedoras, por meio de entrevistas com gestores, consultores e empreendedores do local, com a finalidade de prover fundamentação para os subsistemas a serem desenvolvidos posteriormente. Esse primeiro mapeamento foi atualizado e aprimorado com o passar dos anos e maturação do trabalho do estágio.

A partir desse mapeamento, e segundo as demandas da incubadora, foram reestruturados os processos de recrutamento e seleção de empreendedores, seguindo as competências mapeadas, de modo a refletir a cultura praticada na incubadora. Assim, passou-se a avaliar todos os sócios das empresas candidatas ao processo de seleção da incubadora em relação aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, substituindo a prática anterior, segundo a qual apenas os planos de negócio eram avaliados.

Esses novos processos, que incluíram entrevistas situacionais, dinâmicas em grupo com critérios específicos para seleção e feedback, foram operacionalizados pela estagiária, resultando em avaliações alinhadas entre as competências e traços de cada candidato e a incubadora. Nos anos seguintes, o processo de seleção dos empreendedores passou a receber maior atenção, incluindo os processos de estruturação de critérios de seleção de empreendimentos, e melhorias nos processos de entrevistas, dinâmica e feedback.

De acordo com a necessidade da incubadora de estruturar um plano de desenvolvimento dos empreendedores, foram mapeadas as competências necessárias aos empreendedores em cada fase de seu negócio. Com base nesse mapeamento foi criado um planejamento, juntamente com os consultores e gerentes da incubadora, para orientar o esforço da incubadora no sentido de apoiar o desenvolvimento dos empreendedores. Para complementar esse planejamento foi elaborado um instrumento de avaliação de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação que identificasse as competências mais urgentes ou de maior demanda de treinamento. Em seguida, foram planejadas ações em conjunto com os consultores da incubadora que atendessem aos apontamentos da avaliação de necessidades de treinamento. Uma das ações de TD&E estruturadas foram as trilhas de desenvolvimento.

As trilhas de desenvolvimento eram organizadas pelos próprios empreendedores e tinham como objetivo compartilhar experiências e conhecimentos, uma vez que se identificou que a aprendizagem informal era muito utilizada neste contexto. Foram incluídos os processos relativos a devolutivas individuais, elaboração de relatórios de demandas coletivas, e a criação de planos de desenvolvimento de competências individuais para cada empreendedor.

Visando acompanhar o desenvolvimento desses empreendedores incubados, os estagiários de Psicologia implantaram também consultorias para os empreendedores, prestando auxílio em relação a processos de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção e construção de missão, visão e valores.

Em paralelo às atividades voltadas aos empreendedores, os estagiários de Psicologia participaram da criação de processos de seleção e avaliação de outros

estagiários – de empresas incubadas e da incubadora. Em relação às empresas incubadas, esse trabalho envolveu o mapeamento de competências para cada cargo, planejamento de dinâmicas, entrevistas e realização de feedback de processo seletivo, coleta de feedback das empresas e da incubadora sobre os resultados das seleções, e aprimoramento dos processos de acordo com as novas demandas e comentários. Em anos posteriores, os estagiários também incluíram nos processos a elaboração de editais, divulgação das vagas, alinhamento com empreendedores, treinamento sobre seleção para as empresas, e elaboração de um manual e treinamento para os empreendedores sobre socialização organizacional.

Em relação aos outros estagiários da incubadora, foram em primeiro momento planejadas ações de socialização, apresentação do espaço físico e das pessoas do Parque Tecnológico em que se insere a incubadora, e levantadas as competências para cada cargo de estagiário. Posteriormente, os psicólogos desenvolveram atividades de recepção e integração de novos estagiários, e apresentação de regras e procedimentos.

Desde o início também foram identificadas necessidades de treinamento da própria equipe da incubadora em relação à Gestão de Pessoas. Assim, foram oferecidos pelos estagiários de Psicologia treinamentos sobre técnicas de entrevista, recrutamento e seleção, planejamento e comunicação. Foram integrados também avaliação de desempenho de funcionários da incubadora, planejamento de ações de aprimoramento, informações que foram passadas à psicóloga contratada para a continuidade do trabalho.

A partir de uma demanda do Parque Tecnológico foi realizado um trabalho para estabelecer melhorias nas reuniões gerais de integração dos funcionários de toda a organização da incubadora. Foi elaborado um instrumento de avaliação dessas reuniões, e identificados os impactos delas no trabalho dos funcionários. Foram conduzidas dinâmicas, realizado um relatório com os resultados e, a partir daí, planejadas mudanças e capacitações para os funcionários.

Foi fundamental que os estagiários de Psicologia participassem de forma ativa das reuniões de equipe da incubadora, da organização que faz sua gestão, das empresas incubadas, e que fossem incluídos no planejamento de ações relativas ao desenvolvimento pessoal dos empreendedores.

### **Considerações finais**

As novas e múltiplas realidades do trabalho que se apresentam atualmente são complexas, demonstrando instabilidade e caracterizando-se por ambientes de grande turbulência. Nesse contexto, o empreendedorismo aparece como uma nova forma de trabalho, baseada na inovação, no mundo contemporâneo.

A atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho na realidade do empreendedorismo, ainda que incipiente, pode oferecer a este movimento bases sólidas, fundamentadas em pressupostos teóricos, que promovam o desenvolvimento das pessoas nas novas organizações de trabalho, e das próprias organizações. Esse novo campo apresentado à Psicologia pode gerar resultados importantes, tanto para as organizações quanto para os indivíduos, promovendo o desenvolvimento de competências profissionais e pessoas, e melhoria das condições de trabalho.

Nesse sentido, entre as ações possíveis para os profissionais de Psicologia no âmbito do empreendedorismo estão desde o trabalho de mapeamento de competências empreendedoras, até seus vários desenvolvimentos: i) recrutamento e seleção de pessoas alinhadas à organização; ii) planos de desenvolvimento de pessoas, incluindo treinamentos e ações de educação que estejam em conformidade com os objetivos organizacionais, assim como individuais e que tenham impacto no desempenho das pessoas; iii) estruturação de avaliações justas e adequadas a cada contexto de trabalho,

que ofereçam feedback e promovam o crescimento dos indivíduos; iv) auxílio nos processos de socialização, abrindo espaços para diálogo e reflexão dentro do contexto de trabalho.

Assim, os profissionais de Psicologia podem atuar em contextos de empreendedorismo de maneira a elaborar e operacionalizar processos relativos à Gestão de Pessoas, de forma estruturar o trabalho de forma a valorizar e potencializar as pessoas, que são atores fundamentais no empreendedorismo.

### **Referências**

**ANPROTEC** – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [Acesso em: 06 abril 2019]. Disponível em: [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)

ARAFEH, L. An entrepreneurial key competencies' model. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 5(1), 26. 2016.

BARON, R. A. Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. **Strategic entrepreneurship journal**, 1(1-2), 2007. (167-182p).

DAVIDSSON, P. The field of entrepreneurship research: Some significant developments. **Contemporary Entrepreneurship**, 2016. (17-28p).

ERIKSON, T. Goal-setting and entrepreneurial self-efficacy. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 3(3), 2002. (183-189p).

FONTES, M.; COOMBS, R. Contribution of new technology-based firms to the strengthening of technological capabilities in intermediate economies. **Research policy**, 30(1), 7, 2001. (9-97p).

FRESE, M. The changing nature of work. In: CHMIEL, N. (Org.). **An introduction to work and organizational psychology**. Oxford, UK: Blackwell. 2008.

GOMES, M. D.; MARCONDES, R. C. O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da Incubadora Tecnológica de Guarulhos. **REGE-Revista de Gestão**, 23(3), 2016. (264-273p).

SCHWAB, K. The Global Competitiveness Index 2016-2017. **World Economic Forum**. 2016.

