

Edward Goulart Junior
Hugo Ferrari Cardoso
Marianne Ramos Feijó
Mário Lázaro Camargo
Dinael Corrêa de Campos
Organização

A Psicologia Organizacional e do
Trabalho e a Orientação Profissional e
de Carreira como práticas formativas em
Psicologia: relatos de experiências de estágios

Vol. 24

 Letraria®

Edward Goulart Junior
Hugo Ferrari Cardoso
Marianne Ramos Feijó
Mário Lázaro Camargo
Dinael Corrêa de Campos
Organização

A Psicologia Organizacional e do
Trabalho e a Orientação Profissional e
de Carreira como práticas formativas em
Psicologia: relatos de experiências de estágios
Vol. 24

Araraquara
Letraria
2023

Ficha catalográfica

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

A Psicologia Organizacional e do Trabalho e a Orientação Profissional e de Carreira como práticas formativas em Psicologia [livro eletrônico] : relatos de experiências de estágios : vol. 24 / organização Edward Goulart Junior... [et al.]. - Araraquara, SP: Letraria, 2023.

PDF.

Vários autores

Outros organizadores: Hugo Ferrari Cardoso, Marianne Ramos Feijó, Mário Lázaro Camargo, Dinael Corrêa de Campos.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5434-052-6

1. Orientação profissional 2. Psicologia organizacional
3. Relatos de experiências I. Goulart Junior, Edward.
II. Cardoso, Hugo Ferrari. III. Feijó, Marianne Ramos.
IV. Camargo, Mário Lázaro. V. Campos, Dinael Corrêa de.

23-174511

CDD-158.7

Índices para catálogo sistemático:

1. Psicologia organizacional : Psicologia aplicada 158.7
Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253

Conselho editorial

Amanda Pereira Freitas

Ariane Marta de Lima Silva

Jhenifer Prescilla Dias Fuzinelli

Rosemberg Jônatas Gomes de Sousa

Vinicius Carreira

SUMÁRIO

Apresentação	9
Dinael Corrêa de Campos	
Edward Goulart Junior	
Hugo Ferrari Cardoso	
Marianne Ramos Feijó	
Mário Lázaro Camargo	

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO

A entrevista de desligamento como ferramenta importante de gestão: experiência do planejamento e execução em um Núcleo de atendimento psicossocial de discentes de uma universidade pública	12
Pedro Henrique de Moraes Franco da Silva	
Amanda Pereira Freitas	
Edward Goulart Junior	
Avaliação de desempenho 360 graus aplicada em gestores de uma organização privada da construção civil: relato de experiência	31
Débora Cristina Menegon Cherubin	
Edward Goulart Junior	
Implantação de processo seletivo em uma Organização da Sociedade Civil (OSC) a partir da descrição e análise de cargos	42
Vitor Marques Margini	
Edward Goulart Junior	
Planejamento e execução de programa de integração para servidores de uma instituição pública: relato de experiência	54
Caique Person Sérvollo	
Edward Goulart Junior	
Recrutamento e seleção em consultoria: uma mediação entre clientes e candidatos	67
Mariana Rodrigues de Oliveira	
Edward Goulart Junior	
Desafios da construção do espaço de atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho em uma organização de gestão familiar	77
Mariana Manzano Furtado	
Natália Caroline Corrêa	
Mário Lázaro Camargo	

Atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho junto aos gestores de estagiários de nível superior em uma multinacional de dados e tecnologia	85
Monaliza Cristina Evangelista de Oliveira Mário Lázaro Camargo	
Relato de experiência: análises remuneratórias em uma multinacional de tecnologia	100
Rafael Augusto de Brito Lopes Mário Lázaro Camargo	
Avaliação de desempenho no trabalho: as contradições que podem envolver tal temática e a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho	110
Rafael Monteiro Siqueira Mário Lázaro Camargo	
Relato de experiência de estágio em uma consultoria de recrutamento e seleção: dilemas éticos na atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho	121
Sabrine de Anne Santos Dias Mário Lázaro Camargo	
O papel da cultura organizacional e a saúde mental de funcionários: incômodos de/em uma vivência de estágio	140
Ana Carolina Shirazawa Kubija Dinael Corrêa de Campos	
Endoculturação: o olhar para os funcionários veteranos a partir de uma demanda organizacional	149
Letícia Braga Gomes Dinael Corrêa de Campos	
ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E DE CARREIRA	
História de vida e o sentido pessoal como forma de facilitar processos de construção de carreira: relato de experiência de estágio	156
Carolina Busato Heiderich Okamoto Hugo Ferrari Cardoso	
O tema da masculinidade na Orientação Profissional	164
Rafael Edgar da Silva Hugo Ferrari Cardoso	

Orientação Profissional com adolescentes: uma experiência em relação ao manejo e a vulnerabilidade às influências externas e internas do orientando	171
Heitor Santos Condi Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação Profissional com uma adolescente no início do ensino médio: relato de experiência	186
Giulia Coelho Teixeira Mendes Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação Profissional individual: relato de experiência a partir de uma perspectiva clínica	208
Juliana Baptista de Almeida Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação Profissional na Fundação Casa: potencialidades e desafios	225
Louise Cursino Thomé Roger Lai Hugo Ferrari Cardoso	
Relato de experiência de atendimento <i>on-line</i> a um adolescente em Orientação Profissional	245
Caroline Gomes Ramos Hugo Ferrari Cardoso	
Relato de experiência: encontros de Orientação Profissional individual como parte de projeto de pesquisa	259
Giovanna Galasso Pannunzio Ketlyn Silva dos Santos Rosa Marianne Ramos Feijó	
O processo de transição de carreira e as expectativas familiares: um relato de prática	269
Gabriel Câmara Branco João Pedro Peres Monteiro Marianne Ramos Feijó	
Oficinas de Orientação Profissional com alunos do ensino médio de uma escola pública de Bauru	278
Emilyn de Oliveira Silva Fernanda Pinto Freire Marianne Ramos Feijó	

Orientação Profissional com adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa: ampliando possibilidades a partir de um relato de prática	286
Gustavo Fernandes Scalvi	
Pedro Henrique Faria	
Marianne Ramos Feijó	
Sobre os autores	299
Sobre os organizadores	303

Apresentação

Essa é a vigésima quarta publicação dos “Relatos de Experiências de Estágio” que a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional e de Carreira”, do curso de Psicologia da Faculdade de Ciências de Unesp, *campus* de Bauru publica.

Desde a primeira publicação, em 1999, vinte e quatro anos se passaram e a área foi cada vez mais se estruturando. Profissionais saíram, outros entraram, mas com a mesma disposição de fazer com que a Psicologia se firmasse cada vez mais nas organizações tendo como premissa o ser humano que trabalha. Passamos – os(as) psicólogos(as) que trabalham com/em POT –, de profissionais de recursos humanos (RH) para uma atuação organizacional, e daí para evoluirmos a psicólogos(as) organizacionais e do trabalho.

Ao longo desses vinte e quatro anos, a cada turma de estágio que se iniciava reafirmávamos nosso propósito de oferecer aos que optaram por estagiar na área (para depois ingressar como profissional nas organizações), práticas em que o compromisso ético sempre imperou, em que a crítica aos sistemas que tudo faziam (e continuam fazendo) para nos tornar alienados, se fizessem presentes: quer nos diálogos das supervisões, quer nas propostas de atuação em campo.

Não obstante, as práticas em Orientação Profissional evoluíram para práticas em que a carreira também se fizesse objeto de estudo e, cada vez mais integrada à área; oferecemos aos nossos futuros profissionais uma não-cisão quer entre a psicologia organizacional e a psicologia do trabalho, como também da orientação profissional e de carreira pertencente à área da Psicologia nas Organizações e no Trabalho, perfazendo uma visão sistêmica do trabalho em todas as suas dimensões.

Temos que fazer menção aos “pioneiros” que tiveram a ideia de implantar e implementar os relatos em época em que a Psicologia Organizacional e do Trabalho era vista como “o patinho feio” da atuação da/na Psicologia. Com essa publicação, rendemos (justas) homenagens a Luis Carlos Canêo, Maria Cristina Frollini Lunardeli, Norma de Fátima Garbulho e ao próprio Edward Goulart Júnior. Se hoje estamos aqui, agradecemos aos passos iniciais de vocês, à perseverança e às lutas que sabemos não foram poucas.

Para essa edição, temos vinte e três textos: doze de relatos de práticas na área trabalho e onze em práticas em Orientação Profissional e de Carreira que compõem

o volume. Textos que relatam experiências na área de recrutamento e seleção, treinamento em integração e endoculturação; implantação de processo seletivo em uma organização da sociedade civil (OSC) a partir da descrição e análise de cargos, ou mesmo, uma prática da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho junto aos gestores de estagiários de nível superior em uma multinacional de dados e tecnologia; assim como as contradições que podem envolver a avaliação de desempenho no trabalho e a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, como também o papel da cultura organizacional e a saúde mental de funcionários.

Copilar todos esses relatos, acolher as experiências de estágio de cada acadêmico(a) nos dá prazer e, ao relê-los, renovamos nossas esperanças em próximas turmas, próximos profissionais, novas ideias, novas atuações, agora diante de um novo normal (?), com ameaças (?) da Inteligência Artificial, ou mesmo nos questionando onde está a humanidade (dos humanos) nas relações.

Sem dúvidas as relações de trabalho têm exigido renovarmos a esperança de constructos sobre as novas formas de conexões cada vez mais significativas dos seres humanos entre si, com o trabalho, com as organizações, sociedade, planeta. É essa esperança que está no centro de cada narrativa que leremos adiante, afinal, como afirma Paul Mason (“Em Defesa do Futuro”), *“o que define os seres humanos é a nossa capacidade para a linguagem, para o trabalho em equipe e para a imaginação; e de que, a julgar por toda a nossa história anterior, é possível usarmos esses atributos inatos para nos libertarmos – dos vírus, das catástrofes climáticas, do controle algorítmico e dos charlatões mentirosos...”*. De fato, sabemos que o “todo é mais que a soma das partes”, ao mesmo tempo em que as partes têm em si o todo. Essa é a ideia da nossa capa: uma folha que cresce, que se desenvolve, que traz em si a essência do que é...

Boa leitura. Essa é a nossa contribuição.

Dinael Corrêa de Campos
Edward Goulart Junior
Hugo Ferrari Cardoso
Marianne Ramos Feijó
Mário Lázaro Camargo

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO

A entrevista de desligamento como ferramenta importante de gestão: experiência do planejamento e execução em um Núcleo de atendimento psicossocial de discentes de uma universidade pública

Pedro Henrique de Moraes Franco da Silva

Amanda Pereira Freitas

Edward Goulart Junior

A Psicologia Organizacional e do Trabalho passou por várias fases no que diz respeito ao seu objeto de estudo e intervenção. Ela nasce apoiada nas demandas das indústrias, empresas e corporações que necessitavam de aporte teórico-técnico principalmente para recrutamento e seleção de pessoas para os cargos trabalhistas (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Com o passar dos anos, influenciada pelo contexto histórico-social, novas concepções e formas de organizações foram surgindo e a produtividade não era mais um foco direto da atuação. Influenciados pela psicanálise, o foco no trabalhador passou a ser pautado pela sua saúde e como as mudanças no ambiente e recursos poderiam estimular um desenvolvimento mais saudável de relações com outros trabalhadores, com o ambiente e com a organização como um todo. Apesar de não ser mais um foco direto, a produtividade ainda entrava em pauta, pois um trabalhador mais saudável está mais apto a produzir (SAMPAIO, 1998).

A partir disso, ações clássicas do psicólogo, como treinamento e avaliação de desempenho, ganham novas significações: se antes estavam mais atreladas à produtividade, agora também dizem respeito a um contexto macro, pois é necessário avaliar e treinar o trabalhador situado em um contexto específico, que exige dele novas habilidades e integração com a equipe. Ainda, essas ações interventivas voltam-se também para a própria organização e suas dinâmicas de gestão (ZANELLI; BASTOS, 2004).

O profissional da Psicologia deve, em todas as áreas de atuação, pautar sua prática no respeito à dignidade e integridade humana. O conhecimento científico desenvolvido e aplicado pelos psicólogos objetiva compreender e intervir nos processos intrapsíquicos dos sujeitos e também nas relações interpessoais e de grupo, buscando promover saúde mental. Na área organizacional e do trabalho, o psicólogo pode atuar individualmente ou em equipes multiprofissionais visando compreender, intervir e desenvolver processos próprios à organização das empresas ou instituições em que está inserido. Nestes ambientes estão presentes processos e relações intra e interpessoais/grupais que precisam ser compreendidos contextualmente (historicamente, socialmente, etc.) e manejados de acordo com as necessidades identificadas (CFP, 1992).

A rotatividade de pessoal é um fenômeno que pode gerar efeitos diretos no funcionamento e nos resultados de uma organização, influenciando, também, no clima organizacional, no desenvolvimento das estratégias de Gestão de Pessoas, na redução da memória organizacional, entre outros (TESTON *et al.*, 2016; TURINO; GOULART JUNIOR; CAMARGO, 2021; FRASSON VIDOTTO *et al.*, 2013). Em organizações

de promoção de saúde, as perdas causadas pelo excesso de rotatividade trazem grandes prejuízos, pois os profissionais precisam de grande conhecimento e domínio técnico, visto que quaisquer falhas podem ocasionar uma série de problemas à vida e à saúde daqueles que utilizam os serviços (TURINO; GOULART JUNIOR; CAMARGO, 2021).

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas torna-se um componente importante na busca pela satisfação do trabalho, logo, é a responsável por elaborar estratégias, junto às gestões da organização, para promover a permanência dos profissionais na organização (TESTON *et al.*, 2016). A ferramenta “entrevista de desligamento” como parte dos processos de *offboarding* tem sido uma prática de gestão de pessoas imprescindível para o desenvolvimento organizacional e uma gestão mais humanizada nos espaços de trabalho, compreendendo os motivos que estão levando à saída dos membros da organização. Dessa forma, é uma ferramenta eficaz para traçar novas estratégias para a intervenção e redução da rotatividade e seus impactos (MACEDO *et al.*, 2021; VIDOTTO *et al.*, 2013). A entrevista de desligamento desvela aspectos disfuncionais do contexto de trabalho e, assim sendo, possibilita a organização atuar sobre esses aspectos na direção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Com isso em vista, este capítulo tem como objetivo apresentar o planejamento, a execução e os resultados de entrevistas de desligamento realizadas por estagiários(as) de psicologia e psicólogos(as), com membros ex-atuantes que se desligaram, por diferentes motivos, de um núcleo de atendimento psicossocial de uma universidade estadual no interior do estado de São Paulo. Participaram das entrevistas 19 (dezenove) ex-membros do núcleo e nos meses de novembro e dezembro de 2022. As entrevistas foram realizadas *on-line* com os ex-componentes, mediadas pelo Google Meet a partir de um roteiro estruturado para tal finalidade. Apresentaremos a exposição de dados quantitativos e qualitativos das entrevistas realizadas.

Sobre o instrumento utilizado para conduzir as entrevistas (Anexo 1)

Em síntese, o instrumento utilizado como roteiro para as entrevistas possui 20 perguntas, 18 delas fechadas, mas com espaço para comentários, e duas abertas. Todas as perguntas foram organizadas em blocos, sendo eles:

- 1) Clima de trabalho;

- 2) Rotina de trabalho/Remuneração;
- 3) Avaliação da Gestão, Liderança e Supervisões;
- 4) Treinamento e Desenvolvimento;
- 5) Percepção pessoal sobre o Núcleo; e
- 6) Outros.

O instrumento de entrevista foi estrategicamente planejado, atentando para as peculiaridades do Núcleo onde os entrevistados atuaram. Buscou-se garantir que aspectos importantes sobre o seu funcionamento fossem abordados na entrevista, visando compreender qual é a opinião e percepção do ex-membro sobre eles. A partir das respostas dos entrevistados, novos argumentos e questionamentos eram apresentados no sentido de dar consistência ao que era relatado, bem como, compreender com mais precisão as colocações e sugestões feitas.

A presença de um instrumento estruturado para balizar as entrevistas é importante também para facilitar a tabulação dos dados e obter uma compreensão geral dos aspectos que necessitam receber mais atenção por parte dos gestores e aqueles que devem ser mantidos e melhorados.

As entrevistas transcorreram em clima de cordialidade, com duração aproximada de 30 minutos. Os dados foram organizados e tabulados conforme se segue, apresentando resultados das perguntas realizadas. Os Gráficos 1 a 17 representam os resultados das respostas às perguntas.

Dados gerais sobre o Núcleo de atendimento psicossocial: algumas considerações

O Núcleo é um projeto universitário cujo objetivo é realizar ações para a promoção de qualidade de vida, prevenção e combate ao suicídio, suporte às demandas relacionadas à saúde mental, favorecendo a adaptação psicossocial e pedagógica dos indivíduos no contexto universitário.