## EXPERIÊNCIAS DE FORMAÇÃO EM POT

Thaís Zerbini, USP. [thais.zerbini@gmail.com](mailto:thais.zerbini@gmail.com)  
Marina Gregghi Sticca. [marinagregghi@ffclrp.usp.br](mailto:marinagregghi@ffclrp.usp.br)

### Resumo Geral

O Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (LabPOT) da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP) da Universidade de São Paulo – LabPOT/USP, sob responsabilidade das docentes Profa. Dra. Thaís Zerbini e Profa. Dra. Marina Gregghi, atualmente é composto por 6 estagiários, 4 alunos de iniciação científica, 11 alunos de mestrado e 6 alunos de doutorado. Sendo 7 egressos de mestrado e três de doutorado, O LabPOT tem como objetivo favorecer a produção de conhecimentos em relação à Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), suporte para as atividades de pesquisa, e articulação entre a pesquisa e as aplicações do conhecimento. Busca a integração de suas investigações com o ensino na graduação, fortalecendo a atuação nas áreas profissionais de psicologia, organizacional e do trabalho, e na pós-graduação, na formação de mestrandos e doutorandos para realizarem pesquisas nestas mesmas áreas, com organizações públicas e privadas, e empresa de consultoria júnior, fundada e mantida por estudantes. Além disso, mantém suas redes de pesquisas com grupos e Universidades Nacionais e Internacionais.

## HISTÓRIA E OS DESAFIOS DIANTE DO ENSINO E PESQUISA NO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA DA USP.

### As disciplinas ofertadas na graduação pelo LabPOT/USP:

#### • Psicologia Organizacional e do Trabalho I – obrigatória

A disciplina tem como propósito informar o aluno sobre os principais campos de atuação e pesquisa do Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Objetiva fornecer conhecimentos que auxiliem o aluno a explicar e prever o comportamento humano nas organizações e ambientes de trabalho bem como descrever as formas predominantes e as tendências inovadoras relativas à atuação e pesquisa na área

#### • Psicologia Organizacional e do Trabalho II – obrigatória

A disciplina tem como propósito preparar o aluno nos aspectos práticos relativos ao comportamento humano nas organizações e no trabalho ao fornecer conhecimentos para a construção de instrumentos de intervenção com destaque ao subsistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas (TD&E).

#### • Tópicos Especiais em Psicologia do Trabalho – optativa

A disciplina tem como propósito preparar o aluno para discutir a configuração do trabalho e as organizações atuais como objetos de estudo e como áreas de atuação da psicologia, abordando a atividade humana e as diversas concepções sobre as organizações e seu funcionamento. Além disso, será capaz de identificar e discutir os problemas que se apresentam no mundo do trabalho contemporâneo e de refletir criticamente sobre a



atuação da psicologia em relação aos objetos trabalho e organizações, a partir da leitura da psicologia social.

- **Gestão de Carreira I – optativa**

A disciplina situa-se na interface entre a psicologia do trabalho e a orientação profissional. Apresenta as principais concepções sobre carreira, modelos e questões contemporâneas na gestão e administração da carreira articulado com o projeto de vida.

- **Gestão de Carreira II – optativa**

Nesta disciplina os alunos terão consolidados os conhecimentos teóricos e práticos relacionados à Gestão de Carreira I, na realização de estágio supervisionado com a finalidade de realizar intervenções em grupos populacionais como: (1) estudantes universitários; e (2) pessoas em reorientação de carreira a serem atendidos no Centro de Pesquisa e Psicologia Aplicada (CPA).

### **Na Pós-Graduação**

- **Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas**

Ao final da disciplina, os alunos deverão ser capazes de discutir as principais contribuições, limitações e tendências teóricas e empíricas relativas ao estudo dos processos de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (TD&E) em contextos organizacionais e de trabalho.

- **Planejamento de Pesquisa**

Espera-se que ao final da disciplina o aluno seja capaz de aplicar e interpretar as etapas que compõem o desenvolvimento de projetos de pesquisa, bem como de elaboração de um trabalho científico.

- **Psicologia do Trabalho: Temas, Pesquisas e Intervenções**

Apresenta temas, pesquisas e intervenções atuais na área de Psicologia do Trabalho, para que o aluno identifique as principais contribuições, limitações e tendências teóricas e empíricas relativas à Psicologia do Trabalho em contextos organizacionais e de trabalho, de forma a contribuir com o desenvolvimento e condução de sua pesquisa

### **Quanto às pesquisas, estão agrupadas em três linhas de pesquisa:**

- Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas (TD&E);
- Comportamento Organizacional e Inovação;
- Mudanças nas relações de trabalho e contexto organizacional.

A produção acadêmica e científica inclui relatórios de iniciação científica, dissertações, teses, relatórios de pesquisa, artigos científicos, livros e capítulos de livros, textos de divulgação técnico-científica, palestras, apresentação de trabalhos em congressos e simpósios científicos, assessorias e consultorias científicas. Serão apresentadas todas as pesquisas do grupo, bem como suas redes nacionais e/ou internacionais.

## **HISTÓRIA E OS DESAFIOS DIANTE DA EXTENSÃO NO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA DA USP: ESTÁGIOS PROFISSIONALIZANTES**

Marina Gregghi Sticca, USP. [marinagregghi@ffclrp.usp.br](mailto:marinagregghi@ffclrp.usp.br)

Thais Zerbini, USP. [thais.zerbini@gmail.com](mailto:thais.zerbini@gmail.com)

Considerando a inserção dos psicólogos na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e as lacunas na formação nos cursos de Psicologia nacionais, que geralmente oferecem poucas disciplinas obrigatórias na grade curricular, poucas vagas para estágios e falta de informação em relação à área, faz-se necessário a produção de conhecimento que possa auxiliar na formação teórica e que auxilie as práticas no campo de atuação, verifica-se inúmeros desafios para a formação de estudantes de psicologia, em especial em POT. Neste cenário, os estágios supervisionados têm o papel de promover o desenvolvimento de competências essenciais para a atuação profissional na área.

Os estágios na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho são oferecidos no departamento de Psicologia da Universidade de São Paulo, Campus de Ribeirão Preto desde 2008, sendo que são oferecidos estágios no campo interdisciplinar de Gestão de Pessoas e Psicologia do Trabalho. Até 2018, os estágios eram oferecidos via Centro de Psicologia Aplicada (CPA) do Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, para alunos do quarto e quinto ano.

Com a reestruturação curricular implementada em 2018, os estágios supervisionados foram transformados em disciplinas-estágio semestrais, sendo a carga horária de supervisão contabilizada para docentes e alunos. O primeiro estágio apresentado é denominado Gestão de Pessoas I e II, com carga horária total de 330h, sendo 3h de supervisão e 8h de atuação por semana, sendo que esta carga horária pode variar em função da demanda de cada organização em que o estágio é realizado.

Os objetivos gerais do estágio consistem em, com base numa demanda concernente ao campo de gestão de pessoas, a(o) estudante, em estágio curricular ou extracurricular, deverá ser capaz de: analisar o ambiente organizacional, bem como o comportamento dos trabalhadores, sob a luz das teorias e conceitos da POT; planejar ações de diagnóstico e de intervenção psicossociais em organizações; propor soluções estratégicas de gestão de pessoas para a organização-alvo; construir instrumentos estratégicos de intervenção em Gestão de Pessoas com base em competências; implementar o modelo de Gestão de Pessoas.

De 2008 a 2018 foram realizadas parcerias de pesquisa com 11 (onze) organizações de diferentes setores e porte. O segundo estágio, denominado Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas, era composto por uma carga horária total de 300h, sendo 2h de supervisão e 8h de atuação por semana. Os objetivos gerais do estágio são analisar o ambiente organizacional, bem como os aspectos práticos relativos à aprendizagem humana nas organizações e no trabalho, sob a luz das teorias e conceitos da Psicologia Instrucional, Psicologia do Treinamento e POT; propor um Sistema Instrucional de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

Nesse período, 2 (duas) parcerias com organizações foram estabelecidas. O terceiro estágio, Avaliação de Ações Educacionais, com carga horária total de 300h, sendo 2h de supervisão e 8h de atuação por semana, objetiva analisar o ambiente organizacional, bem como o desempenho dos professores e alunos, sob a luz das teorias e conceitos da POT e da Psicologia Instrucional; planejar ações de diagnóstico, avaliação

e de intervenção psicossociais em instituições de ensino; construir/ adaptar instrumentos de avaliação de ações educacionais; propor o modelo de Avaliação de Ações Educacionais. Nesse período, tivemos 1 (uma) instituição parceira.

O estágio intitulado Saúde, Ergonomia e Trabalho tem carga horária total de 180 horas, sendo 2 horas de supervisão e 8h de atuação por semana. Os objetivos gerais do estágio são discutir questões relativas à saúde, ergonomia e trabalho; realizar diagnósticos, intervenções e avaliações na subárea de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), além de atuar em equipes multidisciplinares nos casos de afastamento e retorno ao trabalho, contribuindo com uma visão sobre o trabalho e seus impactos para o trabalhador. Neste período o estágio foi realizado no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e na Prefeitura do Campus da USP.

A partir da análise dos objetivos de cada estágio, pode-se observar que a maioria dos domínios das competências de formação em Psicologia definidas pelas Diretrizes Curriculares são trabalhados nos estágios de POT. É importante ressaltar que, com a implementação da Reestruturação Curricular do curso em 2018, os Estágios de TD&E e Avaliação de Ações Educacionais foram incorporados ao de Gestão de Pessoas I e II. De 2008 a 2018 foram estabelecidas 16 parcerias com organizações de Ribeirão Preto e região, de diferentes setores e portes, tendo sido realizadas diferentes atividades dentro da área de Gestão de Pessoas.

Ao todo, 50 alunos do curso de Psicologia realizaram o estágio durante este período. Os principais resultados obtidos nos estágios da área de POT são: i). contratação dos estagiários ao término do contrato de estágio; ii). conquistas dos egressos de uma posição de trabalho na área de POT e/ou continuidade da formação no programa de pós-graduação na área; iii). até 2018, 7 alunos que realizaram o estágio Gestão de Pessoas decidiram prosseguir sua formação na área, realizando a pós-graduação na mesma área, o que auxilia na formação de docentes e pesquisadores que possam disseminar o conhecimento de qualidade produzido na área; v). desenvolvimento de competências profissionais nos alunos, necessárias para atuação como psicólogo na área de POT.

Os estágios também apresentam resultados para a sociedade, pois a maioria das organizações parceiras não poderia ter acesso a serviços de gestão de pessoas de qualidade, se estes não fossem oferecidos via estágio. Como desafios para os estágios oferecidos tem-se: i) a transformação dos estágios em disciplina-estágio, o que demanda alterações no planejamento, acompanhamento e avaliação dos estágios; ii) implementação de um sistema de avaliação dos estágios, que possa mensurar objetivamente a aprendizagem dos alunos; verificar se as competências foram de fato desenvolvidas, e adotar procedimentos avaliativos adequados e pertinentes para avaliação de estágios profissionalizantes em Psicologia, mais especificamente na área de POT.

## PLANEJAR, IMPLANTAR E IMPLEMENTAR UM TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

ZERBINI, Thaís, USP/RP. [thais.zerbini@gmail.com](mailto: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. Introdução<sup>7</sup>:**

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. Este 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).

### **1.1. 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, 2014). 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, 2014; 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

---

<sup>7</sup> A Introdução do presente resumo expandido foi feita a partir do Capítulo 1 do livro de Meneses, Zerbini e Abbad (2010).

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 conteúdo 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 conteúdo (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 conteúdo, da sequência do ensino e da escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar os objetivos descritos. Apesar de este 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 das 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 da 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 conteúdo 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 finais<sup>8</sup>:**

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

---

<sup>8</sup> As Considerações finais do presente resumo expandido foram feitas a partir do Capítulo 1 do livro de Meneses, Zerbini e Abbad (2010).



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 consequentes 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Descrever necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdo.</li> <li>○ Avaliar necessidades juntamente com a caracterização do perfil demográfico, motivacional e profissional da clientela.</li> <li>○ Analisar o clima e suporte organizacionais ao uso de novas competências no trabalho.</li> <li>○ Criar condições necessárias à transferência de treinamento ou remediar a sua falta.</li> <li>○ Classificar competências e hierarquizá-las para elaboração dos currículos de educação continuada.</li> </ul>
Planejamento de ações de TD&E	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utilizar taxonomias de resultados de aprendizagem.</li> <li>○ Escolher estratégias compatíveis com o grau de complexidade do objetivo.</li> <li>○ Selecionar estratégias que aumentem a interação, a busca independente de informações e a solução de problemas reais.</li> <li>○ Elaborar avaliações de aprendizagem e exercícios compatíveis com os objetivos.</li> <li>○ Criar situações em que o aprendiz terá que demonstrar a competência a ser transferida para o trabalho (simular a complexidade do ambiente real).</li> <li>○ Elaborar currículos para o desenvolvimento de competências complexas (metacognitivas).</li> <li>○ Entregar o treinamento de modo a facilitar a emergência dos efeitos do treinamento para os níveis de grupo e organização.</li> </ul>
Avaliação de Efeitos de TD&E	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Construir modelos integrados (reação, aprendizagem, impacto, resultados e valor final) de avaliação de programas de TD&amp;E.</li> <li>○ Construir modelos que incluam variáveis demográficas, motivacionais e profissionais da clientela e suas relações com as condições de trabalho.</li> <li>○ Realizar análises multivariadas a fim de identificar que aspectos melhor explicam e predizem os resultados das ações de TD&amp;E.</li> <li>○ Mudar a atitude do profissional de TD&amp;E; a incompetência não é função apenas de características individuais (saberes e motivações), mas de múltiplos fatores ambientais externos, muitas vezes, incontroláveis.</li> </ul>

Fonte: Meneses, Zerbini e Abbad (2010).

#### 4. Referências indicadas para leitura prévia:

ABBAD, G. e BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** Porto Alegre: Artmed, 2014. (pp. 237-275).

ABBAD, G. S.; LOIOLA, E.; ZERBINI, T. e BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem em Organizações e no Trabalho. In Borges, L.; Mourão, L. (Org). **O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2013. (pp. 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: Editora Artmed, 2013. (pp. 465-498).

MENESES, P. P. M, ZERBINI, T. & ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Artmed: São Paulo, 2010.

##### **5. Referências citadas no resumo expandido:**

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; A.V.B. BASTOS (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho**. São Paulo: Artmed, 2004. (pp. 237-275).

ABBAD, G.; CARVALHO, R.S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. **Revista de administração de empresas eletrônica**, 5(2), art. 17, jul./dez. 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. (pp.129-149).

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.S. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, 31(2), 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. IN: **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.** Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. 2000.

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. (pp. 137–158).

## TÉCNICAS NARRATIVAS NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

FEIJÓ, Marianne Ramos, UNESP. [marianne.r.feijo@unesp.br](mailto:marianne.r.feijo@unesp.br)  
CARREIRA, Vinicius de Carvalho. [carreira@cbm.adv.br](mailto:carreira@cbm.adv.br)

**Resumo:** O uso de técnicas narrativas e colaborativas na Mediação de Disputas facilita o diálogo e a participação dos envolvidos e promove reflexões importantes acerca do próprio sujeito, da disputa, do outro, das relações e dos contextos nos quais estão imersos. Dentre as principais técnicas, destacam-se as afirmativas, as interrogativas e os processos reflexivos, além de ferramentas colaborativas, cuja utilização em diferentes práticas, vem sendo descrita na literatura sistêmica novo paradigmática nas duas últimas décadas. A aplicação das técnicas alinha-se ao modelo chamado de Mediação Circular Narrativo, prática que visa a autonomia e o fortalecimento das pessoas e de seus vínculos, por meio da mediação do diálogo. O papel do Mediador Circular Narrativo é de facilitar a comunicação entre as partes e co-construir significados mais favoráveis e promissores sobre seus dilemas, diferenças, desencontros, habilidades, competências, valores, desejos, necessidades, ideias e propostas, para encaminhamento da questão conflituosa que os afetam. O conhecimento, o treino e a discussão da experiência com o uso das técnicas narrativas podem ampliar as competências dos profissionais da mediação e de outras áreas que demandam o cuidado com as relações entre as pessoas, a valorização de suas diferenças e a colaboração para o uso pacífico do diálogo no tratamento das disputas.