Ele é composto por cerca de 70 membros e estruturado em 5 áreas (administrativo, gestão de pessoas, assistência, prevenção e acolhimento), além da gestão composta pela coordenação, psicólogos(as) técnicos(as), auxiliar administrativo e representantes de frente. Um breve resumo de cada área é apresentado a seguir:

Administrativo: responsável por organizar e elaborar documentos (planilhas, ofícios, etc.), controle de aspectos financeiros e administrativos do núcleo e desenvolver relatórios financeiros;

Gestão de pessoas: responsável por elaborar e aplicar processos seletivos, pesquisas de satisfação, entrevista de desligamento, entre outras ações relacionadas com a manutenção e melhoria do clima organizacional e controle de entrada e saída de membros;

Frente de acolhimento: promove acolhimento psicológico de modelo da psicoterapia breve, realiza cerca de 7 atendimentos por usuário antes de encaminhá-lo para a rede pública de saúde (RAPS), psicólogo parceiro ou Frente de Assistência;

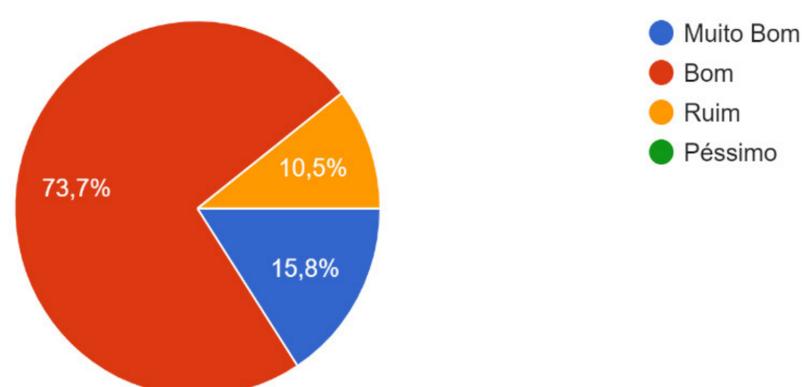
Frente de assistência: grupos psicoeducativos cujos temas são de acordo com as demandas levantadas na frente de acolhimento;

Frente de prevenção: responsável por organizar e realizar eventos e oficinas relacionados com a adaptação ao contexto universitário, com temas, por exemplo, como saúde mental, organização de tempo, matemática básica, etc.

Resultados e discussão

Gráfico 1 – Como você avalia o clima de trabalho do Núcleo?

1.a) Como você avalia o clima de trabalho do NTAPS?
19 respostas



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

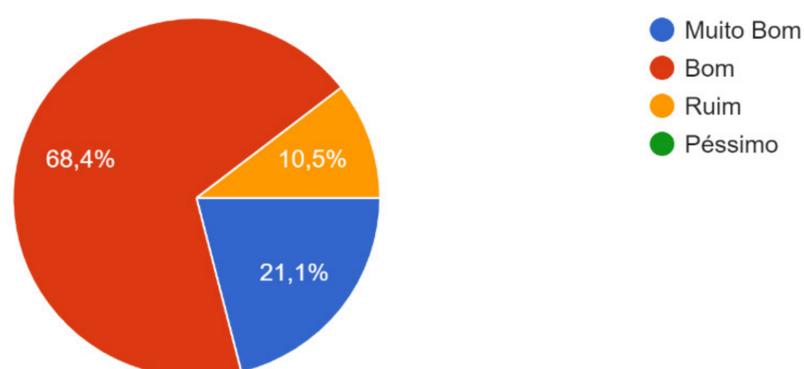
Das 19 pessoas que responderam a esta pergunta, 14 delas avaliaram o clima de trabalho do Núcleo como “bom”, mesmo assim, os comentários feitos pelos participantes apontaram para a falta de organização, comunicação e alinhamento da gestão, desde o nível estratégico até a liderança tática e operacional. Os estudos

sobre comunicação nos espaços de trabalho sugerem que esse desalinhamento das práticas organizacionais e de gestão afeta significativamente a percepção de clima organizacional dos trabalhadores (ROBBINS, 2007).

Gráfico 2 – Como você avalia os relacionamentos com colegas/gestores do Projeto?

1.b) Como você avalia os relacionamentos com colegas/gestores do Projeto:

19 respostas



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

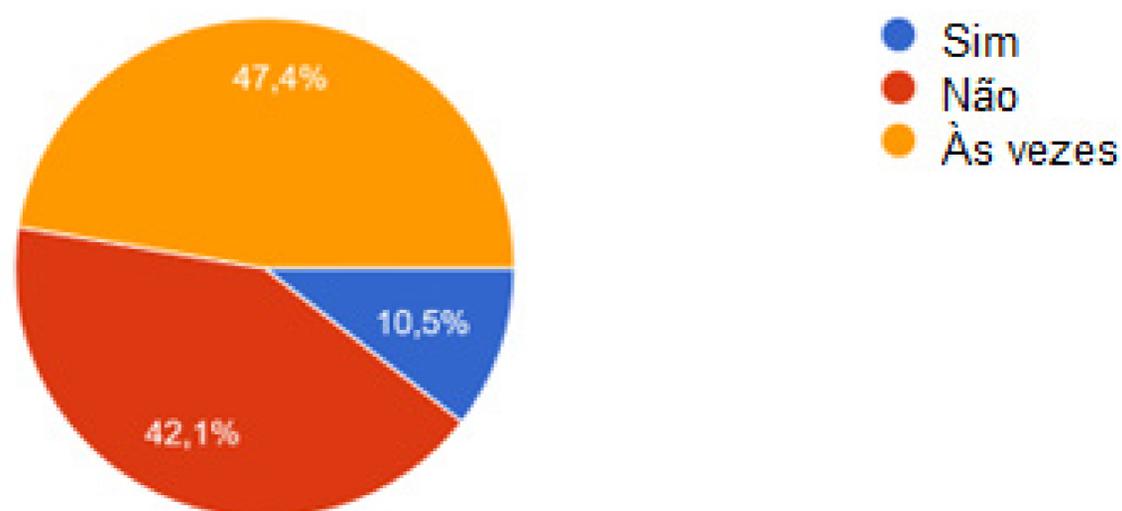
Esta pergunta poderia ser dividida em tópicos, um para cada tipo de relacionamento na organização de trabalho, isto porque os participantes classificaram como “bom”, principalmente, o relacionamento com os pares. O relacionamento com a supervisora, a chefia imediata e a coordenação foi apontado por alguns como “ruim”. O comentário abaixo sintetiza os diversos apontamentos feitos pelos demais entrevistados:

“Bom para os colegas e ruim para os gestores (acatou as demandas da coordenação e sem supervisão do trabalho tanto de grupo quanto para os atendimentos individuais – ainda acontecendo... (imposições da gestão)”.

Alguns estagiários(as) mencionaram também que tiveram pouco contato com sua chefia direta (no caso do Acolhimento); este é um dado importante porque sinaliza o distanciamento entre liderança e liderado. De acordo com esses entrevistados, sua relação se dava com maior frequência com a supervisora das práticas de estágio.

Nesta acepção, cabe pontuar a relevância das práticas de gestão de pessoas, que incluem o desenvolvimento da liderança como preponderante para os processos de desenvolvimento e aprendizagem dos trabalhadores na organização de trabalho, de forma que os líderes estejam próximos e atentos às necessidades de sua equipe (ADDAD; ANDRADE-BORGES, 2014).

Gráfico 3 – O clima de trabalho era de muita pressão?

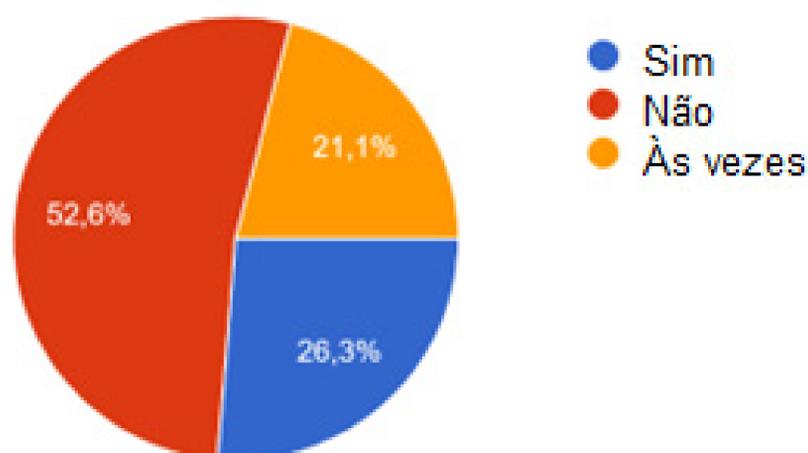


Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Sobre a pressão no trabalho, conforme o Gráfico 3 acima destacado, podemos observar que mais da metade dos trabalhadores entrevistados consideram a pressão como fator definidor do clima de trabalho no Núcleo. Os comentários feitos por estes trabalhadores para justificar tal apontamento foram: conciliação entre os atendimentos, relatórios, supervisões e as atividades do último ano do curso de Psicologia; cobranças desnecessárias da chefia imediata; comunicações inadequadas e agressivas para cobrança de relatórios, via grupos de WhatsApp (por exemplo: a ameaça de suspensão das bolsas); urgência em atender a maior quantidade de pessoas, sem considerar a qualidade e a formação dos estagiários(as).

Mais uma vez, a comunicação aparece como um fator importante para a forma como os trabalhadores percebem o clima organizacional. Nesse sentido, a Comunicação Não-Violenta surge como um caminho possível para melhorar o clima organizacional, tanto no sentido de a gestão ser mais assertiva e expor as necessidades de trabalho, como também os liderados(as) se sentirem respeitados e ouvidos (FEIJÓ, 2017; VILLAÇA, 2017).

Gráfico 4 – Em algum momento, você se sentiu desconfortável com a forma como os gestores ou colegas te trataram?

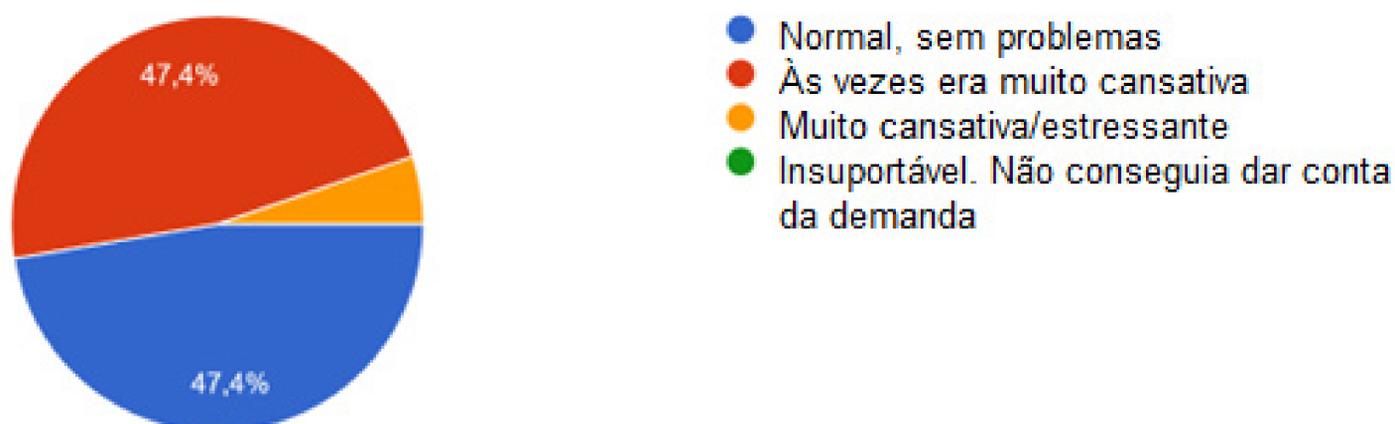


Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Apesar de não ter sido a maioria, sete pessoas relataram situações em que se sentiram desconfortáveis, coagidas, constrangidas e/ou expostas, por exemplo: nas supervisões, quando a fala de uma das supervisoras lhe soou moralista e antiética; em mensagens de grupos de WhatsApp, em que a chefia imediata marcava os nomes dos estagiários para expor situações, ou em e-mails com mensagens que descreviam os estagiários como “imaturos”, entre outras situações.

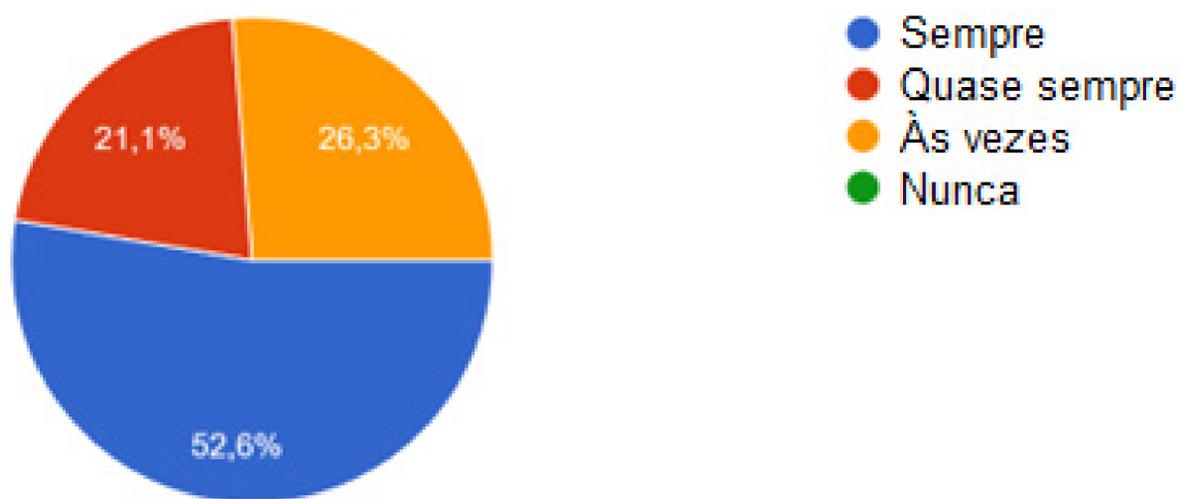
Os próximos Gráficos 5, 6 e 7 foram gerados a partir das respostas do segundo bloco de perguntas, relacionados à Rotina de trabalho/Remuneração.

Gráfico 5 – Como você considera sua rotina de trabalho?



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Gráfico 6 – A carga horária semanal era suficiente para a realização das demandas?

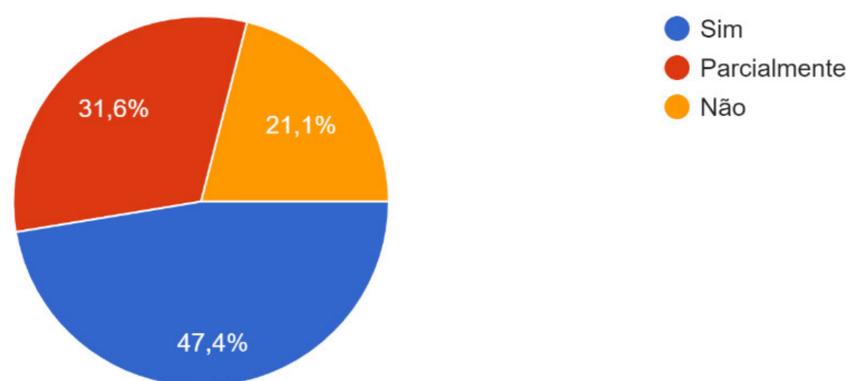


Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Gráfico 7 – Você acredita que a remuneração era compatível com a função desempenhada?

2.c) : Você acredita que a remuneração era compatível com a função desempenhada?

19 respostas



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

No que se refere à rotina de trabalho, a maioria considerou como “às vezes cansativa” ou “muito cansativa”, especialmente por terem que conciliar os atendimentos do estágio extracurricular do Núcleo com os estágios obrigatórios do quinto ano do curso de Psicologia. Já a carga horária foi apontada pela maioria dos estagiários como suficiente para cumprirem com suas tarefas (supervisões, dois ou três atendimentos individuais e relatórios semanais). Isso evidencia que o cansaço da rotina de trabalho está mais relacionado às condições de vida e de trabalho dos estagiários, por estarem no último ano do curso de Psicologia.

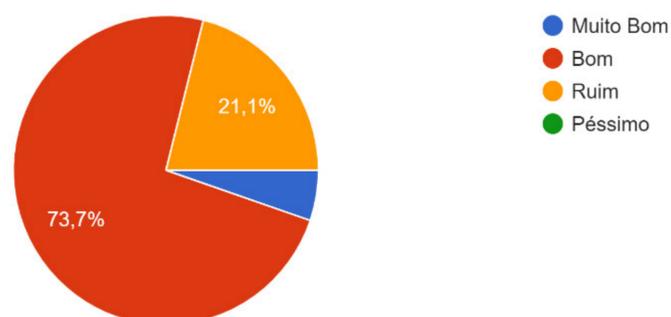
Nesse sentido, cabe ressaltar que parte dos estagiários assume essa função no Núcleo porque precisa da remuneração, mesmo que ela não seja totalmente suficiente para suas condições de vida e considerando uma sobrecarga de trabalho. Conforme observamos no Gráfico 6, 52,7% dos participantes consideraram a remuneração parcialmente ou não adequada no tocante às suas atividades exercidas.