**Palavras-chave:** TÉCNICAS, NARRATIVA, MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.

### 1. Introdução:

A ampliação da valorização das diferenças em nossa sociedade é pauta constante na mídia, em contraposição com as inúmeras notícias de desrespeito ao humano, atreladas a atos de discriminação e de outras formas de violência. Preconceitos relacionados à aparência, às influências étnicas e culturais, às diferentes formas de expressão e de vivência da sexualidade, à presença de alguma deficiência ou adoecimento, à dificuldade econômica e ao estilo de vida, ainda são mantidos – apesar dos inúmeros apelos e movimentos sociais por universalidade no acesso aos direitos e por liberdade de expressão. Coletivos, feministas, negros e LGBT, entre outros, são cada vez mais numerosos e ativos na construção de uma sociedade mais justa e menos preconceituosa, ainda que os conflitos e disputas entre pessoas estejam frequentemente contaminados por estigmas e estereótipos (CARREIRA; CAMARGO, 2017).

Ainda que tais coletivos, movimentos e políticas públicas por esses fomentadas e atualizadas se ampliem, os conflitos interpessoais sempre existirão e podem ser fonte de criatividade, discussões positivas e de desenvolvimento, quando tratados de forma pacífica e adequada, o que só ocorrerá se as diferenças não forem motivo para desigualdade e discriminação (ROSENBERG, 2006; CAMARGO et al., 2017).

### 2. Objetivos:

Os objetivos do minicurso realizado no Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho, na Unesp, em Bauru, em maio de 2019 foram: apresentar os meios adequados de tratamento de disputas e suas técnicas narrativas, reflexivas e colaborativas, descrevendo possíveis formas de uso e aplicabilidade de tais técnicas em diálogos que visam o fortalecimento de pessoas e de vínculos.

### **3. Método:**

Os autores partiram da própria experiência na solução pacífica de disputas e realizaram pesquisa bibliográfica, de caráter teórico, com base no método dedutivo de pesquisa, para apresentar em texto científico, os meios mais utilizados para solução de disputas na atualidade. Durante o minicurso houve exposição de conteúdo, aplicação de exercícios práticos para reflexão e discussão.

### **4. Resultados e Discussão:**

Disputas podem ser compreendidas como “embates acirrados entre pessoas, grupos, organizações ou países [...] diante dos quais os envolvidos não apresentam soluções válidas para ambos” (CARREIRA; FEIJÓ, 2017b, p1). Trata-se de um fenômeno social identificável em qualquer meio social, se fazendo presente ao longo da história (BRIQUET, 2016) – sendo que boa parte das mitologias e religiões traz em seu bojo relatos de disputas, sendo um exemplo bastante conhecido o relato bíblico de Caim e Abel (BARKER et al., 2003).

Evidentemente, não tardou o desenvolvimento de meios para lidar com as disputas tão logo estas começaram a causar prejuízos na ordem social (ROSA, 2012). A análise desses meios, bem como das técnicas narrativas comuns a alguns deles, compõe o cerne do presente estudo.

#### **4.1 Os meios adequados de tratamento de disputas**

Dentre esses meios adequados de tratamento de disputas, o mais intuitivo e é a negociação (ZANETTI JR.; CABRAL, 2016). Como definem Fisher, Ury e Patton (2014, p.21):

A negociação é um meio básico de conseguir as coisas que você deseja de outras pessoas. É uma comunicação de ida e volta, concebida para que se chegue a um acordo quando você e a outra parte têm tanto interesses em comum quanto divergências (sem falar nos casos em que os interesses são simplesmente diferentes).

Apesar de ser bastante útil, a negociação nem sempre permite às pessoas envolvidas na disputa a constituição de uma solução que atenda a ambas, especialmente quando essas pessoas carecem de habilidade em técnicas negociais (ROSA, 2012) – o que leva à necessidade de intervenção de terceiros, seja na qualidade de facilitadores, seja como julgadores. Entretanto, apesar dessa limitação ter sido uma das forças motrizes que levou ao desenvolvimento de outros meios de tratamento de disputas, isso não torna a negociação algo inútil ou arcaico; ao contrário, a maioria desses outros meios, se dela não derivam diretamente, fazem uso de suas técnicas (ALMEIDA, PELAJO E JONATHAN, 2016).

Considerando que a intervenção de terceiros é um elemento comum a todos os meios adequados de tratamento de disputas – à exceção da negociação – muitos autores contemporâneos adotam classificações com base na atuação desses terceiros: chamam autocompositivos os meios em que as partes se valem do auxílio de facilitadores para a composição de uma solução e heterocompositivos aqueles em que os interventores atuam como julgadores – os quais decidirão a solução que entendem adequada para a disputa, impondo-a sobre as pessoas envolvidas (TARTUCE, 2015).

O meio heterocompositivo mais conhecido é o judiciário, no qual um magistrado – terceiro imparcial que chegou à magistratura, em regra, mediante aprovação em concurso público – após tomar conhecimento da disputa e dos argumentos das partes, decide a quem compete razão (ZANETTI JR.; CABRAL, 2016). Por se tratar de órgão

estatal, o Poder Judiciário possui meios de assegurar, inclusive pelo uso da força, o cumprimento de suas decisões (TARTUCE, 2015).

Contemporaneamente, a busca do judiciário pelos cidadãos para solução de suas disputas vem sendo cada vez maior, causando o que alguns autores denominam como “agigantamento” do referido Poder (GORETTI, 2016, p. 49); como consequência, as falhas inerentes ao sistema judicial acabam evidenciadas (TARTUCE, 2015), suscitando a busca por outros caminhos. É o que explicam Zenetti Jr. e Cabral (2016, p. 496):

O assoberbamento do judiciário talvez tenha despertado no legislador a ênfase na busca por outros mecanismos de solução de conflitos, como a mediação e a conciliação. Esses institutos, além da arbitragem, no entanto, são antigos conhecidos dos brasileiros, e, ainda que utilizados de maneira assistemática, pela previsão espasmódica na legislação pátria, já eram contemplados na Constituição Imperial de 1824.

O caminho para tratamento de disputas mais semelhante ao judiciário é, também, um dos menos utilizados: a arbitragem (ROCHA; SALOMÃO, 2015). Trata-se de também de um meio heterocompositivo, mas, diferente do que acontece no Poder Judiciário, as partes possuem liberdade para escolher o árbitro e, a não ser que haja previsão em contrato, não estão obrigadas a participar do procedimento arbitral; todavia, havendo concordância, a decisão do árbitro possui a mesma força de uma sentença judicial (ZANETTI JR.; CABRAL, 2016).

Para além dos métodos heterocompositivos – os quais recebem diversas críticas na literatura, notadamente em razão da falta de protagonismo das pessoas envolvidas na disputa na construção de uma solução adequada a todos (ROSA, 2012) – apresentam-se os meios autocompositivos como alternativas preciosas às pessoas que carecem de auxílio para lidar com a situação conflituosa sem, contudo, ficarem obrigadas a aceitar uma decisão imposta que, não raro, não agrada a qualquer dos lados (TARTUCE, 2015). Neste contexto, merecem destaque a conciliação e a mediação.

Na conciliação, o objetivo do conciliador é o enfrentamento objetivo da disputa na busca de uma solução satisfatória (HABERMANN, 2016). Ainda que as questões relacionais possam ser também trabalhadas, o facilitador na conciliação goza de certa autonomia para sugerir propostas para solucionar o impasse, embora caiba sempre às partes a aceitação da referida proposta, sua rejeição ou adaptação aos interesses de um ou de outro (ZANETTI JR.; CABRAL, 2016).

Em contraste, embora não perca de vista a construção da solução para a disputa, na mediação o foco é o relacionamento das partes envolvidas. Através do uso de diversas técnicas (SPENGLER, 2016), o mediador busca restabelecer diálogo e permitir a ambos os lados a recíproca compreensão dos distintos pontos de vista, a fim de juntos decidirem o destino que melhor atende a ambos (BARBOSA, 2015).

Sob a ótica leiga, mediação e conciliação são bastante semelhantes; todavia, elas não são iguais (HABERMANN, 2016). Enquanto as semelhanças residem na participação das partes na busca pela solução e na utilização de técnicas, referidos meios destoam na ênfase, no objetivo e na situação em que são mais indicados: enquanto a conciliação enfatiza a disputa propriamente dita objetivando alcançar uma solução – o que a torna indicada para questões pontuais, entre pessoas sem histórico ou prognóstico de relacionamento – a mediação prioriza as pessoas envolvidas, a fim de estabelecer diálogo e mútua empatia; por isso, é bastante adequada a situações em que há histórico relacional, tais como entre familiares, vizinhos ou colegas de trabalho (CARREIRA; FEIJÓ, 2017a). Embora não se limite a elas, a formação adequada do facilitador na mediação e na conciliação repousa na compreensão e adequado manejo das técnicas (ALMEIDA, PELAJO E JONATHAN, 2016). Embora haja muitos instrumentos à disposição de

conciliadores e mediadores, estes são de tamanha relevância que, para viabilizar o estudo, é necessário limitar o objeto do trabalho – o que, no presente caso, foi feito mediante priorização das técnicas narrativas.

#### **4.2 Técnicas Narrativas e o tratamento de conflitos e de disputas**

Quando uma pessoa apresenta dilemas pessoais, diz-se que tem conflitos individuais, o que é parcialmente certo, já que humanos vivem em sociedade, portanto suas construções são imersas em relações, processos e contextos compartilhados com outras pessoas (MORIN, 2011). Para efeitos de diferenciação, quando os conflitos e desencontros ocorrem entre pessoas é correto classificá-los como conflitos interpessoais. Se tais conflitos se transformam em Disputas, cabe o uso dos Meios Adequados de Tratamento de Disputa elencados.

A Mediação Circular Narrativa, estruturada por Sara Cobb e amplamente difundida por Suarés (1996), é uma forma de conduzir a mediação, cujos fundamentos epistemológicos são construtivistas e as teorias construtivistas, construcionistas e complexas (GRANDESSO, 2000; VASCONCELOS, 2002; MORIN, 2011). Há porém, outras práticas alinhadas a tais pressupostos, em que conflitos e disputas podem ser objeto de reflexão, como a Orientação Profissional, as Práticas Narrativas e as Práticas Colaborativas, inclusive a Exploração Appreciativa, tradução dos autores para Appreciative Inquire (FRABETTI et al., 2015; WHITE, 2007; DENBOROUGH, 2008; COOPERRIDER ET AL., 2005);

Segundo Suarés (1996), dentre as técnicas afirmativas, estão a Conotação Positiva, a Legitimação, a Ressignificação e a Recontextualização, que antes de serem usadas pelos mediadores, foram descritas na terapia familiar, especialmente a Terapia Familiar Estratégica (PISZEZMANN, 1999).

Ressignificar, pode ser traduzido como dizer de outra forma. Se dizemos de uma outra forma que seja socialmente e naquela conversa interpretada como positiva, trata-se de uma Conotação Positiva. Se tal conotação for sobre alguém, suas atitudes, se torna uma legitimação (SUARÉS, 1996).

As técnicas afirmativas servem para acolher as pessoas, para mostrar-lhes consideração, apreço e principalmente equidade. O profissional legitima as pessoas, sua participação, suas tentativas e suas formas de se apresentar, de ver a vida, de escolher. Demonstrem imparcialidade, aceitação e valorização das diferenças.

Já as técnicas interrogativas ou de questionamento, largamente estudadas por profissionais sistêmicos (TOMM, 1998; SLUZKI, 1997) são definidas por Suarés (1996), ao tratar da Mediação Circular narrativa, como as diferentes formas de perguntar. De acordo com tal modelo, as perguntas reflexivas e as perguntas circulares, que tratam de diferenças, devem ser bastante utilizadas nos diálogos, para que gerem novos significados.

Tomm (1998) descreveu além desses, outros modos de perguntar que partem de intenções também genuínas, de conhecer melhor as pessoas, o tema a ser trabalhado de forma linear. São perguntas para as quais geralmente há uma resposta que as pessoas já conhecem (onde moram, quantos anos tem, qual o tema que vem gerando desencontro). O autor também escreveu que quando os profissionais têm hipóteses e querem alcançar uma mudança ou gerar um desafio, utilizam perguntas com potencial estratégico, o que em práticas narrativas se utiliza pouco, já que a proposta é de construção conjunta e não de intervenções planejadas.

Para Suarés (1996) e Grandesso (2000), nas práticas narrativas, as perguntas devem primordialmente gerar reflexões sobre o contexto, a relação, além de ampliar o próprio questionamento, o protagonismo, o reconhecimento do outro como protagonista

(co-protagonista). Para Sluzki (1992) o profissional que almeja co-construir novos significados, deve perguntar sob diversos ângulos, utilizando filtros diferentes tais como tempo (antes, agora e depois), histórias (temas, personagens, papéis, argumentos), pautas (papéis de gênero, luto), contextos (relações, cenários e momentos), recorte (detalhado e resumido), aspectos (pensamentos, sentimentos, ações), para ampliação das descrições. Os principais objetivos das perguntas, segundo Suarés (1996), Grandesso (2000), Sluzki (1992) Tomm (1998) são gerar a reflexão das pessoas que dialogam sobre o conteúdo (problema ou disputa vividos) e sobre a relação para ampliar o questionamento, portanto gerar mais perguntas e mais conhecimento, fomentar o protagonismo e a co-responsabilidade de quem dialoga, o reconhecimento de si e do outro e de suas diferenças e semelhanças, além de estabelecer relação entre fatos, comportamentos e contexto.

Processos Reflexivos, como o nome enfatiza são processos geradores de reflexão, que partem de terapeutas, consultores e mediadores individualmente ou em equipes e geram novas possibilidades de atribuição de significado ao problema enfrentado (disputas e conflitos), a si mesmos, à possibilidade de solução e de diálogo. Técnicas colaborativas descritas na literatura atual contemplam, na visão dos autores desse resumo, processos reflexivos (ANDERSEN, 2002), além de narrativos (WHITE, 2007) e colaborativos (DENBOROUGH, 2008).

## **5. Considerações finais:**

Durante a realização do minicurso, foram feitas breves explicações acerca dos meios adequados de tratamento de disputas, cujo objetivo era familiarizar os alunos com o contexto na qual as técnicas narrativas foram aperfeiçoadas – senão desenvolvidas – para utilização específica em situações de conflito. Como o público presente consistia majoritariamente por bacharéis e alunos de psicologia, os conteúdos foram ministrados buscando enfatizar as contribuições da psicologia para os meios de tratamento, bem como as implicações destes no cotidiano da prática psicológica. As aproximações com a realidade forense, porquanto indispensáveis, se deram mediante a utilização de linguagem coloquial, evitando-se maneirismos jurídicos, em conjunto com exemplos práticos para melhor compreensão.

Adentrando na apresentação das técnicas, foram realizados exercícios de comunicação não violenta, para as pessoas identificarem diferenças no sentir, no pensar e no agir, diante de situações difíceis, e para formularem comunicações assertivas. A discussão do exercício foi pautada na ideia de que raiva alimenta raiva e que em situações de sequestro emocional e de acúmulo de irritação, pode ocorrer uma explosão violenta, que deve ser evitada com a compreensão de si e da situação. Para Zillmann (1993) a sensação de estar em perigo é o disparador universal da raiva (ameaça física ou simbólica à autoestima ou à dignidade). O tratamento injusto ou grosseiro, assim como a frustração na busca de um objetivo importante, pode exemplificar situações que podem gerar reações exacerbadas.

Técnicas Colaborativas foram citadas e vivenciadas, com a introdução de que são técnicas com base narrativa, geralmente realizadas em grupo, para fortalecimento dos vínculos e colaboração: AI ou Appreciative - exploração apreciativa\*, Árvore da Vida (NCUBE, 2006; DENBOROUGH, 2011), Time da Vida (MÜLLER, 2012); Pipa da Vida e Pipa Corporativa (VAL, 2018) foram mencionados e experimentados de forma abreviada e adaptada, conforme figura 1.