No terceiro bloco de perguntas, conversamos sobre aspectos relacionados à gestão do Núcleo, os Gráficos 8, 9 e 10 referem-se às perguntas feitas nesse bloco.

Gráfico 8 – Como você avalia a Gestão do Núcleo?

3.a) Como você avalia a Gestão do NTAPS?

19 respostas

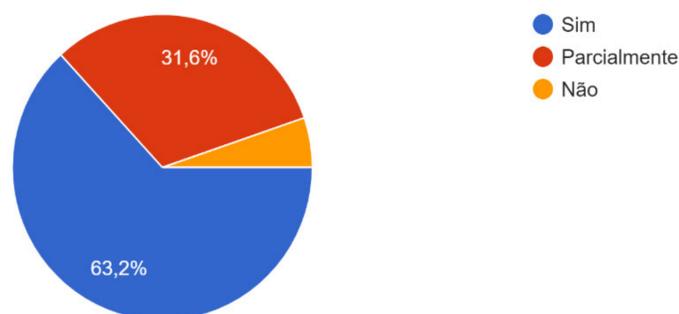


Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Gráfico 9 – Você recebeu orientações claras de seu superior imediato sobre as funções a serem desempenhadas no seu cargo?

3. b) Você recebeu orientações claras de seu superior imediato sobre as funções a serem desempenhadas no seu cargo?

19 respostas

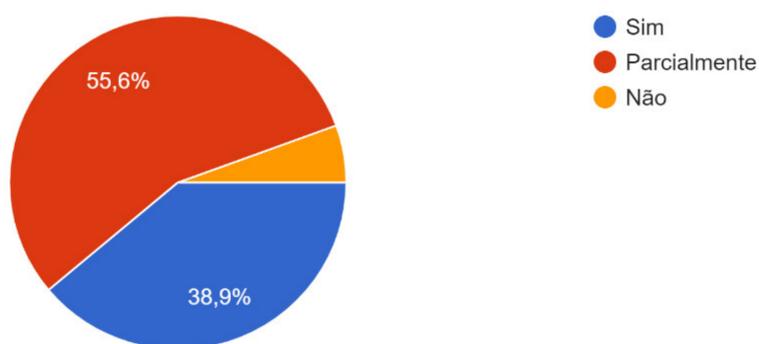


Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Gráfico 10 – As supervisões/orientações que o seu gestor (superior imediato) ofereceu a você foram suficientes para o cumprimento de suas funções no Núcleo?

3.c) As supervisões/orientações que o seu gestor (superior imediato) ofereceu a você foram suficientes para o cumprimento de suas funções no NTAPS?

18 respostas



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

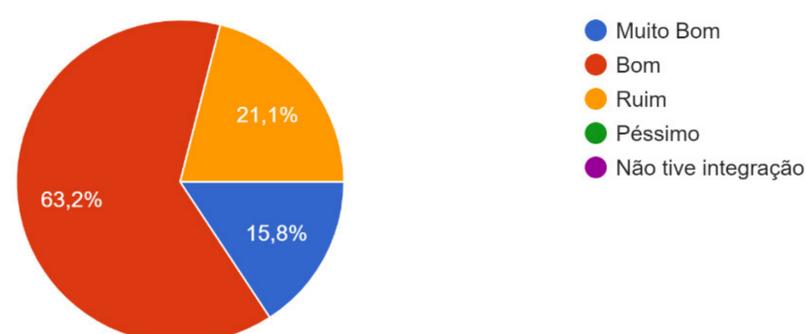
Apesar de a maioria ter apontado a gestão do Núcleo como “boa”, os entrevistados argumentaram que há uma ausência da Coordenação, além de as regras e ordens serem impositivas. Houve também a menção à desconexão entre chefia imediata e as supervisoras, evidenciando, mais uma vez, a falta de organização e comunicação entre as lideranças e os impactos disso na percepção de gestão dos estagiários. O mesmo foi evidenciado nos comentários feitos em relação à pergunta do Gráfico 9, pois há um desalinhamento entre supervisoras e a chefia imediata.

No Gráfico 10, podemos perceber, a partir das respostas dos entrevistados, que a percepção deles acerca do recebimento de orientações é parcialmente suficiente para o desenvolvimento de suas atividades. Em outras colocações, os estagiários comentaram que as informações da chefia imediata foram dadas apenas numa reunião inicial, que não contemplou a dinâmica e os desafios do trabalho, além de não ser contínua. Contudo, as supervisões, para alguns dos estagiários, também não foram suficientes, uma vez que “a supervisão era mais de reporte do que de orientação para a prática” (*sic*). Esses dados se relacionam com as repostas do Gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11 – Como você avalia os processos de sua integração no Núcleo?

4. a) Como você avalia os processos de sua integração no NTAPS?

19 respostas

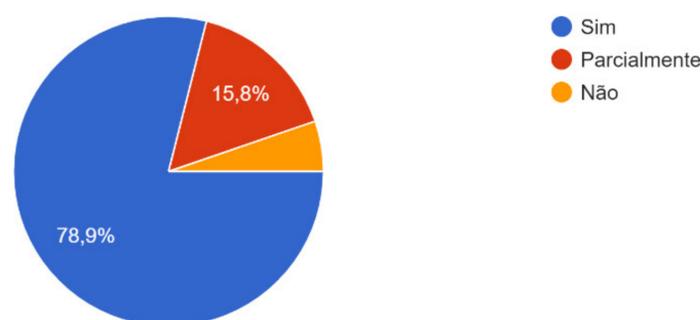


Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Ainda que muitos tenham colocado a integração como “boa”, os entrevistados não souberam pontuar o que foi a integração, se foi a primeira e única reunião realizada com a chefia imediata do Acolhimento, ou o encontro realizado com um representante da equipe de POT. Alguns dos entrevistados apontaram que o que foi chamado de integração não foi suficiente para o desenvolvimento do trabalho com qualidade; uma das respostas, inclusive, apontou que as orientações dadas pela chefia imediata não eram as mesmas das supervisoras de campo. Outra pessoa também comentou: “A integração inicial foi boa, mas poderia ter uma continuidade no sentido de ter mais conhecimento e aproximação com outras frentes, pra além do grupo de WhatsApp” (*sic*).

Gráfico 12 – O Núcleo ofereceu condições para o seu desenvolvimento e crescimento?

4. b) O Núcleo ofereceu condições para o seu desenvolvimento e crescimento?
19 respostas



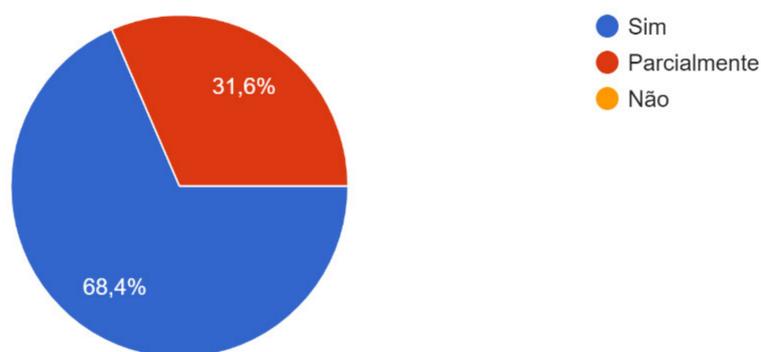
Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Apesar de todas as críticas desferidas aos processos de trabalho do Núcleo, grande parte dos entrevistados consideraram que o mesmo ofereceu condições para o desenvolvimento e crescimento, conforme o Gráfico 12. Ainda assim, nos comentários feitos pelos entrevistados, houve sugestões de mais treinamentos para os estagiários, além de melhoria dos aportes teóricos das supervisões.

Quando questionados sobre o Núcleo diretamente, os entrevistados apontaram que, mesmo com a desorganização, os problemas de gestão e liderança e a comunicação ineficiente, eles acreditam na qualidade e na importância do Núcleo, e o indicariam tanto para usuários, como para outros estagiários de Psicologia ou psicólogos que desejassem trabalhar na organização mencionada. Os Gráficos 13, 14, 15, 16 e 17 evidenciam esses dados.

Gráfico 13 – O Núcleo atinge seus objetivos?

5.a) O NTAPS atinge seus objetivos?
19 respostas



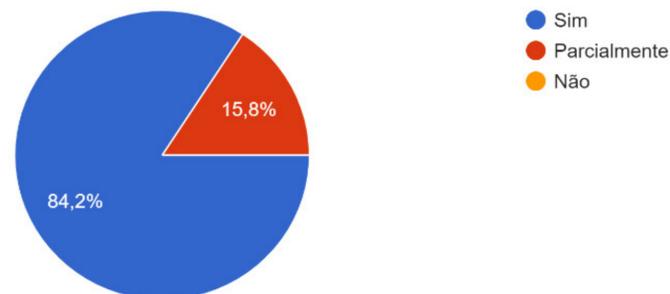
Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Outra problemática apontada nas entrevistas se refere aos objetivos do Núcleo: “As sessões de acolhimento são importantes, mas são muito pontuais e os grupos não têm muita adesão. Se houvesse uma expansão, poderia atender melhor aos objetivos” (sic). Outra pessoa também comentou:

Sim, parcialmente. Há muitos atendimentos feitos pelo Núcleo, e talvez o Núcleo não tenha preparado os estagiários suficientemente para os casos que chegam, por exemplo: a demanda não é só adaptação universitária. Além da falta de treinamento, a supervisão também não dá conta, e a quantidade de sessões para alguns casos é insuficiente.

Gráfico 14 – O Núcleo beneficia seus usuários?

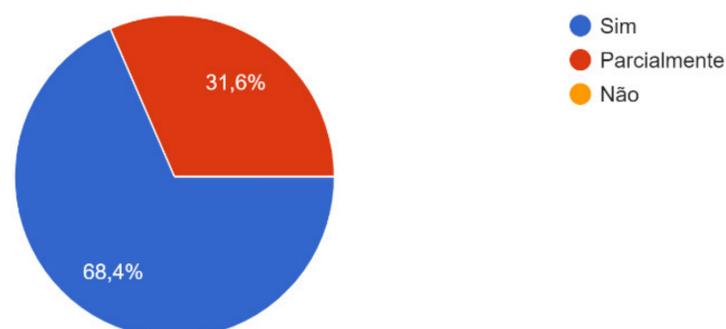
5. b) O NTAPS beneficia seus usuários?
19 respostas



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Gráfico 15 – O atendimento que o Núcleo oferece aos seus usuários é um atendimento de qualidade?

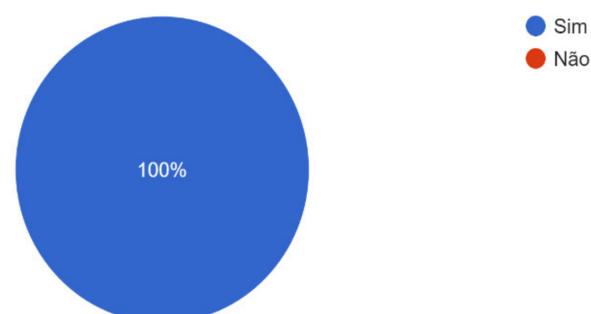
5.c) O atendimento que o NTAPS oferece aos seus usuários é um atendimento de qualidade?
19 respostas



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Gráfico 16 – Você recomendaria o Núcleo para colegas virem trabalhar?

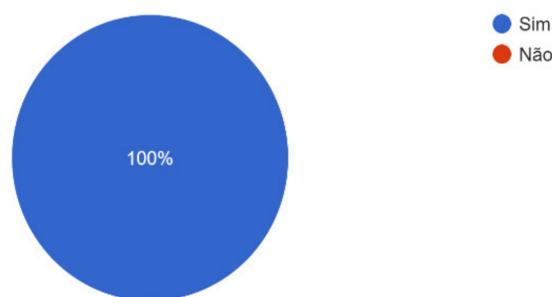
6. b) Você recomendaria o NTAPS para colegas virem trabalhar?
19 respostas



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Gráfico 17 – E como usuário, você recomendaria?

6. c) E como usuário, você recomendaria?
19 respostas



Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022

Com estes dados, encerram-se os blocos de perguntas fechadas. O Quadro 1 apresenta a síntese das respostas dos participantes no que se refere às perguntas abertas (Que tipos de ações o Núcleo deveria promover para a permanência de seus membros? Quais sugestões você daria para a melhoria do Núcleo?).

Quadro 1: Ações para permanência dos trabalhadores do Núcleo

Ações de gestão	Organização do Acolhimento e do repasse de casos; melhorar organização das práticas de trabalho; tornar a comunicação mais horizontal; melhorar o alinhamento entre lideranças (chefia imediata e supervisoras); dar maior visibilidade para o Núcleo em todos os <i>campi</i> da Universidade; melhorar a comunicação pelo WhatsApp e <i>e-mail</i> , seja na linguagem utilizada ou mesmo no excesso de mensagens;
Ações de POT	Pesquisa de Clima Organizacional periódica; integrações contínuas entre setores; melhorar a remuneração; melhorar a integração inicial; apresentar o descritivo de cargos com mais clareza; contratar um psicólogo organizacional para melhorar a Cultura Organizacional e os demais processos; ter um “RH” mais sólido; evidenciar possível plano de carreira no Núcleo ou mesmo a continuidade como psicólogos parceiros, por exemplo;
Ações técnicas	Treinamentos periódicos para os estagiários; reuniões entre a alta liderança/ chefia imediata com a equipe; melhorar os encaminhamentos para a RAPS; aumentar número de supervisões e melhorar alinhamentos teóricos entre supervisores e estagiários; diminuir a rigidez na quantidade de sessões de acolhimento;
Outras ações	Espaço físico para os estagiários frequentarem e terem mais contato, como equipe; melhorar a organização do evento “Setembro Amarelo”.

Fonte: Forms – Entrevista de Desligamento 2022.

Considerações finais

A área de gestão de pessoas é responsável por promover e executar estratégias com o propósito de melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, níveis de satisfação e engajamento dos trabalhadores, favorecendo um clima mais saudável de trabalho. Dessa forma, a ferramenta de entrevista de desligamento torna-se grande aliada para identificar aspectos organizacionais que influenciam diretamente na permanência do membro na organização, bem como outros aspectos que merecem atenção por parte da gestão.

Nesta aplicação, a partir das entrevistas, foi possível identificar que há uma dificuldade na comunicação interna no núcleo, organização, definição das funções de cada cargo e pouco amparo teórico para os atendimentos psicoterápicos. A partir disso, é explicitada a necessidade de capacitações tanto para a comunicação interna quanto para o amparo teórico, além de realizar uma revisão na descrição de cargos e promover integrações continuadas com os membros.

Ademais, foi percebido, também, que os membros percebem um desenvolvimento pessoal e profissional dentro do núcleo e seus impactos positivos nos usuários dos serviços oferecidos. Por fim, trouxeram várias indicações de ações para a melhoria do projeto, como a contratação de um psicólogo para a área de gestão de pessoas, melhor comunicação com a rede pública de saúde e demais projetos de promoção de saúde, entre outros.

O objetivo principal das entrevistas de desligamento realizadas foi compreender, pela ótica de quem atuou no Núcleo, os aspectos relevantes que precisam receber mais atenção e serem melhorados, bem como aqueles que devem ser mantidos. Importante destacar que o Núcleo exerce um papel de relevância na sua proposta de ação, promovendo acolhimento e atenção psicossocial aos discentes da Universidade. Essa atuação vem ao encontro de facilitar e ajudar o discente na sua trajetória de formação.

Referências

Atribuições do Psicólogo do Trabalho (CFP, 1992)

ADDAD, G. S.; ANDRADE-BORGES, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; ANDRADE-BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Artmed: Porto Alegre, 2014. p. 244-284.

FEIJÓ, M. R. Pensamento sistêmico e complexo nas organizações. *In*: CAMPOS, D.C. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. São Paulo: LTC/Gen, 2017.

FRASSON VIDOTTO, J. D.; DE MOURA SPERONI, R.; NERES, W. A.; CID BASTOS, R. Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 52-58, 2013.

MACEDO, A. C. U. F. de *et al.* **Desligamento humanizado**: uma alternativa inovadora para a gestão de pessoas no âmbito organizacional. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual de Monte Mor, Monte Mor, 2021.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três faces. *In*: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

TESTON, S. de F.; KROMBAUER, C. A.; CAZELLA, C. F.; BRUSTOLIN, K. S.; PAVAN, D. A Rotatividade em Supermercados na Perspectiva dos Funcionários. **Economia & Região**, v. 4, n. 2, p. 109–125, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5433/2317-627X.2016v4n2p109>

TURINO, A. L.; GOULART JÚNIOR, E.; CAMARGO, M. L. Um estudo sobre rotatividade de pessoal a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar privada. **Revista Labor**, v. 1, n. 25, p. 338-366, 30 abr. 2021.

VILLAÇA, C. Relações Colaborativas – Práticas colaborativas no trabalho. **Nova perspect. sist.**, São Paulo, v. 26, n. 59, p. 100-110, dez. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-78412017000300008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 out. 2022.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção do profissional Psicólogo em Organizações e no Trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Anexo 1

Item 1 – Roteiro de entrevista de desligamento

1.a) Como você avalia o clima de trabalho do Núcleo?

- Muito bom
- Bom
- Ruim
- Péssimo

1.b) Como você avalia os relacionamentos com colegas/gestores do Projeto:

- Muito bom
- Bom
- Ruim
- Péssimo

1.c) O clima de trabalho era de muita pressão?

- Sim
- Não
- Às vezes

1.d) Em algum momento você se sentiu desconfortável com a forma como os gestores ou colegas te trataram?

- Sim
- Não
- Às vezes

2.a) Como você considerava sua rotina de trabalho:

- Normal, sem problemas
- Às vezes era muito cansativa
- Muito cansativa/estressante
- Insuportável. Não conseguia dar conta da demanda

2.b) A carga horária semanal era suficiente para a realização das demandas?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Nunca

2.c) : Você acredita que a remuneração era compatível com a função desempenhada?

- Sim
- Parcialmente
- Não

3.a) Como você avalia a Gestão do Núcleo?

- Muito bom
- Bom
- Ruim
- Péssimo

3. b) Você recebeu orientações claras de seu superior imediato sobre as funções a serem desempenhadas no seu cargo?

- Sim
- Parcialmente
- Não

3.c) As supervisões/orientações que o seu gestor (superior imediato) ofereceu a você foram suficientes para o cumprimento de suas funções no Núcleo?

- Sim
- Parcialmente
- Não

4. a) Como você avalia os processos de sua integração no Núcleo?

- Muito bom
- Bom
- Ruim
- Péssimo

4. b) O Núcleo ofereceu condições para o seu desenvolvimento e crescimento?

- Sim
- Parcialmente
- Não

5.a) O Núcleo atinge seus objetivos?

- Sim
- Parcialmente
- Não

5. b) O Núcleo beneficia seus usuários?

Sim

Parcialmente

Não

5.c) O atendimento que o Núcleo oferece aos seus usuários é um atendimento de qualidade?

Sim

Parcialmente

Não

6. a) Chegou a conhecer a descrição do seu cargo realizada pelo RH do Núcleo? (ações do RH)

Sim

Parcialmente

Não

6. b) Você recomendaria o Núcleo para colegas virem trabalhar?

Sim

Não

6. c) E como usuário, você recomendaria?

Sim

Não

6. d) Que tipos de ações que o Núcleo deveria promover para a permanência de seus membros? (aberta)

7 a) Quais sugestões você daria para a melhoria do Núcleo? (aberta)

Avaliação de desempenho 360 graus aplicada em gestores de uma organização privada da construção civil: relato de experiência

Débora Cristina Menegon Cherubin
Edward Goulart Junior

1. Introdução

Atualmente, as organizações enfrentam diversas mudanças decorrentes do dinamismo presente nos campos tecnológicos, sociais, políticos e econômicos. Dessa forma, é preciso que haja estratégias para enfrentar tais mudanças para que estas mantenham-se competitivas e lucrativas no mercado. Um fator decisivo e muito importante para obter os resultados desejados é a visão e avaliação que as organizações têm de seus funcionários. Compreender o capital humano presente e seu potencial torna-se estratégico para o êxito organizacional. Assim, o setor de Gestão de Pessoas (GP) passa a ser visto com outros olhos, possuindo função fundamental no que se refere a atingir os objetivos da empresa juntamente com as demais áreas (GIL, 2012 *apud* MOHR; RASIA; PRETTO, 2020).

Diante disso, é fundamental que as organizações enxerguem o setor de GP como estratégico, uma vez que as lideranças são, atualmente, menos avaliadas em função do uso de força física e sim mediante suas capacidades de análise, resolução de problemas e o bom relacionamento interpessoal. Possuir competência técnica e humana desenvolvida torna-se condição para sua atuação profissional.

Segundo Perides *et al.* (2020), essas transformações de avaliação de competências dos trabalhadores é reflexo das mudanças das necessidades e expectativas por parte das organizações. Nesse contexto, as organizações passaram a explicitar suas expectativas em relação aos funcionários por meio da definição das competências desejadas (DUTRA, 2017).

De acordo com Bassan, Battistella e Kocourek (2020), as competências são definidas como um conjunto de requisitos e qualificações ou características contidas na pessoa (conhecimentos, habilidades e atitudes) que fazem com que determinada atividade ou função seja feita e observada segundo a competência desejada, sendo assim, pode-se afirmar que o sujeito é competente naquela determinada ação. Uma das ferramentas capazes de avaliar e mensurar as competências exigidas pela organização é a Avaliação de Desempenho 360 Graus.

As avaliações de desempenho são ferramentas utilizadas para mensurar o desempenho e analisar o comportamento dos profissionais, com objetivo de buscar estratégias e atingir maiores resultados, bem como visa o aumento da produtividade do funcionário. A avaliação 360 graus não é uma avaliação recente: ela começa a aparecer no cenário organizacional brasileiro por volta dos anos 2000, porém, de

acordo com Corbin (2012 *apud* VENCO; MATTOS, 2019), ela foi concebida durante a 2ª Guerra Mundial pelos alemães, posteriormente adotada pela Esso Research and Engineering Company nos anos 1950 e propagada aos países industrializados, especialmente embalada pela escola de relações humanas. As organizações alçam a avaliação 360 graus como sinal de modernização na apreciação do quadro funcional, substituindo a visão unilateral da chefia imediata pelas opiniões dos pares (VENCO; MATTOS, 2019).

A avaliação 360 graus recebe esse nome devido ao fato de que, nesta ferramenta, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior imediato, mas também por outros funcionários ou membros da organização que interagem com ele e têm impacto no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes, fornecedores e pelo próprio funcionário (autoavaliação). O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Diante do exposto, pode-se afirmar que a aplicação da Avaliação 360 graus traz diversos benefícios para o funcionário e também para a organização. Para a organização, as vantagens estão ligadas ao envolvimento de equipes, melhorias na comunicação interna e nas relações de trabalho. Para o indivíduo, destaca-se a autoconsciência relativa à avaliação recebida e ao compromisso pessoal necessário ao desenvolvimento de sua carreira (ALVES *et al.*, 2017).

2. A empresa

O estágio foi realizado em uma empresa privada da construção civil, na unidade da regional de Bauru, cidade localizada no interior do estado de São Paulo. A unidade possui 144 funcionários e está no mercado há 16 anos. O início das operações se deu na cidade de Ribeirão Preto, também interior do estado de São Paulo, em 2007, e na cidade de Bauru em 2012. A divisão principal das áreas é composta por Engenharia e Comercial. A área na qual foram realizadas as avaliações 360 graus foi a Engenharia, composta pelos setores de Assistência Técnica, Personalização, Produto, Gestão Técnica de Projetos, Planejamento e Controle, Qualidade, Segurança do Trabalho, Serviço de Apoio ao Empreiteiro, Suprimentos.

A empresa trabalha tanto na parte da incorporação quanto na construção dos imóveis, sendo o foco no alto padrão para os imóveis tanto residenciais quanto comerciais. Atualmente, são três obras em execução na cidade de Bauru e seis empreendimentos entregues, cinco empreendimentos residenciais e um hotel.

O setor de Gestão de Pessoas conta com cinco funcionárias, sendo uma equipe constituída por: uma coordenadora, um analista, duas assistentes e uma jovem aprendiz, atendendo não apenas a cidade de Bauru, mas também a regional da cidade de Marília, Botucatu e Londrina, totalizando um quadro de aproximadamente 500 funcionários e atendendo em torno de 65 gestores.

3. Objetivos

3.1 Objetivo geral

Avaliar o desempenho de 11 gestores das sub áreas presentes na Engenharia da empresa (Qualidade, Segurança do Trabalho, Coordenação de Obras, Produto, Planejamento e Controle, Assistência Técnica) com a finalidade de avaliar competências, comportamentos, habilidades e desempenho desses funcionários.

3.2 Objetivos específicos

- Construção de Planos de Desenvolvimento Individual mediante os resultados das avaliações de desempenho;
- Desenvolver a comunicação e o *feedback* em várias direções;
- Fornecer *feedback* relativo ao desempenho passado sob perspectiva única;
- Alinhar desempenho individual à estratégia e valores organizacionais à percepção do próprio avaliado acerca de sua performance.

4. Metodologia

4.1 Planejamento e aplicação

a) Definição dos gestores que iriam participar da avaliação:

A escolha foi realizada apenas pelo Responsável da regional da cidade de Bauru. Foram ao total 11 gestores escolhidos, incluindo apenas os cargos de Coordenadores.

Foram desconsiderados gerentes e coordenadores que haviam realizado a avaliação 360 em um período menor que 6 meses e coordenadores e gerentes com menos de 3 meses de empresa.

b) Elaboração do cronograma de aplicação da avaliação:

O projeto iniciou-se no mês de abril de 2022, durante o qual foi realizado apenas o cronograma. Durante o mês de maio, ocorreram os encontros de *feedbacks* e foram agendados dois horários por mês (duas sextas-feiras às 10h) entre o avaliado, o sócio e um funcionário do setor de Gestão de Pessoas; os encontros tiveram em média 1h de duração, sendo 10 encontros presenciais e 1 remoto. As avaliações foram iniciadas com 7 dias após sua apresentação. Os avaliadores foram escolhidos também pelo responsável da unidade e a listagem foi disponibilizada para a responsável da área de Gestão de Pessoas para encaminhar via *e-mail*.

O cronograma se seguiu conforme descrito na Tabela 1:

Tabela 1: Cronograma de aplicação da avaliação de 360, gestor, área coordenada e data de realização do *feedback* da avaliação, respectivamente.

DATA DISPARO DA AVALIAÇÃO	GESTOR/ÁREA	DATA DO FEEDBACK DA AVALIAÇÃO
13/05/2022	J.M / Suprimentos	20/05/2022
20/05/2022	V.C / Assistência Técnica	27/05/2022
27/05/2022	M.N / Serviço de Apoio ao Empreiteiro	03/06/2022
03/06/2022	R.P / Segurança do Trabalho	10/06/2022
10/06/2022	J.E / Qualidade e Planejamento	17/06/2022
01/07/2022	N.V / Qualidade e Pós Obra	08/07/2022
08/07/2022	F.B / Planejamento e Controle	15/07/2022
29/07/2022	B.F / Coordenação de Obra	05/08/2022
05/08/2022	G.M / Produto	12/08/2022
26/08/2022	G.M / Coordenação de Obra	02/09/2022
02/09/2022	R.M / Coordenação de Obra	12/09/2022

4.2 Instrumento de avaliação

O instrumento de avaliação foi criado pela matriz da empresa e disponibilizado para a regional de Bauru, portanto, não tivemos participação na criação, apenas na

aplicação, segundo as diretrizes dos sócios proprietários. A avaliação foi realizada por meio de um formulário *on-line* e encaminhado via *e-mail* aos avaliadores.

A avaliação era confidencial e continha 9 perguntas e 3 seções. A primeira seção de identificação do avaliado tinha 3 perguntas, sendo elas: nome do avaliado; qual relação hierárquica que o avaliador tem com o avaliado (gestor, subordinado, par, fornecedor ou avaliado fazendo a autoavaliação) e há quanto tempo o avaliador trabalha com o avaliado (faixa variando de 6 meses até 5 anos).

Já na segunda seção, foram realizadas perguntas sobre as competências técnicas, sendo elas uma fechada com escala Likert e duas abertas. A primeira pergunta era: “Qual o nível de conhecimento da pessoa avaliada nos processos de cada área abaixo?”, sendo a escala variando de “conhecimento básico”, “conhecimento intermediário”, “conhecimento avançado” e “referência”. A primeira pergunta aberta era “Conte-nos um pouco mais sobre sua percepção em relação ao conhecimento técnico da pessoa avaliada. O que você destacaria como POSITIVO?” e a segunda “Sobre o conhecimento técnico, o que destacaria como PONTO A DESENVOLVER?”. As áreas avaliadas foram: Planejamento e Controle, Gestão Técnica de Projetos, Produto, Vendas e Crédito, *Marketing*, Personalização, Assistência Técnica, Serviço de Apoio ao Empreiteiro, Segurança do Trabalho e Suprimentos.

Na terceira seção, foram realizadas perguntas sobre as competências comportamentais, ou seja, as atitudes e os comportamentos que permitem colocar em prática a habilidade de um determinado conhecimento. Foram ao total cinco competências comportamentais avaliadas sendo elas: Garra, visão Estratégica, Inquietude, Inteligência Emocional e Influência. Assim como na segunda seção, foram feitas uma pergunta fechada com escala Likert e duas abertas. A primeira pergunta: “Selecione a opção correspondente ao nível de desenvolvimento da competência da pessoa avaliada, considerando o que ela demonstra no dia a dia.”; a segunda sendo “Conte-nos um pouco mais sobre sua percepção em relação ao comportamento da pessoa avaliada. O que você destacaria como POSITIVO? e a terceira: “E o que destacaria como PONTO A DESENVOLVER?”. A escala da pergunta era de “BÁSICO – Não possui a competência mencionada, precisa desenvolver integralmente”, “PARCIALMENTE DESENVOLVIDO – Possui um pouco sobre a competência mencionada, mas ainda há um caminho longo para desenvolvimento”, “DESENVOLVIDO SUFICIENTE – Ainda há espaço para desenvolvimento sobre a competência mencionada, mas uma caminhada mais curta” e “PLENAMENTE DESENVOLVIDA – Domina essa competência, não precisa de desenvolvimento.”

4.3 Apresentação do *feedback* aos avaliados

Após a conclusão da avaliação, foi construído um material em Power Point e apresentado para o avaliado no encontro de *feedback*. Foram ao total 11 materiais construídos de acordo com os resultados obtidos.

Foram agendadas reuniões de em média 1h de duração entre o avaliado, uma pessoa da área de GP e o sócio proprietário da empresa para que o resultado fosse apresentado e discutido. Na apresentação dos resultados, foram mostrados dois gráficos: avaliação de competências técnicas e avaliação de competências comportamentais. Esses gráficos já saíram automaticamente prontos da plataforma da empresa e também foram apresentados os comentários tecidos dos avaliadores de maneira anônima.

Ao final de todo *feedback*, o sócio orientava o gestor a seguir com a construção de seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) a partir dos resultados obtidos na avaliação.

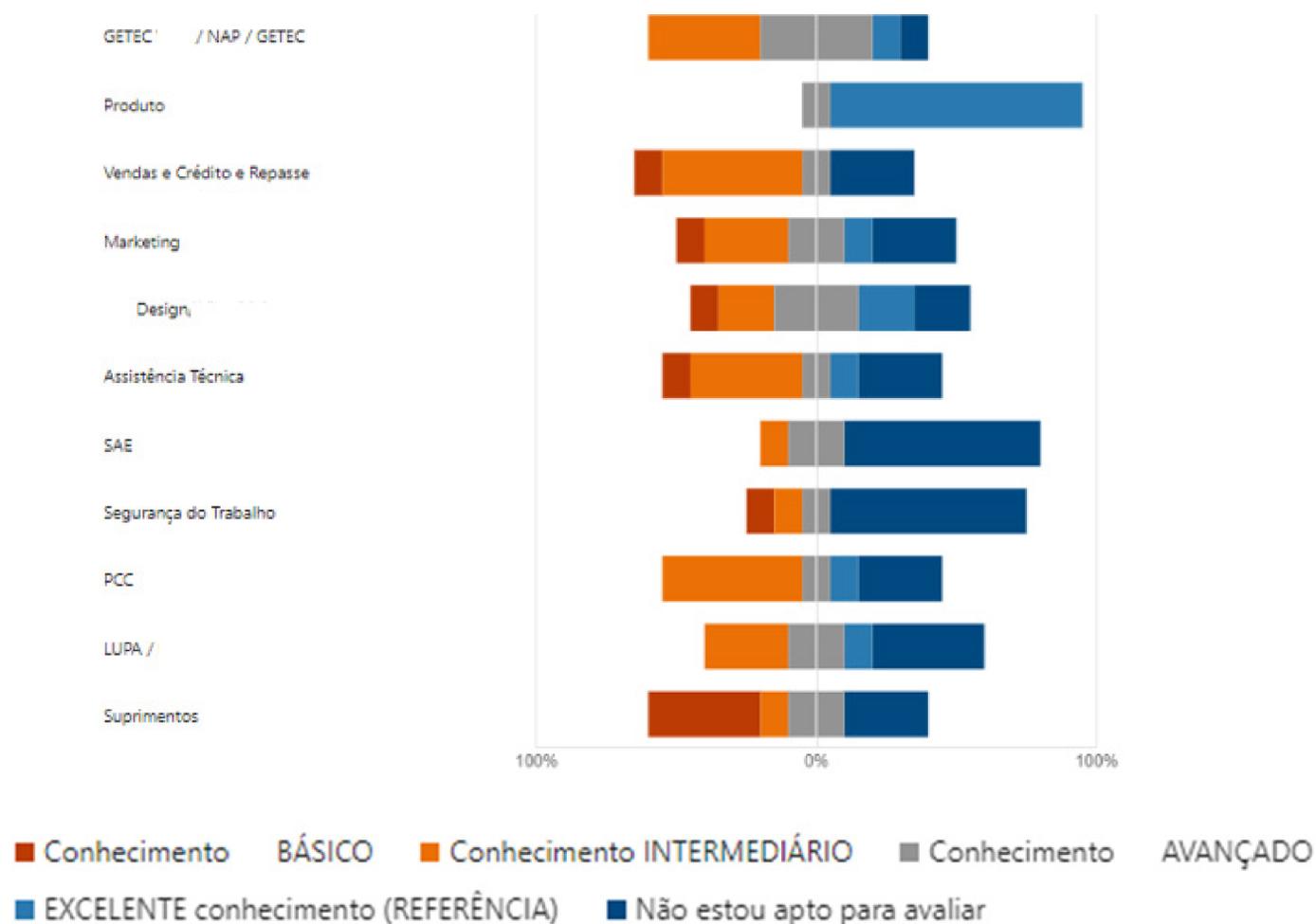
5. Resultados das avaliações

A tabulação dos dados foi realizada automaticamente pela plataforma da empresa e geraram-se dois gráficos (Gráficos 1 e 2). O Gráfico 1 refere-se às competências comportamentais, enquanto o Gráfico 2 às competências técnicas.