AI – diálogo apreciativo (deve partir do positivo e não do déficit)  
Árvore da Vida - (para fortalecimento pessoal, do enfrentamento e dos vínculos)  
Time da Vida (reflexão sobre apoio social)  
Pipa da Vida (reflexão sobre os propósitos, valores, habilidades)  
Pipa Corporativa – criada para trabalho em empresas familiares  
Mapa das Redes Culturais – (para compreensão de diferenças e de aspectos de identidade)

## 6. Referências:

ALMEIDA, T.; PELAJO, S.; JONATHAN, E. (coord). **Mediação de conflitos:** para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodivm, 2016.

ANDERSEN, T. **Processos Reflexivos.** Rio de Janeiro: Noos, 2002.

BARBOSA, A. A. **Mediação familiar interdisciplinar.** São Paulo: Atlas, 2015.

BARKER, K. et al. **Bíblia de estudo NVI.** São Paulo: Vida, 2003.

BRIQUET, E. C. **Manual de mediação:** teoria e prática na formação do mediador. Petrópolis: Vozes, 2016.

CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. (Org.). **Inclusão da pessoa com deficiência (PcD) no mercado de trabalho:** orientações para organizações contratantes. Araraquara: Letraria, 2017.

CARREIRA, V. C.; CAMARGO, M. L. De volta ao trabalho: a busca por emprego após a saída do sistema prisional. **Anais do II Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista.** Unesp: Bauru, 2017.

CARREIRA, V. C.; FEIJÓ, M. R. Mediação de disputas e conciliação: diferenças e semelhanças. **Anais do II Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista.** Unesp: Bauru, 2017a.

CARREIRA, V. C.; FEIJÓ, M. R. Mediação e outros meios adequados de tratamento de disputas. **Anais do II Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista.** Unesp: Bauru, 2017b.

COOPERRIDER, D.; SORENSEN, P.; YAEGER, T.; WHITNEY, D. **Appreciative Inquiry: Foundations in Positive Organization Development.** Champaign: Stipes Publishing, 2005.

DENBOROUGH, D. **Collective Narrative Practice:** Responding to individuals, groups and Communities Who have experienced hardship. Adelaide: Dulwich Centre Publications, 2008.

\_\_\_\_\_; NCUBE, N. Atendendo crianças que vivenciaram traumas **Nova Perspectiva Sistêmica,** Rio de Janeiro, n. 39, p. 92-101, abr. 2011

FEIJÓ, M. R.; MARRA, C. **Mapa das Redes Culturais**: um instrumento para o trabalho com casais e famílias em contexto de migração. *Família e Comunidade*, 1(2), p. 27-42, 2004

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

FRABETTI, K.C.; THOMAZELLI, C.; FEIJÓ, M.R.; CAMARGO, M.L.; CARDOSO, H.F. Práticas Narrativas e Orientação Profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. *Nova Perspectiva Sistêmica*, Rio de Janeiro, n. 53 v.24, 2015.

GORETTI, R. **Mediação e acesso à justiça**. Salvador: JusPodivm, 2016.

GRANDESSO, M. **Sobre a reconstrução do significado**. Uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

HABERMANN, R. T. **Mediação e conciliação no novo CPC**. Leme: Habermann, 2016.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011

MÜLLER, A. Troca de cartas do time da vida: um bate-bola construtivo. *Nova Perspectiva Sistêmica*, Rio de Janeiro, n. 21 v. 42 p.84-98, Abr. 2012

NCUBE, N. **The Tree of Life Project**: Using narrative ideas in work with vulnerable children in South Africa. *International Journal of Narrative Therapy and Community Work* 1:3-16, 2006.

PISZEZMANN, M.L. **Terapia Familiar Breve**: uma nova abordagem terapêutica em instituições. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999

ROCHA, C. C. V.; SALOMÃO, L. F. (coord). **Arbitragem e mediação**: a reforma da legislação brasileira. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSA, C. P. **Desatando nós e criando laços**: os novos desafios da mediação familiar. Belo Horizonte: DelRey, 2012.

ROSENBERG, M. **Comunicação não Violenta**, Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SUARÉS, M. **Mediación**. Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Buenos Aires: Paidós, 1996.

SLUZKI, C. Transformations: A blueprint for narrative changes in therapy. *Family Process*, 31(3), 217-230, 1992. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1545-5300.1992.00217.x>>. Acesso em: 14 maio. 2019.

SLUZKI, C. **A Rede Social na Prática Sistêmica**. São Paulo: Casa do psicólogo, 1997.

SPENGLER, F. M. **Mediação de conflitos**: da teoria à prática. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2016.

TARTUCE, F. **Mediação nos conflitos civis**. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2015.

TOMM, K. (1988) Questionamento Interventivo. Parte III. Tentando fazer perguntas lineares, circulares, reflexivas e estratégicas. *Family Process*, 27: 1-15

VASCONELOS, M. J. **Pensamento Sistêmico**: o novo paradigma da ciência. Campinas, SP: Papirus, 2002.

VAL, E.R. Pipa Corporativa: uma ferramenta da terapia narrativa aplicada às famílias empresárias. **Nova Perspectiva Sistêmica**, Rio de Janeiro, n.61, p.100-119, agosto 2018.

ZILLMANN, D. Mental control of angry aggression. In D. M. Wegner & J. W. Pennebaker (Eds.), *Century psychology series. Handbook of mental control* (pp. 370-392). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc, 1993.

WHITE, M. **Maps of Narrative Practice**. New York: W.W. Norton, 2007.

ZANETTI JR., H.; CABRAL, T. N. X. **Justiça multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios de solução adequada para conflitos. Salvador: JusPodivm, 2016.

# ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA GRUPOS DE PESSOAS COM DEPENDÊNCIA QUÍMICA

SOUZA, Laís Rodrigues. UNESP Bauru. [laisrodrigues.psicologia@gmail.com](mailto:laisrodrigues.psicologia@gmail.com)  
FEIJÓ, Marianne Ramos. UNESP Bauru. [mariannefeijo@fc.unesp.br](mailto:mariannefeijo@fc.unesp.br)

## Resumo

A dependência de substâncias psicoativas (SPA) é uma condição que está relacionada ao aumento da vulnerabilidade social e, em muitos casos, inclui a atribuição de estigmas negativos a pessoas com dependência de SPA, o que por sua vez contribui para um processo de exclusão. Tal processo pode ainda ser acentuado pela internação das pessoas com dependência de SPA e pelo conseqüente afastamento objetivo das relações sociais e das atividades produtivas, realidade que se observa em muitas Comunidades Terapêuticas (CT), onde há uma grande redução do contato com a rede de apoio externa aos muros da comunidade. Diante desse contexto, entende-se que a Orientação Profissional (OP), ao reconectar as pessoas internadas com seus projetos de vida, redes sociais e com o mercado de trabalho, torna-se parte fundamental do tratamento. Sendo assim a OP, aliada ao trabalho de outros profissionais, se mostra um serviço capaz de responder à necessidade de retorno dos indivíduos com dependência de SPA à sociedade, configurando-se uma prática despatologizante. Este trabalho consiste em uma proposta de oficina para o III Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Oeste Paulista, com apresentação de práticas em OP para pessoas em tratamento para dependência de SPA e promoção de reflexões sobre projeto de vida e escolhas por meio da exposição de conceitos, técnicas e experiências profissionais, bem como pela realização de atividades interativas com os participantes. Considera-se que o compartilhamento de tais experiências profissionais possam fomentar novas concepções e ações nesta área de atuação.

**Palavras-chave:** Orientação profissional. Dependência química. Inclusão.

## 1. Introdução

Processos de Orientação Profissional (OP) anteriormente voltados majoritariamente para jovens, em instituições de ensino particulares, vêm sendo realizados com diferentes populações e em diversos contextos, com o propósito de gerar reflexão sobre projetos e qualidade de vida. A OP com pessoas que dependem de substâncias psicoativas (SPA) deve ter este mesmo propósito, com uma ênfase bastante clara na retomada e ampliação da autonomia, o que em situações em que os/as orientandos/as se encontram internados/as, é crucial para a prevenção de recaídas. A melhoria na vida, inclusive no que se refere a escolhas, ao desenvolvimento e à satisfação profissional, podem contribuir para a recuperação e para o fortalecimento de quem depende de SPA.

As políticas e práticas destinadas à população que faz uso de SPA ou possui um quadro de dependência de tais substâncias, no Brasil, ainda são marcadas pelo modelo proibicionista, que prevê a intervenção do Estado no combate às drogas e a abstinência total como principal objetivo, sem muitas ações e programas de fortalecimento pessoal e de vínculos familiares e laborais. Neste cenário, é prevalente a proposição de atenção aos

que dependem de SPA por meio de financiamentos de diferentes modalidades de internação: voluntária, involuntária e compulsória, frequentemente realizadas em Comunidades Terapêuticas.

As Comunidades Terapêuticas (CT) ainda são o modelo mais procurado para a recuperação da dependência de álcool e de outras drogas, desde que foram implantadas no Brasil, há mais de 30 anos. De acordo com a Resolução nº101/2001, as CT passaram a ser consideradas como espaços de tratamento dentro do campo da saúde (MELO; CORRADI-WEBSTER, 2016, p. 380).

As CT são instituições que, de modo geral, apresentam como característica um processo terapêutico pautado no cumprimento de normas internas e nas relações interpessoais ali dentro desenvolvidas, além de não contarem com funcionários contratados para serviços como o de limpeza, manutenção e alimentação (DAMAS, 2013). As portas fechadas destes espaços de tratamento, com saídas controladas pelos gestores da CT, mesmo que de forma mais ou menos flexível, tendem a afastar da realidade externa as pessoas ali internadas, fato já constatado por Goffman (1961) em relação às instituições em geral. Em suas palavras, “toda instituição conquista parte do tempo e do interesse de seus participantes e lhes dá algo de um mundo; em resumo, toda instituição tem tendências de fechamento” (GOFFMAN, 1961, p.16).

Este “fechamento” da instituição pode representar o afastamento do mundo externo, a pouca convivência com familiares e amigos, bem como a desconexão com atividades produtivas que poderão ser úteis para a reinserção destas pessoas no mercado de trabalho. Como parte fundamental do tratamento, a necessidade de retorno à sociedade como prática despatologizante precisa oferecer ao indivíduo o cuidado na tarefa de readaptação social. O entendimento desse cuidado deve estar ampliado no sentido de ser também uma sustentação cotidiana da vida diária do paciente, inclusive em suas relações sociais (PERRONE, 2014). Dessa forma, os tratamentos para indivíduos com dependência química devem propiciar ações voltadas à readaptação da pessoa no cenário social, privilegiando as distintas formas de ser, agir e sentir dos atendidos no serviço. Sempre que possível, o afastamento da família e das demais relações sociais deve ser evitado ou deve ser breve.

O afastamento duradouro da rede social de apoio, os estigmas negativos associados à dependência de SPA e a falta de políticas públicas que promovam a garantia dos direitos e o bem estar global da pessoa com dependência de SPA, contribuem para o aumento da dificuldade de reinserção social após o tratamento. Como ressalta Costa (2009):

“há a necessidade da superação do rótulo “dependentes químicos”, entendendo que estes são, antes disso, cidadãos, seres únicos e singulares, que devem ser respeitados em sua integralidade humana. São pessoas inseridas no contexto sócio-familiar que, por diferentes causas orgânicas, sociais, psíquicas e econômicas se viram envolvidas na questão da drogadição e da dependência química”. (COSTA, 2009, p.4)

Desse modo, atividades típicas da vida adulta, que são valorizadas socialmente e que podem trazer desenvolvimento, satisfação e realização, como estudar e trabalhar, devem ser estimuladas e mantidas. Quando interrompidas por quadros muito graves de adoecimento, precisam ser temporariamente substituídas por outras atividades de lazer, aprendizado, desenvolvimento e socialização. Tomado este contexto, o processo de OP mostra-se como uma possibilidade de reconexão desse público com as atividades produtivas e o convívio social por meio de estratégias de enfretamento e de planejamento, que permitam a elaboração de roteiros de vida para além das limitações impostas pela

dependência de SPA. Como uma prática voltada à reinserção social, “a OP pode levar à promoção de saúde e melhor qualidade de vida ao ampliar a consciência que o indivíduo tem sobre a realidade que o cerca, instrumentalizando-o para uma atuação mais transformadora de sua realidade social” (BRITO; BARROS; 2008, p. 147)

A Orientação Profissional, que surgiu na Europa a serviço da eficiência industrial, vem para o Brasil já conectada à Psicologia Aplicada, posteriormente ligando-se à área educacional e passando por diversas modificações em relação aos seus paradigmas (SPARTA, 2003). Respondendo às demandas da atualidade, esta prática vem sendo transformada e pode contribuir para a evolução “conjunta e permanente dos indivíduos, da economia e da sociedade” (DUARTE, 2009, p. 10). Pensando nessas mudanças constantes, a OP precisa tornar-se cada vez mais flexível e criativa, mantendo-se o objetivo da elaboração ativa de um projeto de vida sólido, que possa suplantar a descontinuidade e fragilidade das instituições sociais. O orientador profissional deve então atuar em contextos diversos, expandindo sua atuação para além da escolha profissional na transição entre ensino médio e superior. Neste trabalho, diverso e desafiador, valores devem ser resgatados, dando sentido à relação do sujeito com o seu trabalho, promovendo uma reconexão do orientando com atividades que transformam a realidade e resultam em reconhecimento (LEHMAN, 2010).

É neste contexto de demandas diversas que o trabalho em uma Comunidade Terapêutica foi possível. Pensando nestes novos paradigmas para a atuação em OP, o projeto realizado neste local, e que será a base para a elaboração desta oficina, foi pensado de forma a atender às necessidades específicas da população em tratamento para a dependência de SPA, considerando o processo de reinserção social por meio do trabalho como fundamental. Além da necessidade da elaboração de um projeto de OP criativo e flexível de acordo com as demandas atuais dos orientandos, conforme se manifestam ao longo do processo (ALMEIDA et al., 2014), o trabalho dispõe de três eixos principais, entendidos aqui como diretrizes a partir das quais se desenvolvem as discussões e atividades: autoconhecimento (identidade, história pessoal, habilidades, desejos, sonhos, valores, rede social de apoio); escolhas (critérios de escolha, fatores que ampliam ou limitam escolhas, elaboração do projeto de vida) e informações (dados objetivos necessários para realização dos planos traçados, avaliação do projeto de vida, conhecimento acerca de outras possibilidades para além das elaboradas durante o processo).

Definem-se temas principais de acordo com os eixos citados, com o objetivo principal de construir junto aos orientandos um projeto de vida que contemple suas necessidades, sonhos e fontes de satisfação pessoal, de forma a pensar em sua trajetória futura levando em conta sua qualidade de vida. Sobre este objetivo em OP:

O desenvolvimento profissional deve ser combinado com um projeto de vida geral, e a orientação deve basear-se no desenvolvimento de um plano de habilidades na vida que prepare as pessoas para enfrentar as permanentes transformações sociais e as situações da vida do indivíduo. (JENSCHKE, 2002, p. 24)

Levando em conta o que a OP pode oferecer a esta população e com o intuito de expandir tais práticas, a proposta desta oficina é oferecer ao participantes a oportunidade de refletir sobre a atuação do psicólogo no contexto mencionado, visualizando as possibilidades de atuação da OP em locais para atendimento de pessoas em tratamento para a dependência química a partir do relato da ministrante e de atividades práticas. Além disso, as atividades e discussões também poderão proporcionar aos participantes da oficina a possibilidade de pensar sobre desdobramentos e aplicações possíveis das práticas realizadas e

mencionadas em suas atuações profissionais, bem como refletir acerca de próprias escolhas e da importância da renda, do trabalho e da autonomia em suas vidas.

## 2. Objetivos

Apresentar práticas em OP para pessoas em tratamento para dependência de SPA; proporcionar aos participantes reflexões sobre escolhas e projeto de vida; contribuir para a prática profissional dos participantes; refletir sobre a atuação do psicólogo na OP.