Gráfico 1: Exemplo do gráfico individual das competências comportamentais obtido a partir da avaliação 360 de um gestor da empresa escolhido aleatoriamente



Gráfico 2: Exemplo do gráfico individual das competências técnicas obtido a partir da avaliação 360 de um gestor da empresa escolhido aleatoriamente. Algumas áreas foram censuradas por conterem o nome da empresa.



Após a apresentação dos gráficos, foram apresentados os comentários de pontos a desenvolver e pontos fortes, tanto das competências técnicas quanto das comportamentais juntas representadas nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2: Competências consideradas como pontos a desenvolver com maiores índices de recorrência nos comentários dos dados obtidos das avaliações dos 11 gestores

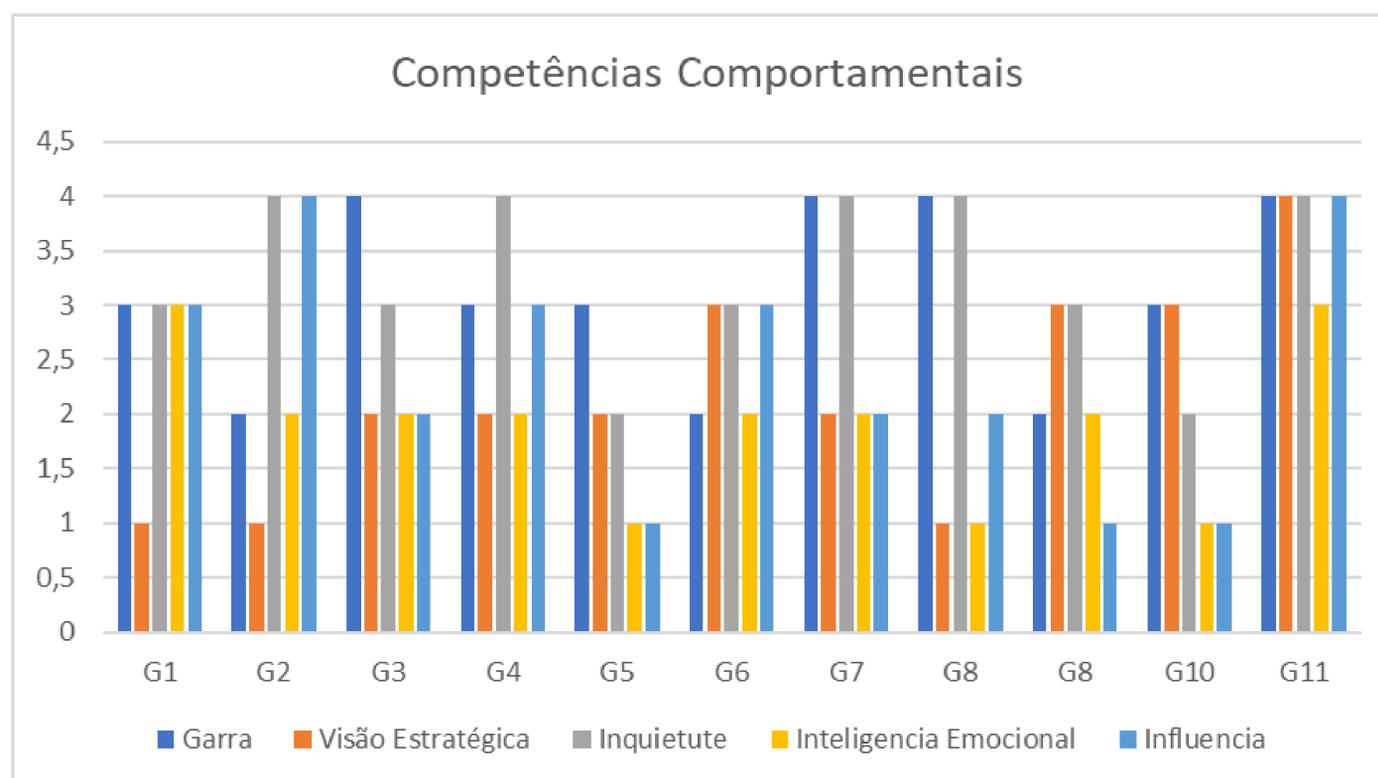
COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	TÉCNICA OU COMPORTAMENTAL	PORCENTAGEM DE APARECIMENTO NOS COMENTÁRIOS ABERTOS
Inteligência Emocional	Comportamental	72%
Visão Estratégica	Comportamental	100%
Comunicação Assertiva	Comportamental	81%
Fluxo dos processos internos	Técnica	72%

Tabela 3: Competências consideradas pontos fortes com maiores índices de recorrência nos comentários dos dados obtidos das avaliações dos 11 gestores

COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS PONTOS FORTES	TÉCNICA OU COMPORTAMENTAL	PORCENTAGEM DE APARECIMENTO NOS COMENTÁRIOS ABERTOS
Comprometimento	Comportamental	100%
Conhecimento Técnico e Específico da área	Técnico	100%
Gestão de Equipe	Comportamental	81%

O Gráfico 3 representa o comparativo entre as competências comportamentais dos avaliados.

Gráfico 3: Comparativo entre as competências comportamentais apresentadas entre os onze gestores numa escala de 1-4, sendo representada avaliação de: 1 - BÁSICO - 2 - PARCIALMENTE DESENVOLVIDO; 3 - DESENVOLVIDO SUFICIENTE; 4 - PLENAMENTE DESENVOLVIDA.



Os resultados obtidos não foram apresentados de maneira comparativa entre todos os gestores avaliados. Foi decisão da alta liderança apresentar os resultados apenas individuais; os resultados comparativos entre todos ficou restrito ao acesso apenas do sócio e ao setor de GP. Dessa maneira, a partir dos resultados, foram elaboradas intervenções a médio e longo prazo. A médio prazo, foi dada a periodicidade de reuniões de *feedbacks* entre o gestor e o sócio da empresa, bem como o acompanhamento das competências técnicas a serem desenvolvidas pelo gestor.

A longo prazo, foi proposta a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI) contendo as competências a serem desenvolvidas, tanto técnicas quanto comportamentais. Os gestores também precisam explicitar como e em quanto tempo

iriam desenvolver cada uma das competências. Foi sugerido que focassem em no máximo três competências. Os onze gestores avaliados posteriormente iriam fazer parte de um programa interno da empresa exclusivo para formação de gestores em competências comportamentais com início previsto para o primeiro semestre de 2023.

6. Considerações finais

Este projeto teve como objetivo a utilização da avaliação e do *feedback* 360 graus como processo avaliativo do desempenho individual de um grupo de gestores de uma empresa privada do setor da Construção Civil da cidade de Bauru no estado de São Paulo. A partir dos dados obtidos e do trabalho realizado, foi possível concluir que as avaliações de desempenho são ferramentas eficazes para identificar, analisar e auxiliar o desenvolvimento das competências dos funcionários, bem como fornecer subsídios para algumas tomadas de decisão.

Ao finalizar a consolidação dos dados, foi possível observar quais eram as competências que mais tinham prioridades para serem trabalhadas entre os gestores. Constatou-se que os maiores *déficits* estavam em competências comportamentais, destacando-se a “Visão estratégica” como a mais recorrente entre o grupo dessas competências e o “Fluxo dos processos internos” como a mais recorrente entre as técnicas.

A partir disso, o sócio pôde avaliar a necessidade da implementação de um programa de formação de competências comportamentais de gestão, bem como um maior acompanhamento nos fluxos e nos processos internos das áreas juntamente com os coordenadores e gestores diretos deles.

Para o funcionário também é importante que ele passe por avaliações e saiba quais são as exigências técnicas e comportamentais importantes em seu cargo, podendo, assim, continuar sempre buscando manter o caráter desenvolvimentista da atividade do trabalho em paralelo ao aproveitamento e à satisfação vindos do trabalho.

Referências

ALVES, M. V. B.; KUBO, E. K. M.; MARQUES, G. C.; CAPELLARI, M. R. D. S.; OLIVA, E. C. Feedback 360 Graus nas Agências Reguladoras Federais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 72, p. 303-325, 2017.

BASSAN, F. V.; BATTISTELLA, L. F.; KOCOUREK, S. Gestão por competências: análise da implementação na Universidade Federal de Santa Maria. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. e139108124-e139108124, 2020.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; HOLANDA, F. M. A.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: **Atlas**, 2017.

MOHR, L.; RASIA, I. C. R. B.; PRETTO, A. D. B. A Gestão de Pessoas Estratégica em uma Instituição Financeira. **RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 12, n. 2, p. 70-84, 2020.

PERIDES, M. P. N.; VILELA, N. G. S.; SOUSA, C. B.; DUTRA, J. S.; CASADO, T. Cultura Organizacional e Gestão por Competências: caso Gerdau. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, n. 3, p. 26-46, 2020.

VENCO, S. B.; MATTOS, R. AVALIAÇÃO 360º: DAS EMPRESAS DIRETO ÀS ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL NO ESTADO DE SÃO PAULO. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 35, n. 2, p. 381-400, maio 2019.

Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2447-41932019000200381&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 12 fev. 2023. Epub 10-Dez-2019. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol35n22019.95410>.

Implantação de processo seletivo em uma Organização da Sociedade Civil (OSC) a partir da descrição e análise de cargos

Vitor Marques Margini
Edward Goulart Junior

Introdução

Este capítulo relata experiência de estágio realizado em uma Organização da Sociedade Civil, situada no interior do estado, abrangendo o período de julho de 2022 a janeiro de 2023. O trabalho em questão se iniciou com uma demanda inicial de levantamento de necessidades na organização que evoluiu para uma realização de descrições e análises dos cargos presentes, com a finalidade de elaboração de processos seletivos sistematizados. Importante esclarecer que a referida organização não possui estrutura sistematizada para processos seletivos e os mesmos eram realizados de maneira mais informal.

A descrição e análise de cargo, como pontua Chiavenato (2009), se insere como um detalhamento do que constitui o cargo em si, agrupando também tudo o que é exigido em relação a quem é designado a ele. Dessa forma, através da atividade em questão, é possível levantar os dados necessários acerca das características que esse ocupante deve apresentar para exercer o dado ofício com eficácia. O autor ainda afirma que os cargos representam os meios através dos quais a organização faz uso dos seus recursos humanos para alcançar objetivos por meio de determinadas estratégias. Portanto, há um enfoque nos pormenores do conteúdo do cargo em questão.

Como aponta Pontes (2006), a descrição deve ter muitos detalhes, de forma que evite dúvidas para o colaborador que ocupa o cargo e também ajude uma pessoa de fora a compreender seus elementos fundamentais. Ressalta-se que ela deve usar verbos que descrevam bem a atividade e tenham caráter sumário.

Quando se estuda o que é feito, há um foco na atividade em si; como é feito, focando nos detalhes; quando é feito, focando na frequência; e no por que é feito, há uma busca pelo entendimento sobre as características do cargo em questão que vai determinar as competências e exigências necessárias para seu ocupante, favorecendo assim um processo seletivo mais eficiente.

Pode-se dizer também que a descrição e análise de cargo é importante no sentido de situar onde o ocupante está inserido no organograma organizacional. Quando as tarefas essenciais são organizadas e listadas, fica mais fácil visualizar a quem o cargo descrito e analisado deve responder, revelando a estrutura hierárquica da organização. Assim sendo, o trabalho de descrever e analisar o cargo vai elucidar várias condições e exigências que são importantes para a compreensão do funcionamento do setor em que o cargo está alocado, bem como o funcionamento da própria organização e seus objetivos.

Considerando o processo seletivo, ressalta-se que anteriormente há a necessidade de uma etapa de recrutamento. Segundo Carvalhedeo (2021), a seleção de pessoas é feita quando há o recrutamento externo, havendo a necessidade de escolha entre os candidatos que foram recrutados. Em outra situação, quando é realizado o recrutamento interno, a empresa já tem um conhecimento do seu pessoal, dessa forma não é necessária a realização dessa fase.

Ressalta-se a importância do processo seletivo, definindo qual candidato vai ficar com a vaga e o porquê ele está indicado para tal situação. Aires (2007) explica que a seleção de pessoas culmina ao ato de comparar as particularidades do candidato com o padrão referencial que o cargo exige, tendo como objetivo essencial uma manutenção ou aumento do desempenho e eficácia dos processos organizacionais.

Baylão (2014) argumenta que cada momento do processo seletivo traz consigo o significado de ser uma etapa que aumenta o grau de conhecimento da organização em relação às características basilares do candidato ao cargo, como motivações, experiências e habilidades. Dessa forma, aproxima-se cada vez mais do ponto em que é possível tomar uma decisão da viabilidade da contratação, da compatibilidade entre candidato e vaga disponível.

O processo seletivo visa elucidar, entre os candidatos recrutados, aqueles que, por competências técnicas e humanas, melhor se integrarão à cultura da organização e às atividades oriundas do cargo em aberto.

Caracterização da organização onde o estágio se realizou

A organização onde o estágio ocorreu se caracteriza como sendo de Sociedade Civil (OSC), oferecendo serviços de convivência e fortalecimento de vínculos para crianças e adolescentes de 6 a 15 anos. Além da gestora, a organização possui 8 funcionários, sendo 2 técnicos em serviços gerais, 2 cozinheiras, 2 educadores sociais, 1 psicólogo social e 1 assistente social. Vale destacar aqui que havia um psicólogo apenas até o momento em que foi feito o levantamento de necessidades de treinamento, tendo o cargo vago durante as atividades posteriores.

Explicando sucintamente, uma OSC se pauta em grupos que executam ações de interesse público com fins não lucrativos, através de diversas formas de atuação e angariamento de recursos. Já um serviço de convivência e fortalecimento de vínculos se pauta em uma modalidade que foca, mediante suas atividades no desenvolvimento dos indivíduos, fomentando possibilidades de enfrentamento às vulnerabilidades sociais.

Embora não tenha descrições e análises de cargos, bem como processos seletivos definidos e sistematizados, há um organograma que coloca os funcionários respondendo à gestora, que responde a uma diretoria voluntária: presidente, diretor de patrimônio, vice-presidente, primeira tesoureira e segunda tesoureira. Um clássico exemplo de organograma vertical, que, como aponta Kenoby (2019), representa a diretoria da empresa no alto nível de responsabilidade, tendo cargos mais operacionais situados abaixo. Destaca-se que, para a utilização deste organograma, há a demanda de muita clareza e objetividade.

Basicamente, o que se pode entender como um núcleo de recursos humanos da organização em questão se pauta nos processos seletivos não sistematizados, conduzidos pela gerente administrativa, visando trazer funcionários qualificados e integrados para atuarem em uma OSC e também poder observar quem precisa mais do emprego. O procedimento não se compatibiliza com processos seletivos planejados e conduzidos de forma mais estratégica.

Relato da experiência em si

O estágio se iniciou a partir de demandas estruturais na OSC. Havia problemas de comunicação e questões problemáticas no tocante à hierarquia. A não existência de prévias definições estruturadas das atividades de cada cargo, em muitas vezes, gerava certa confusão no momento de o indivíduo de determinado cargo conhecer suas responsabilidades, podendo interferir no trabalho de outro, ou deixando de executar determinadas tarefas importantes. Outra questão relevante era a presença de falhas constantes na comunicação, originando retrabalho e dúvidas sobre quem deveria executar determinadas tarefas.

A partir disso, inicialmente foi feito um levantamento de necessidades de treinamento (Anexo 1) para que alguns pontos emergissem na entrevista, considerando perguntas estrategicamente pensadas que foram conduzidas junto a todos os funcionários da OSC. Dentre as diferentes dificuldades encontradas, como também pontos a serem trabalhados, observou-se a falta de uma estrutura organizacional que deixasse clara a função de cada profissional. Outra demanda identificada foi a presença de um processo comunicacional não adequado e a alta rotatividade na instituição.

Visando um contato ainda mais próximo da equipe de trabalho e o alinhamento de condutas, fez-se necessário o planejamento e a execução de roda de conversa com todos os funcionários que tivessem a proposta de fazer uma socialização do código de conduta da organização. Dessa forma, foram sendo trabalhadas algumas

questões pertinentes às demandas que emergiram no levantamento de necessidades de treinamento.

Observou-se a necessidade de fazer descrição e análise dos cargos da instituição, algo que não havia sido feito até então. Esse trabalho foi feito por meio de entrevistas com ocupantes dos quatro cargos principais da instituição no momento, a saber: educadores sociais, assistentes sociais, técnico em serviços gerais e cozinheira.

Descrição e análise de cargo

Nessa etapa do trabalho, notou-se melhor as diferenças existentes no tocante a cada um dos cargos. Cargos mais estratégicos, por exemplo, o de assistente social, acabam tendo um nível de complexidade em suas atribuições, assim como das competências necessárias, distinto dos outros cargos existentes até o presente momento na OSC.

Ao planejar as entrevistas, houve uma atenção para alguns pilares principais. O primeiro, nas atividades principais em si, buscando entender de modo mais preciso quais as atribuições de determinado cargo no dia a dia e quais suas demandas em relação à organização. O segundo, relacionado à periodicidade, se constitui na frequência em que cada atividade deve ser realizada.

Além disso, a entrevista focou no método, que seria o detalhamento de como as atividades listadas são executadas e nos objetivos dessas, para compreender se os ocupantes, de fato, entendiam a finalidade e os objetivos de suas funções. Ademais, também foram feitas perguntas sobre escolaridade, conhecimentos técnicos necessários e competências relacionadas ao cargo.

Ao entrevistar os educadores sociais e os assistentes sociais, ficou claro como as funções de ambos acabam dialogando e tendo um viés de interdependência, implicando em acentuada necessidade de cooperação ao abordar as principais demandas de cada posto.

Ressalta-se uma diferença na disposição dos cargos resultante do processo de entrevistas. No caso, o cargo de auxiliar de cozinha e cozinheira ficaram como sendo apenas “cozinheira” devido à grande similaridade das demandas de cada um no dia a dia. Os dois cargos executavam as mesmas tarefas, porém alternando-se dependendo de cada dia.

As Tabelas 1, 2, 3 e 4 demonstram as principais atividades de cada cargo existente na OSC.

Tabela 1: Descrição do cargo de educadores sociais

Educadores sociais	
Atividades	Acolher e acompanhar os usuários nas instalações do prédio, desenvolver atividades socioeducativas, participar de reuniões de responsáveis a cada mês, elaborar relatórios mensais, montar lista de compras de materiais educacionais, desenvolver planejamentos e atividades pedagógicas, preparar atividades e auxiliar na organização das salas
Periodicidade	Reunião de responsáveis e elaboração de relatórios de modo mensal. O restante, conforme a demanda de ingresso de crianças no serviço
Métodos	Atuando de modo colaborativo com a assistente social e se atentando para inserir no trabalho elementos artísticos, culturais, recreativos, esportivos, entre outras atividades e ações que promovam a cidadania e valores éticos
Objetivo	Garantir a melhor experiência possível dos usuários dentro da instituição
Nível de instrução	Ensino superior completo em curso voltado à educação
Conhecimentos técnicos	Computação básica
Habilidades	Organização, pró-atividade, atenção, comunicação

Tabela 2: Descrição de atividades dos Assistentes Sociais

Assistente social	
Atividades	Receber e dar orientações para a criança e suas famílias, observar negligências na situação das crianças e intervir, se necessário, além de conceber projetos beneficentes
Periodicidade	Em relação ao atendimento de crianças, seria de acordo com o ritmo de ingresso de crianças na instituição. Quanto à concepção de projetos, de modo contínuo durante a jornada de trabalho
Métodos	Atuando em cooperação junto aos educadores e estagiários de psicologia da Unesp, buscando redes de apoio por fora para fazer agendamentos e buscando parceria para brindes usados nos projetos
Objetivos	Garantir direitos dos adolescentes
Escolaridade	Ensino superior completo
Conhecimentos técnicos	Computação básica
Habilidades	Organização, pró-atividade, atenção, comunicação

Tabela 3: Descrição de atividades dos técnicos de serviços gerais

Técnico em serviços gerais	
Atividades	Plantar e regar verduras, carregar coisas, transportar lixo, limpar folha, jardinagem, trabalhar na horta, carregar coisas, fazer reparos, pintura
Periodicidade	Transportar lixo diariamente, regar verduras a cada 2 dias, cortar grama semanalmente e o restante conforme a necessidade
Métodos	De pé, usando bastante trabalho braçal, atuando em dupla e dividindo as tarefas, começando pelo transporte de lixo
Objetivos	Manter as dependências do local em bom estado
Escolaridade	Fundamental incompleto
Conhecimentos técnicos	Uso de ferramentas em geral
Habilidades	Atenção, diligência

Tabela 4: Descrição das atividade de cozinheira

Cozinheira	
Atividades	Planejar e cozinhar as refeições a serem oferecidas aos usuários e funcionários do local, além de efetuar a limpeza da cozinha e do refeitório
Periodicidade	O trabalho de cozinhar é feito todos os dias, a limpeza das dependências da cozinha e refeitório ocorre a cada 2 dias
Métodos	Atuando em parceria com a auxiliar, definindo em conjunto quais serão as refeições da semana. Também, separando funções na cozinha como cortar alimentos e manusear o fogão.
Objetivos	Servir boas refeições aos usuários
Escolaridade	Fundamental incompleto
Conhecimentos técnicos	Uso dos equipamentos de cozinha
Habilidades	Atenção, diligência

As descrições dos cargos realizadas possibilitaram uma análise para identificação das competências necessárias ao ocupante do cargo, favorecendo, assim, não somente processos seletivos, mas também o planejamento futuro de programas de capacitação profissional.

Elaboração de processos seletivos

Após a descrição e análise dos cargos, começou-se o planejamento de processos seletivos para as vagas principais da instituição. Ressalta-se que o processo de seleção faz parte de algo maior, o ato de prover a organização de novos valores de força de trabalho e a presença de competências que contribuam para a eficácia na realização das tarefas e o consequente cumprimento dos objetivos da OSC. Tal procedimento teve o objetivo principal de fazer com que candidatos mais integrados às atividades profissionais e à proposta da organização preencham as vagas existentes.

Um fator que chamou a atenção durante o levantamento de necessidades foi a alta rotatividade da instituição, ou seja, o tempo médio de permanência dos funcionários não ultrapassa um ano. Tal fato foi descrito pelos profissionais entrevistados como sendo algo comum. A alta rotatividade denota prejuízos significativos a qualquer organização de trabalho, considerando os custos humanos e econômicos que isso demanda. O impacto nos resultados e objetivos organizacionais também é significativo. Um processo de seleção de pessoal bem planejado e estruturado visa diminuir essa rotatividade, favorecendo escolhas harmônicas para a relação entre homem e trabalho e gerando estabilidade. Certamente que a rotatividade de pessoal não é influenciada somente ao processo seletivo, porém é inegável que esse exerce papel importante nessa questão.

Iniciando o planejamento e a estruturação do processo de seleção de pessoal, foi feita uma entrevista com a gestora da instituição, buscando fazer um levantamento de informações mais apurado para cada cargo, para que depois pudesse ser pensada uma estratégia de avaliação dos candidatos. Nesse ponto, foi sendo observada com maior clareza a interdependência entre os cargos de assistente social, psicólogo e educadores sociais, ficando evidente nas exigências do cargo, como já citado, esse diálogo entre funções. Importante esclarecer que o cargo de psicólogo não passou pelo processo de descrição devido ao fato de o cargo ainda estar vago no momento em que foi feita a atividade.

Além disso, como se trata de uma OSC, ficou nítida a necessidade dos futuros funcionários apresentarem características e interesses em trabalhar em uma OSC, onde o comprometimento social e a proatividade precisam estar presentes. Isso porque ficou mais nítida ainda a relação inversamente proporcional entre demanda de trabalho e retorno financeiro. Nas palavras da gestora, o “vestir a camisa” e o “brilho nos olhos” sempre foram e serão essenciais para quem quiser entrar em uma organização com essas características.

Outro ponto interessante que foi identificado durante o levantamento de informações é a necessidade de amplo conhecimento dos regimentos que constituem o modo de atuar das OSC's quando se pensa em alguns cargos, refletida na densa quantidade de relatórios a serem entregues pontuando essa adequação de atividades.

Dessa forma, houve uma diferença entre alguns cargos mais técnicos, como operador de serviços gerais e cozinheira, para outros mais estratégicos e necessários de maiores conhecimentos das recomendações de atividades das OSC's. Tal diferenciação se mostrou importante no planejamento das atividades de recrutamento e seleção.

Para todos cargos, ficou definida uma entrevista comportamental com o psicólogo organizacional da instituição, visando conhecer melhor o candidato e suas motivações. Como pontua Baylão (2014), trata-se de uma técnica que permite avaliar as habilidades do candidato em sua trajetória profissional, de modo que o candidato descreva ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos da carreira. Segundo o autor,

A entrevista comportamental permite ao selecionador comparar os diversos candidatos quanto as suas competências de modo a facilitar a opção final. Vale notar, ainda, que esse tipo é mais objetivo e sistemático, que proporciona uma precisão do desempenho futuro e aumenta a chance de uma contratação de sucesso e traz como ponto forte a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar candidatos com imparcialidade, justiça e ética (BAYLÃO, 2014).

Outra etapa do processo planejado envolveu uma dinâmica de grupo entre os candidatos, visando através de um *role playing* colocar situações hipotéticas relacionadas ao dia a dia da organização e observando como o indivíduo se comporta em um ambiente coletivo. Por fim, ocorreu a aplicação do IFP II-inventário fatorial de personalidade, visando identificar algumas características de personalidade do candidato.

Já diferenciando as estratégias no trato com cada cargo, a equipe de cozinha e os operadores de serviços gerais teriam uma prova situacional executando tarefas fundamentais da função. Para os cargos de psicólogo social, educador e assistente social, por sua vez, seria aplicada uma prova contendo conhecimentos da função e conhecimentos das normativas que regem as atividades da OSC. A Tabela 5 representa o processo seletivo para os cargos de educador social, psicólogo e assistente social, enquanto a Tabela 6 se refere ao processo seletivo do cargo de cozinheira e técnico em serviços gerais.

Tabela 5: Processo seletivo para os cargos de educador social, psicólogo e assistente social

Cargos: educador social, psicólogo e assistente social
Entrevista com o psicólogo organizacional
Dinâmica de grupo
IFP II
Prova de conhecimentos específicos

Tabela 6: Processo seletivo para os cargos de cozinheira e técnico em serviços gerais

Cargos: cozinheira e técnico em serviços gerais
Entrevista com o psicólogo organizacional
Dinâmica de grupo
IFP II
Prova situacional

Considerações finais

Pode-se concluir que o trabalho em uma OSC tem suas particularidades, se diferenciando de organizações com fins lucrativos. Há uma demanda que vai além dos resultados, da chamada eficácia organizacional, observando-se aqui um interesse mais altruísta. Assim, foi necessário e desafiador transferir esse viés para a prática como psicólogo organizacional durante o tempo de estágio.

Um elemento bem interessante que chamou a atenção no momento de fazer o levantamento de necessidades de treinamento foi a alta rotatividade presente na instituição. Dessa forma, houve a necessidade de criar um processo que torne mais harmônica a relação entre colaborador e organização.

Ao longo dos meses de prática, houve também desafios para tornar a psicologia organizacional e do trabalho como uma aliada da instituição em questão. Um exemplo disso estava na resistência da direção em adotar um processo seletivo menos informal, que pensasse de modo mais estruturado em questões como compatibilidade e exigências do cargo com as características e competências dos candidatos à vaga. No entanto, ao longo do tempo foi havendo uma maior conscientização da necessidade de mais planejamento e estruturação de processos visando mais eficiência na seleção de novos funcionários.

Assim, torna-se evidente como a psicologia organizacional e do trabalho pode contribuir para diferentes tipos de organizações, visando melhorar a relação entre organização e trabalhador. Além disso, seria interessante ver mais exemplos dessa atuação em organizações do terceiro setor, visando uma extensão do conhecimento das possibilidades do profissional nessa área.

Referências

AIRES, A. Gestão de Recursos Humanos. **Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoesel eccao.htm>. Acesso em: 15 jan. 2023.

BAYLÃO, A. L. da S. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2023.

CARVALHEDO, A. G. **A importância dos recursos humanos nas organizações**. 2021. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/05/a-importancia-dos-recursos-humanos-as-nas-organizacoes.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KENOBY. **Tipos de organograma**. Kenoby. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/tipos-de-organograma/>. Acesso em: 15 fev. 2023.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 2006.

Anexo 1 – Levantamento de necessidades de treinamento

- 1) Há quanto tempo você exerce seu cargo/função?
- 2) Qual sua percepção do exercício de sua função?
- 3) Quais as principais demandas realizadas por você em sua rotina profissional?
- 4) Quais as principais dificuldades encontradas por você em seu local de trabalho?
- 5) Que mudanças você acha que poderiam aumentar sua produtividade?
- 6) Que habilidades você gostaria de desenvolver e como elas poderiam impactar no seu trabalho?
- 7) O que você gostaria de aprender que pudesse melhorar seu trabalho?
- 8) O ambiente de trabalho é favorável para desenvolver suas habilidades? Justifique

Planejamento e execução de programa de integração para servidores de uma instituição pública: relato de experiência

Caique Person Sérvollo
Edward Goulart Junior

Introdução

O mundo do trabalho sofre acentuadas transformações motivadas por questões multifatoriais que vão desde mudanças socioeconômicas, novas formas de organização do trabalho, a presença cada vez mais acentuada de tecnologia, automação, exigências de alta competitividade, entre outras. Para suprir e se adequar a essas novas demandas, as organizações, calcadas na base da competitividade, conferem à área de gestão de pessoas um instrumento essencial na adequação e superação dessas demandas, ou seja, o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D). Dessa forma, há a possibilidade de seus trabalhadores terem uma melhoria do desempenho em tarefas cotidianas, efetividade, além do desenvolvimento do profissional e da organização, obtendo vantagens competitivas (CORREIA; ALMEIDA, 2021).

Para que um programa de T&D seja desenvolvido, primeiramente há como requisito fazer um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), para que possam ser identificadas lacunas na formação e no desempenho dos trabalhadores. Ou seja, o que eles deveriam saber e fazer, considerando suas Competências, Habilidades e Atitudes (CHA) e o que eles de fato executam em suas tarefas do dia a dia. Dessa forma, identificar essas lacunas aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento.

Dentre as possibilidades conferidas ao T&D, está o programa de integração, cujo papel é promover a socialização de novos trabalhadores inseridos na organização. Assim sendo, ao iniciar o novo trabalho, o trabalhador receberá informações importantes acerca das políticas e normas da organização, missão, visão, valores, cultura organizacional, entre outros aspectos, contribuindo para que esse novo profissional se adapte com mais propriedade aos aspectos organizacionais presentes.

A socialização organizacional entra nessa equação, pois é por meio dela que o novo funcionário edifica e concebe suas atitudes, comportamentos e conhecimentos, visando participar como novo membro, mediante apresentação às normas, costumes, comportamentos e valores pretendidos pela organização (QUEIROZ; PAIVA; LIMA, 2019). Esse processo requer mútua adaptação e aprendizagem, visto que uma integração bem-sucedida traz benefícios tanto para organização quanto para o indivíduo trabalhador.

O período de adaptação a uma nova organização pode ser permeado de diferentes fatores que, se não bem compreendidos, podem causar estresse tanto para quem está iniciando na organização, quanto para os que ali já se encontram. Dessa forma,

a socialização visa integrar esse novo indivíduo à nova realidade, promovendo conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), além de favorecer a assimilação das práticas de gestão inseridas na cultura organizacional presente (SILVA; FOSSÁ, 2020).