## 3. Método

a) Apresentação de experiências na área de OP com pessoas em tratamento para a dependência de SPA, por meio da exibição da estrutura de projetos realizados, das atividades feitas com os grupos, dos resultados obtidos, das dificuldades, desafios enfrentados e especificidades do trabalho com esta população dentro de um Comunidade Terapêutica. b) Realização de atividades com os participantes para compreensão e vivência das técnicas utilizadas em OP, além de discussão sobre possíveis aplicações do conteúdo da oficina em suas atividades profissionais presentes ou futuras e reflexões sobre a importância das escolhas e dos planos de vida.

Temas e atividades estão descritos na Tabela 1:

TABELA 1: Atividades da Oficina

Atividades	Descrição	Objetivos	Duração
-Apresentação da psicóloga e do(a)s participante(s) e suas respectivas áreas de interesse.  -Conhecimentos prévios em OP	Nomes, interesses profissionais e motivos para procurarem a oficina.  Experiência e formação em OP.	-Levantar informações sobre os participantes, compreender suas expectativas em relação ao tema e conhecimentos prévios acerca da OP	20 min
Apresentação do tema:	Apresentação de slides com exposição e diálogo sobre os seguintes temas:  -o que é OP  -Quais seus principais campos de aplicação e atuação  -Estrutura do trabalho em OP  -Técnicas utilizadas: Mapa das Redes Sociais (Feijó; Marra, 2014); Linha do tempo (Ceverny,2011); Appreciative Inquiry (Coperrider et al,	-Apresentação da Orientação Profissional e da experiência do trabalho em uma CT -Reflexão sobre os efeitos da internação em CT e do abuso de substâncias na trajetória de vida das pessoas -Apresentar desafios e perspectivas variadas do trabalho com esta população e chamar atenção para a lacuna deixada pelo Estado no âmbito da reinserção social.	40 min

	<p>2005); <i>Árvore da vida</i> (Denborough; NCube, 2011)</p> <p>-Especificidades do trabalho na Comunidade Terapêutica</p> <p>-Dependência química e OP: como retomar planos de vida e carreira após o tratamento?</p> <p>-Funcionamento da CT, relação com equipe e resultados obtidos até o momento</p>		
-Linha do tempo (Cervený, 2011)	<p>Desenho orientado da Linha do Tempo dos participantes, que represente marcos em suas vidas até o presente momento: acontecimentos mais marcantes de suas vidas, tanto positivos quanto negativos, em ordem cronológica.</p> <p>Reflexão sobre esta trajetória e criação de uma linha futura.</p>	-Resgate de história de vida, de escolhas realizadas, além de projeção de fatos desejados para o futuro.	20 min
-Filme da vida	<p>Reflexão sobre como a linha do tempo poderia ser transformada em um filme, com os seguintes elementos: personagens, cenários, trilha sonora, gênero, etc. Exercício de imaginação da continuidade do filme, com eventos e cenários desejáveis..</p>	Estímulo à construção de narrativas mais promissoras e lúdicas às suas vidas, como diretores de seus filmes.	20min
-Implicações práticas -Avaliações e comentários -Perguntas	<p>Reflexão sobre como a OP pode contribuir para vida de cada participante e para a sua atuação profissional.</p> <p>Estímulo às perguntas, aos comentários e à avaliação da oficina.</p>	<p>- Diálogo sobre as reflexões geradas pela oficina, sobre novas possibilidades dentro deste e outros campos de atuação da OP</p> <p>- Respostas às dúvidas dos participantes</p>	20 min

#### 4. Considerações Finais:

Compreende-se que a divulgação e compartilhamento de experiências de OP no contexto da internação para tratamento da dependência de SPA pode ser uma ferramenta que amplia as concepções e práticas que se constroem de forma contínua nessa área de atuação. Em especial, trazer essa experiência de trabalho para o âmbito de atuação do psicólogo, pode enriquecer a discussão acerca de como a OP pode ser promotora de saúde psíquica e de qualidade de vida, inclusive no contexto de tratamento para dependência de SPA. Em tal contexto, foi enfatizada a importância de espaço para escuta qualificada e



para construção ou reconstrução de narrativas acerca de vivências passadas, presentes e futuras, com acolhimento de demandas sobre escolhas e projetos de vida, para além da questão profissional. As técnicas escolhidas para exposição, objetivam auxiliar os/as orientando/as no planejamento de novas escolhas, na reconexão com a sua rede de apoio e com as atividades produtivas que desejam realizar, ou que já realizaram e querem retomar, proporcionando um retorno gradual, ainda que por meio da fala, à vida e aos desafios que irão encontrar após o período de internação. Acredita-se que trazer parte dessas mesmas técnicas para o contexto da oficina pode tornar mais palpável o tipo de resultado que se obtém nas práticas de OP com diversos públicos, instrumentalizando os profissionais da psicologia para realizarem atividades semelhantes e instigando-os a conhecer outras técnicas e contextos de atuação que promovam a reinserção social e a promoção de saúde mental de populações em situação de vulnerabilidade.

## 5. Referências

ALMEIDA, D.; SERRANO, A.; FEIJÓ, M. R. **Orientação profissional em grupo de estudantes formados e trabalhadores recém-formados: um relato de experiência.** In D.C. Campos, E. Goulart Junior, M. Feijó, & M.L. Camargo (Orgs.) *Experiências de formação em psicologia organizacional e do trabalho: práticas em gestão de pessoas, saúde do trabalhador e orientação profissional.* Bauru: Joarte, 2014.

BRITO, D. C. S. de; BARROS, D. T. R.. **A Orientação Profissional como método terapêutico e reabilitador de pacientes portadores de doenças crônicas.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 9, n. 2, p. 141-148, dez. 2008. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902008000200012](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902008000200012)

CEVERNY, C. **A família como modelo.** 2ª ed. São Paulo: Livro Pleno, 2011.

COSTA, S. F. **As Políticas Públicas e as Comunidades Terapêuticas no Atendimento à Dependência Química.** *Serviço Social em Revista*, v.11, nº2, 2009. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/pdf/2009/29%20AS%20POL%20CDCAS%20P%20DA%20BLICAS%20E%20AS%20COMUNIDADE%20TERAP%20CAUTICAS-COM%20REVI%20C3O%20DO%20AUTOR.pdf>

COOPERRIDER, D. et al. **Appreciative Inquiry: Foundations in Positive Organization Development.** Champaign: Stipes Publishing, 2005.

DAMAS, F. B. **Comunidades Terapêuticas no Brasil: Expansão, Institucionalização e Relevância Social.** *Revista Saúde Pública de Santa Catarina*, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2013. Disponível em: <http://revista.saude.sc.gov.br/index.php/inicio/article/view/173>

DENBOROUGH, D.; NCUBE, N. **Atendendo crianças que vivenciaram traumas: a árvore da vida.** *Nova Perspectiva Sistêmica*, 39, p. 92-101

DUARTE, M. E. **Um século depois de Frank Parsons: escolher uma profissão ou apostar na psicologia da construção da vida?** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v.10 n.2, 2009. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902009000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000200003)>. Acesso em: 29 abr. 2019.

FEIJÓ, M.R.; MARRA, C. **Mapa das Redes Cult: um instrumento para o trabalho com casais e famílias em contexto de migração.** *Família e Comunidade*, 1(2), p. 27-42, 2004.

GOFFMAN, E. **Manicômios, Prisões e Conventos.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1961.

JENSCHKE, B. **Educação Profissional em escolas em uma perspectiva internacional.** *IV: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. (Orgs) Orientação Vocacional Ocupacional.* Porto Alegre: Artmed, 2002, p. 33-50.

LEHMAN, Y. P. **Orientação Profissional na pós-Modernidade.** *In LEVENFUS, R. S. e SOARES, D. H. P. (Orgs.), Orientação Vocacional Ocupacional.* Porto Alegre: Artmed, 2010.

MELO, M. C.; CORRADI-WEBSTER, C. M. **Análise do funcionamento de comunidade terapêutica para usuários de drogas.** *Athenea Digital*, v. 16, n. 3, p. 379-399, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.2012>. Acesso em: 29 abr. 2019.

SPARTA, M. **O Desenvolvimento da Orientação Profissional no Brasil.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 4 (1/2), p. 1-11, 2003. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902003000100002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902003000100002). Acesso em: 29 abr. 2019.

As opiniões, resultados e dados, aqui expressos são de responsabilidade dos(as) autores(as) dos artigos.