Caracterização da organização onde o estágio ocorreu

A organização onde o estágio ocorreu trata-se de uma autarquia municipal responsável pelo tratamento e coleta de água e esgoto do município. Atualmente, conta com 720 servidores, lotados em 7 divisões: Administrativa; Apoio Operacional; Assuntos Jurídicos; Financeira; Planejamento; Produção e Reservação e Técnica.

A área de gestão de pessoas fica na Divisão Administrativa, contando apenas com uma analista e o estagiário. Importante contextualizar que, antes da admissão desta profissional, a organização ficou por alguns anos sem ninguém nessa função. Assim sendo, há uma grande demanda no que diz respeito à área de gestão de pessoas nesta organização, o que foi corroborado pelo levantamento de necessidades de treinamento realizado durante o período do estágio.

Justificativa

Como já retratado, o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) é a primeira etapa para identificação de intervenções considerando a capacitação e formação profissional de trabalhadores. Portanto, o estágio iniciou-se com essa atividade e, diante de todas as demandas apresentadas no LNT, houve um consenso de que a mais urgente seria um programa de integração para os novos servidores, considerando especialmente a entrada de novos servidores prevista a partir de concursos públicos que estavam em andamento. Espera-se que um programa de integração voltado para esses novos ingressantes possa contribuir para favorecer os processos de socialização do novo servidor à organização, auxiliando sua adaptação, promovendo desenvolvimento e assimilação das normas, valores e políticas de gestão presentes na organização.

Estruturação do programa de integração desenvolvido

Primeiramente, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com gestores dos 14 setores técnico/operacionais da autarquia, com o intuito de fazer um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), para que fosse possível identificar as lacunas de formação de capacitação dos servidores. A partir desse LNT, o que foi identificado

e trabalhado como principal demanda inicial foi a estruturação de um programa de integração.

O programa de integração proposto foi planejado para encontros presenciais divididos em 5 módulos: 1 - Apresentação da organização; 2 - Apresentação de rotinas trabalhistas; 3 - Aprendizagem de processos administrativos básicos; 4 - Segurança no trabalho e; 5 - Aspectos comportamentais no ambiente de trabalho. Os Quadros 1, 2, 3 e 4 apresentam sucintamente a estruturação de cada módulo componente do programa de integração.

Quadro 1: Módulo 1 – Apresentação da organização

Módulo 1 - Apresentação da organização	
Modalidade:	Presencial
Carga horária:	30min.
Número de vagas:	15
Objetivos:	Oferecer aos servidores ingressantes uma visão geral sobre a organização, história, missão, visão, valores, finalidade e estrutura
Conteúdo programático:	História, missão, visão, valores, estrutura organizacional, objetivos, finalidade e apresentação das divisões

Quadro 2: Módulo 2 - Apresentação de rotinas trabalhistas

Módulo 2 - Apresentação de rotinas trabalhistas	
Modalidade:	Presencial
Carga horária:	45min
Número de vagas:	15
Objetivos:	Informar o servidor acerca de seus direitos e deveres
Conteúdo programático:	Aposentadoria, abono, pensão e tempo de serviço; capacitação, concessões; dados cadastrais; dados financeiros; licenças; mobilidade; regime disciplinar; jornada de trabalho; promoção social e vacância e exoneração

Quadro 3: Módulo 3 - Aprendizagem de processos administrativos básicos

Módulo 3 - Aprendizagem de processos administrativos básicos	
Modalidade:	Presencial
Carga horária:	15min.
Número de vagas:	15
Objetivos:	Orientar o servidor sobre os processos administrativos básicos mais utilizados
Conteúdo programático:	Como montar processos e requisições de compra, bem como, pedido de férias

Quadro 4: Módulo 4 - Segurança do trabalho

Módulo 4 - Segurança do trabalho	
Modalidade:	Presencial
Carga horária:	15min.
Número de vagas:	15
Objetivos:	Orientar o servidor sobre os processos de segurança do trabalho utilizados na organização
Conteúdo programático:	Uso de EPIs; recomendações em casos de incêndio, além de processos de segurança básicos.

Quadro 5: Módulo 5 – Aspectos comportamentais no ambiente de trabalho

Módulo 5 - Aspectos comportamentais no ambiente de trabalho	
Modalidade:	Presencial
Carga horária:	30min.
Número de vagas:	20
Objetivos:	Oferecer aos servidores ingressantes uma visão geral sobre os principais comportamentos esperados e valorizados no ambiente de trabalho
Conteúdo programático:	Habilidades sociais no trabalho: empatia, relações interpessoais, assertividade (saber escutar, comunicação não violenta e assertiva). Comunicação verbal.

Apresentação detalhada do Módulo 5: aspectos comportamentais no ambiente de trabalho

Ficou sob a responsabilidade do estagiário planejar e executar o módulo 5, portanto, iremos apresentá-lo de forma mais detalhada, explicando com precisão o seu conteúdo programático. Os demais módulos foram planejados e executados por profissionais atuantes em diferentes setores da autarquia, com a contribuição do estagiário.

Habilidades sociais

A habilidade social pode ser definida como as diferentes classes de comportamentos sociais disponíveis no repertório de uma pessoa, trazendo benefícios na relação interpessoal de acordo com cada contexto e cultura, que podem beneficiar o indivíduo, o grupo e a comunidade em tarefas que envolvam o relacionamento interpessoal (BEZERRA *et al.*, 2022). Um repertório socialmente habilidoso pode favorecer relacionamentos interpessoais mais adequados e assertivos, promovendo satisfação e engajamento em diferentes âmbitos sociais.

Habilidades sociais profissionais

Goulart Júnior *et al.* (2021) apontam que as habilidades sociais profissionais estão relacionadas com habilidades sociais aplicadas ao contexto organizacional, ou seja, podem contribuir para o bem-estar da organização e do indivíduo, através do cumprimento de metas e preservação do bem-estar de todos na organização.

No ambiente organizacional, uma parte majoritária das atividades ocorre mediante interação social, por conseguinte, gera maior valorização atual na capacidade do trabalhador de se relacionar satisfatoriamente com outros colegas, favorecendo melhor resultado no desempenho profissional. Da mesma forma, traz para si e para todos na organização um ambiente promotor de bem-estar e motivador. Um indivíduo com um repertório socialmente habilidoso favorece o desenvolvimento e o bom desempenho de seu trabalho no contexto laboral, pois tem mais condições de lidar com situações que exigem o manejo interpessoal, como trabalhar em equipe, falar em público, resolver problemas, tomar decisões e comunicar-se (LOPES *et al.*, 2017).

Conforme apontado anteriormente, as atividades de trabalho ocorrem em grande parte nas relações interpessoais. Dessa forma, em um estudo, Del Prette e Del Prette

(2017) identificaram subclasses de habilidades sociais profissionais: comunicação; civilidade; fazer e manter amizade; empatia; assertividade; expressar solidariedade; manejar conflitos interpessoais; coordenar grupo e falar em público. Estas habilidades podem beneficiar o trabalhador no seu dia a dia de trabalho.

Empatia

A empatia pode ser caracterizada pela compreensão do pensamento ou sentimento em relação ao outro em uma determinada situação afetiva, comunicando-lhe tal compreensão e sentimento. É fundamental em uma relação interpessoal de qualidade, uma vez que reduz conflitos e aumenta o vínculo entre os envolvidos (COSTA, 2006). Exige comportamentos desejáveis ao indivíduo que esteja passando por dificuldades (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017). Del Prette e Del Prette (2017, p. 28) explicam

Fazem parte dessa classe de habilidade empática os comportamentos de manter contato visual, aproximar-se do outro, escutar (evitando interromper), tomar perspectiva (colocar-se no lugar do outro), expressar compreensão, incentivar a confiança (quando for o caso), demonstrar disposição para ajudar (se for o caso), compartilhar alegria e realização do outro (nascimento do filho, aprovação no vestibular, obtenção do emprego, etc.).

Comunicação

É através da comunicação que a cultura humana se transforma. Extensas redes de troca social são produto dessa habilidade social que permite que a interação entre dois indivíduos manifeste seu comportamento em relação ao outro (PORTELLA, 2011).

Uma boa comunicação, clara, objetiva, na qual o outro entenda o que está sendo dito, terá como consequência uma resposta adequada a essa interação. Porém, o contrário também ocorre, quando as pessoas não se expressam com objetividade, a tendência é que existam complicações nessa relação social, prejudicando a comunicação. No contexto organizacional, isto é fundamental, uma vez que uma comunicação falha pode prejudicar todo o ambiente (PORTELLA, 2011).

Para isso, faz-se necessário introduzir para os novos ingressantes na organização as características e os benefícios de uma comunicação exitosa. Segundo o autor, para compreensão de uma comunicação exitosa, existe a necessidade de compreender seus elementos constituidores, que podem facilitar essa jornada:

- Emissor: é quem produz a mensagem, codifica e a transmite. Pode ser uma pessoa ou grupo de pessoas que desejam exprimir seus propósitos;
- Mensagem: conteúdo da comunicação;
- Canal: é o meio pelo qual a mensagem é passada a quem irá receber, em outras palavras: a via de transmissão. Seja através de gestos, códigos, expressões faciais ou linguagem. É o conteúdo da comunicação. É a ideia que o emissor deseja comunicar. Ambos necessitam estar dentro de um mesmo contexto;
- Receptor: é quem recebe a mensagem, a decodifica e a coloca em ação, isto é, emite uma resposta;
- Decodificação: é o processo de tradução das palavras e signos;
- *Feedback*: é a informação que o emissor consegue obter e pela qual sabe se a sua mensagem foi captada. (PORTELLA, 2011).

Se qualquer um desses elementos falhar, ocorre uma situação de quebra na comunicação, o que prejudica toda a interação.

Aspectos que podem interferir na comunicação verbal

A ênfase é o “como” da mensagem, ou seja, a forma como o conteúdo verbal é passado. A forma com que algo é falado pode interferir no seu significado, pois, os sinais vocais podem dar outro significado à mensagem. Dessa forma, é de fundamental importância embutir os sentimentos que corretamente caracterizam a mensagem passada (PORTELLA, 2011).

Outro aspecto importante é a latência, caracterizada como o intervalo temporal entre a apresentação de um estímulo e a resposta do interlocutor. Uma alta frequência de respostas demoradas, assim como responder rapidamente, pode prejudicar as interações. Latências longas são consideradas condutas passivas e as curtas condutas agressivas (PORTELLA, 2011).

O volume tem como função fazer com que determinada mensagem chegue a seu destinatário. Um volume baixo pode indicar submissão ou tristeza e um volume alto pode revelar segurança, domínio, extroversão ou persuasão. Um volume alto, que sugere agressividade, pode prejudicar a interação humana. Fazendo um paralelo com a assertividade, o volume moderado é considerado mais agradável, assim como as variações da modulação indicam autenticidade (PORTELLA, 2011).

Comportamentos tóxicos x comportamentos salutareos

Devido à vivência de um ambiente pautado em extensas relações interpessoais, faz-se necessário comentar algumas situações com os servidores que ocorrem com frequência no ambiente de trabalho, atrapalhando o bem-estar da organização e que poderiam ser evitados, com o conhecimento de alguns comportamentos salutareos ao invés da reprodução de comportamentos tóxicos. Segundo Karl Albrecht (2006 *apud* COSTA, 2006), os comportamentos tóxicos são características de pessoas que alienam a outra.

A Tabela 1 apresenta comportamentos considerados tóxicos e comportamentos salutareos, que são formas de construir relacionamentos interpessoais empáticos.

Tabela 1: Comportamentos tóxicos x comportamentos salutareos – Adaptado de Karl Albrecht (2006 *apud* COSTA, 2006)

Comportamentos tóxicos	Comportamentos salutareos
Lançar farpas verbais.	Gracejar construtivamente.
Perder facilmente o controle.	Evitar reações automáticas (impulsivas).
Entrar em disputas com pessoas.	Cooperar, fazer críticas positivas.
Discordar como rotina.	Concordar, quando possível.
Gabar-se.	Compartilhar sucesso alheio.
Quebrar promessas e acordos.	Prometer o que vai cumprir.
Monopolizar a conversar.	Compartilhar o “tempo no ar”.
Interromper com frequência.	Ouvir os outros.
Mudar de assunto caprichosamente.	Ater-se ao assunto.
Queixar-se demais.	Fazer sugestões construtivas.
Induzir a culpa nos outros.	Persuadir honestamente, negociar.
Ridicularizar os outros.	Apoiar os outros, simpatizar.
Fulminar ideias.	Adiar o julgamento, ouvir.
Dar conselhos indesejados.	Oferecer informações e ideias.

Assertividade

A assertividade, exposta por Costa (2006), relaciona-se com a capacidade de defender os próprios direitos, expressando seus sentimentos, pensamentos e crenças

de forma honesta, direta e apropriada, sem violar os direitos da outra pessoa. Em relação a esta classe de habilidades sociais, sua existência tem ligação com dois padrões de comportamentos socialmente não habilidosos: a agressividade e a passividade. O primeiro nega a existência do próximo, não respeitando direitos alheios nem seu bem-estar. O segundo é antagônico, visto que a pessoa anulada, através de seus comportamentos, é o próprio indivíduo, que não defende seus direitos em detrimento do próximo. Del Prette e Del Prette (2017, p. 29) destacam os seguintes comportamentos assertivos

Comportamentos assertivos: defender próprios e de outrem; manifestar opinião; fazer e recusar pedidos; expressar desagrado; desculpar-se e admitir falhar; manejar críticas: aceitar críticas, fazer críticas e rejeitar críticas; falar com pessoa que exerce papel de autoridade, apresentar-se, fazer pedidos, tomar nota, agradecer-se, despedir-se.

Solução de problemas interpessoais

A última habilidade social apresentada é a “Solução de problemas interpessoais”, cuja definição é pautada no desequilíbrio na relação entre dois ou mais indivíduos, com uma das partes se sentindo prejudicada em detrimento da outra. Para que a solução de um problema interpessoal seja efetiva, é necessário conhecer seus próprios comportamentos, sejam eles públicos, ou privados e alterá-los, com base nesse conhecimento. Além do que, é de crucial importância a identificação das variáveis que influenciam em sua ocorrência, ou seja, a causa dos comportamentos. As classes de habilidades discutidas anteriormente, podem auxiliar na resolução destes conflitos (COSTA, 2006). Del Prette e Del Prette (2017, p. 29) realçam os seguintes comportamentos:

Acalmar-se exercitando autocontrole diante de indicadores emocionais de um problema, reconhecer, nomear e definir um problema, identificar comportamentos de si e dos outros associados à manutenção do problema (como avaliam, o que fazem, qual a motivação para mudança), elaborar alternativas de comportamentos, propor alternativas de solução, escolher, implementar e avaliar cada alternativa ou combinar alternativas quando for o caso.

Considerações finais

O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) demonstrou uma acentuada demanda reprimida, no que diz respeito ao Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na organização. Foram requisitados diversos treinamentos, desde técnicos a comportamentais, porém, o que demandava mais urgência – visto que era realizado concurso público para entrada de novos servidores, concomitantemente às entrevistas de LNT – era a estruturação e aplicação de um programa de integração.

A estrutura do programa de integração conta com cinco módulos, abordando os seguintes temas: apresentação da organização; apresentação de rotinas trabalhistas; aprendizagem de processos administrativos básicos; segurança do trabalho e aspectos comportamentais no ambiente de trabalho. Juntos contemplam uma carga horária de 2,5 h.

Como a estrutura da organização não permitia encontros com muitas pessoas por falta de um local adequado, a integração de novos funcionários foi dividida em dois dias, sendo um dia realizado apenas com novos funcionários do setor de atendimento ao público e no outro, com funcionários de diversos setores. Em ambos os dias, em decorrência de problemas pessoais com os monitores, os módulos três e quatro não puderam ser ministrados, deixando sua apresentação para uma data posterior.

No primeiro dia, houve maior engajamento dos servidores para com a integração, com perguntas, compartilhamento de experiências evocadas pelos monitores. No segundo dia, a recepção dos funcionários foi menos ativa, não havendo engajamento tão grande, com as interações ficando limitadas a dúvidas quanto a benefícios e progressões salariais. Talvez, por se tratar de funcionários que já estavam trabalhando juntos há pelos menos 1 semana (primeiro grupo), o vínculo se mostrou maior entre eles, o que pode ter possibilitado uma inibição menor quanto às interações com outros colegas, deixando-os à vontade, inclusive em relação aos monitores.

Em relação aos objetivos propostos, conclui-se que o programa cumpriu em parte sua proposta, considerando a não aplicação de 2 módulos que estavam previstos. Esses 2 módulos faltantes serão apresentados em momento oportuno por que são considerados também fundamentais. O desconhecimento da legislação de trabalho é presente nos novos funcionários e mesmo naqueles que já atuavam na organização, considerando que alguns deles ainda deixam de garantir direitos por desconhecimento em relação a progressões salariais, devido à total ausência de orientações e esclarecimentos

neste sentido. Porém, fica registrada a importância da implementação e aplicação do programa em sua excelência.

O programa de integração deverá ser atualizado toda vez que houver mudanças de procedimentos e normas internas ou novas demandas se apresentarem na organização.

Referências

BEZERRA, G. S.; FEITOSA, F. B.; WAGNER, M. F.; RODRÍGUEZ, T. D. M.; RODRIGUES, A. da S. Treinamento de habilidades sociais na promoção do *coping* eficaz: um estudo piloto. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. ePTPCP14090, 2022. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/14090>. Acesso em: 3 fev. 2023.

CORREIA, T.; ALMEIDA, E. Treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. **ENCICLOPEDIA BIOSFERA**, [S. l.], v. 18, n. 37, 2021. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/5340>. Acesso em: 6 fev. 2023.

COSTA, J. C. B. **Estratégias lúdicas no treinamento em habilidades sociais**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Faculdade de Ciências da Saúde, UniCeub, Brasília.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Competência social e habilidades sociais: manual teórico prático**. São Paulo: Vozes, 2017.

GOULART JÚNIOR, E.; CARDOSO, H. F.; ALVES, T. A.; SILVEIRA, A. M. Habilidades sociais profissionais e indicadores de ansiedade e depressão em gestores. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. 1-12, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003221850>

LOPES, D. C. *et al.* Treinamento de habilidades sociais: avaliação de um programa de desenvolvimento interpessoal profissional para universitários de Ciências Exatas. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 21, n. 1, jul. 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/36210/32912>. Acesso em: 03 fev. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v21i1.36210>.

PORTELLA, M. **Estratégias de Treinamento em Habilidades Sociais**. CPAF-RJ, 2011.

QUEIROZ, G.; PAIVA, L.; LIMA, T. C. Socialização organizacional na perspectiva de mulheres da polícia militar. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 148, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v13i2.27244>.

SILVA, A. H.; FOSSA, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 1, n. 19, p. 81-94, jul. 2020. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/713>. Acesso em: 25 jan. 2023.

Recrutamento e seleção em consultoria: uma mediação entre clientes e candidatos

Mariana Rodrigues de Oliveira
Edward Goulart Junior

O presente capítulo retrata a experiência vivida em estágio na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho em uma consultoria de recrutamento e seleção (R&S), que tem 4 anos de existência formal, mas apenas 2 anos de funcionamento no formato atual. Com atividades focadas no processo de R&S, a atuação é descrita pela empresa como a de uma consultoria boutique, recrutando executivos, em sua maioria, tendo como clientes empresas de um nicho específico de mercado. Segundo Higa (2011, p. 39), o conceito de boutique se aplica a

[...] empresas de menor porte, porém especializadas em determinados temas, como por exemplo, gestão da inovação, eficiência operacional, estruturação organizacional, dentre outros, e que atuam sob medida para determinadas questões de negócios com atendimento personalizado a cada cliente.

A inserção do psicólogo organizacional e do trabalho deve abranger diversos fatores da vida do indivíduo para além da prática do trabalho e seus requisitos, como a saúde física e psicológica, o contexto histórico e socioeconômico, as especificidades regionais, etc. (ZANELLI; BASTOS, 2007). Por outro lado, nesse caso especificamente, pensando na estrutura e nos objetivos da empresa, a atuação desse profissional com atividades relacionadas a esses objetivos e conceitos em recursos humanos fica restrita a conduzir processos seletivos objetivando preencher posições em organizações diferentes da própria.

Chiavenato (2009) considera o recrutamento e a seleção como suas etapas do mesmo processo, com o objetivo de inserir trabalhadores nas empresas. Já Banov (2015 *apud* BARBOSA, 2022) conceitua o recrutamento e a seleção como atividades diferentes voltadas para o mesmo fim, sendo este encontrar o candidato mais adequado possível para o preenchimento de uma vaga em aberto na empresa.

O **recrutamento**, segundo Gil (2019, p. 114), “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Alinhado a isso, é possível sintetizar o recrutamento como um conjunto de procedimentos e técnicas para esse mesmo fim, de atração de candidatos potencialmente capazes de ocupar posições na organização, por meio da divulgação das posições feitas pela empresa que irá recrutar e, em seguida, selecionar (CHIAVENATO, 2015 *apud* CARNEIRO, 2020; CHIAVENATO, 2014 *apud* BARBOSA, 2022).

Para o caso descrito neste capítulo, por se tratar de uma consultoria que presta o serviço de R&S, o tipo do recrutamento é exclusivamente externo, ou seja, recorre-se à captação de candidatos que não pertencem à empresa empregadora. Para isso

existem diversos procedimentos, como divulgação virtual em *sites* de empregos e redes sociais (SANTOS; PEREIRA, 2022).

Gil (2019) explica que o recrutamento é um desafio para gestão de pessoas, pois exige que as técnicas e os conceitos sejam bem conhecidos e aplicados pela empresa. Em caso contrário, resulta em execução incorreta de atividades e falta de adaptação dos novos trabalhadores e, conseqüentemente, perda de produtividade e custos de recontração.

A **seleção**, por sua vez, ocorre após o recrutamento e é o momento no qual é realizada uma avaliação e comparação dos profissionais recrutados, a fim de escolher a pessoa com mais potencial de aptidão, eficiência e colaboração no desempenho de pessoal para o cargo. Para tal, é necessária a diversidade de instrumentos e procedimentos, com a intenção de que seja obtido um conjunto amplo e o mais possivelmente fidedigno de informações do candidato avaliado (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; CHIAVENATO, 2015 *apud* CARNEIRO, 2020).

Dessa forma, a seleção pode englobar uma avaliação psicológica, que, utilizando-se de testes psicológicos, entrevistas e simulações, tem como objetivo identificar os profissionais com maior potencial de atender aos requisitos da vaga e de aderência à cultura organizacional (GOULART JUNIOR, 2003 *apud* PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006).

Adicionalmente, é importante pontuar que o processo de R&S como um todo é mutável, sendo passível de transformações advindas da evolução tecnológica e teórica, fatores do contexto histórico, social, econômico e cultural (SANTOS; PEREIRA, 2022). Um exemplo é o recrutamento e a seleção virtual, que acompanhou o desenvolvimento de tecnologias que permitem que a distância física não seja mais uma barreira. Essa modalidade se tornou ainda mais necessária diante do cenário da pandemia de covid-19, uma vez que havia restrição de encontros presenciais, além de reduzir custos e tempo para a condução do processo (VIANA; ALMEIDA, 2020).

1. Recrutamento e seleção na consultoria

Além da condução de processos seletivos em si, uma das demandas do estágio realizado foi a identificação e descrição por escrito das etapas e seus respectivos passos do processo de R&S. O principal objetivo dessa atividade foi transformar tais informações em um manual disponível a todos os recrutadores da empresa, como parte integrante da integração de novos trabalhadores e também para eventuais consultas.

A partir da coleta e organização dessas informações, foram definidas 6 etapas, sendo elas: Pré-recrutamento, Recrutamento, Seleção com consultoria, Seleção com cliente, Negociação e Encerramento. Cada uma delas possui seus subprocessos, como resumidos no Quadro 1:

Quadro 1: Subprocessos de acordo com as etapas do processo seletivo na empresa

Etapas	Subprocessos
Pré-recrutamento	Alinhamento, Descritivo, <i>E-mail</i> para cliente, Mapeamento, Divulgação e Roteiro de entrevista.
Recrutamento	Busca no sistema de ATS (<i>Applicant Tracking System</i>), Triagem de CVs, Busca ativa e Agendamento.
Seleção (consultoria)	Ambiente/vestimenta/postura, Testes (idiomas, técnicos, comportamentais), Perfil no sistema de ATS, Elaboração de Matriz Comparativa/CVs, Retornos e Relatório.
Seleção (cliente)	Agendamento e Retornos.
Negociação	Aprovação e Proposta.
Encerramento	Contato com time comercial, Atualização no sistema de ATS e Arquivamento.

Fonte: Elaboração própria

1.1. Pré-recrutamento

O Pré-recrutamento se inicia com o **Alinhamento**, uma reunião com o gestor da vaga (cliente), a fim de definir as expectativas sobre um candidato ideal. É fundamental para a assertividade do processo alinhar as informações sobre a empresa, confidencialidade, motivo de abertura, atividades a serem desenvolvidas, características do líder e equipe, qualificações técnicas, experiência necessária, habilidades comportamentais/competências, cultura organizacional, remuneração, além de outros pontos pertinentes que possam surgir. É imprescindível registrar no documento o que foi alinhado para consultas futuras.

A partir das informações do Alinhamento, é elaborado um **Descritivo** da posição para divulgação, que torne a vaga clara e atrativa a possíveis candidatos. Após a elaboração dos 2 documentos, é enviado um ***E-mail ao cliente*** com os arquivos do Alinhamento e do Descritivo, além de informar sobre os prazos para envio do Mapeamento de candidatos e *Shortlist*, que são de 48h úteis e 20 dias úteis a contar do Alinhamento, respectivamente.

O **Mapeamento**, por sua vez, consiste em uma planilha com cerca de 10 perfis buscados e ainda não contatados, que servirão de exemplo ao cliente dos candidatos que abordaremos e convidaremos para o processo seletivo. A busca pode ser feita no banco de talentos da empresa ou, mais frequentemente, por busca ativa (pessoas que não se candidataram, mas têm perfis no LinkedIn) usando a ferramenta LinkedIn Recruiter, uma plataforma paga pela consultoria.

Após a aprovação do cliente em relação ao Descritivo, é realizada a **Divulgação** da vaga e a configuração do formulário de aplicação, definindo quais informações são obrigatórias ou opcionais para a pessoa se candidatar, incluindo perguntas específicas dos requisitos da posição, como nível de conhecimento em idiomas estrangeiros e, obrigatoriamente, uma questão padrão sobre a aceitação de armazenamento de informações de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). Por fim, é necessário elaborar o **Roteiro de Entrevista**, que em geral é semiestruturado, definindo as questões de entrevista de acordo com as competências buscadas e outros requisitos do trabalho.

1.2. Recrutamento

O primeiro ponto a considerar sobre esta etapa é o gerenciamento dos candidatos através de um Sistema de ATS, que mostra em números os candidatos em cada etapa do processo, bem como é onde são armazenadas as informações registradas ao longo da seleção. Para iniciar o Recrutamento, é feita a **Busca por candidatos**, que pode ser dentre os perfis que se encontram no **banco de talentos** da consultoria, **triando currículos** de pessoas que se candidataram para a posição ou **buscando perfis ativamente** no LinkedIn Recruiter, fazendo uso de filtros de acordo com os requisitos da vaga.

Em seguida, é feito o primeiro **Contato com os candidatos**, por *e-mail* ou telefone (no caso das pessoas que aplicarem à vaga) ou por conexão/*e-mail* no LinkedIn (para candidatos vindos de busca ativa). Em ambos os casos, preza-se pela objetividade, cortesia e transparência no contato.

1.3. Seleção com Consultoria

Nesta etapa, encontra-se a entrevista propriamente dita, sendo válido esclarecer que a grande maioria das entrevistas realizadas pela consultoria são feitas de forma remota, via Google Meet, principalmente pelo fato de a equipe estar dispersa em

vários locais do país e as posições também serem direcionadas a diversas regiões. Diante disso, são oferecidas aos recrutadores orientações acerca da **Imagem** a ser transmitida ao cliente e ao candidato durante as videoconferências. Nesse sentido, antes de entrar na chamada é importante verificar se não há intercorrências na imagem apresentada, cuidando do plano de fundo, da vestimenta e da postura corporal.

Na **Entrevista** em si, busca-se conhecer o candidato para averiguar a combinação entre os atributos e objetivos da pessoa e os da empresa atendida, além de esclarecer possíveis dúvidas sobre a posição e as etapas seguintes do processo seletivo. São abordados os aspectos técnicos, comportamentais, expectativas, dentre outros pontos, de acordo com o Roteiro de Entrevista. Caso a pessoa esteja de acordo com o processo, podem ser aplicados os **Testes** solicitados pelo cliente, que podem ser técnicos (ex: Pacote Office), validação escrita e oral de idiomas estrangeiros ou mesmo avaliações de competências, de personalidade ou comportamentais. Alguns testes de uso livre, desde que com qualidade atestada, podem ser usados diretamente pela consultoria, mas até o momento testes de uso exclusivo do psicólogo são aplicados por empresas terceiras junto ao cliente. Após a entrevista, é necessário adicionar as **Informações no perfil** do candidato no sistema de ATS, como currículo atualizado, anotações da entrevista e uma avaliação geral do perfil.

Considerando os requisitos da vaga e as informações obtidas nas entrevistas, o recrutador seleciona os três melhores candidatos, que serão enviados na *Shortlist* para o cliente, com seus perfis apresentados em uma **Matriz Comparativa** (uma planilha em que são descritas algumas informações dos candidatos lado a lado, permitindo uma comparação rápida do cliente) e em seus respectivos currículos. Com a planilha pronta e os currículos reunidos, envia-se esse material ao cliente, anexado ao *e-mail*.

Aos candidatos não aprovados na entrevista com o recrutador, é enviado um *e-mail* personalizado de **Retorno** negativo, considerando os principais motivos para a reprovação e possíveis encaminhamentos, mantendo-se à disposição para maiores esclarecimentos. Por fim, ao longo desta etapa, toda sexta-feira é enviado um **Relatório** por *e-mail* para o cliente informando sobre o andamento do processo, com base nos números do sistema, a fim de oferecer dados que subsidiem possíveis dificuldades e potencialidades na busca.

1.4. Seleção com Cliente

Após o envio da *Shortlist* e retorno do cliente sobre os três candidatos indicados no *e-mail*, é feito o **Agendamento** das entrevistas entre o cliente e o candidato, que

podem se dividir em algumas etapas de acordo com a quantidade de líderes incluídos nas entrevistas (ex: 1ª etapa com o RH, 2ª etapa com o gestor imediato e 3ª etapa com o CEO da empresa). Ao longo desta etapa é que mais se destaca o papel mediador do recrutador, uma vez que este busca conciliar as agendas dos envolvidos e mantém comunicação para atualizações de ambos os lados.

Depois de cada entrevista dos candidatos com o cliente, pergunta-se sobre as percepções em relação ao perfil, fazendo um acompanhamento da evolução do processo, buscando saber quais profissionais serão encaminhados para outras etapas ou aprovação e quais serão reprovados. Aos candidatos reprovados também é enviado um *e-mail* de **Retorno** negativo, similar ao da etapa anterior, mas adequando às variáveis do processo. É possível também avaliar a possibilidade de ligar para os reprovados, em especial aos que investiram maior tempo e empenho no processo seletivo, oferecendo um retorno ainda mais personalizado.

1.5. Negociação

Em seguida da definição do cliente sobre o candidato aprovado no processo e escolhido para a vaga, alinha-se os detalhes da proposta de trabalho (remuneração, benefícios, modelo de trabalho, data de início, prazo de aceitação e demais pontos) e, com a ciência do cliente, é feita ligação para o candidato para informar sobre a **Aprovação**. Nesse momento, pode ser necessária a mediação da negociação entre candidato e cliente, especialmente quando surgem divergências entre orçamento e expectativa salarial ou outras condições ofertadas. Ao final dessa etapa, é enviada ao candidato a **Carta-proposta** para assinatura digital, contendo os detalhes acordados para a posição e que servirão de base para a admissão (feita internamente pela empresa atendida).

1.6. Encerramento

Com a proposta assinada, deve-se enviar o arquivo ao cliente via *e-mail* e sinalizar ao candidato que a sequência de admissão será diretamente com a empresa. É fundamental **comunicar ao time comercial** da consultoria o fechamento da vaga, para que possam ser feitos os encaminhamentos financeiros. E por fim, com o processo encerrado, o funil de recrutamento é atualizado no **sistema de ATS**, a publicação da posição pode ser removida do ar e **arquivada**, mantendo contato com cliente e candidato para acompanhamento da admissão e manejo de outras intercorrências.

2. Considerações finais

De forma geral, observa-se que a estrutura descrita retrata um processo longo e detalhado, a fim de garantir um padrão e qualidade no atendimento às vagas de cada cliente. Por se tratar de uma consultoria, o preenchimento da vaga ocorre permeado mais por um papel do recrutador como mediador do que como decisor, principalmente a partir do momento de envio da *shortlist*, afinal, é o cliente quem toma a decisão de aprovação de um dos candidatos indicados.

Outra peculiaridade desse tipo de processo seletivo é a necessidade de o recrutador da consultoria considerar a cultura organizacional, requisitos, características regionais e de mercado, dentre outros fatores que não são do seu cotidiano, mas sim específicos da organização da qual ele não faz parte. Por conta disso e de todo esse cenário ter de ser avaliado em paralelo com o andamento do R&S, em um prazo pré-definido, é limitada estrategicamente a percepção profunda de questões mais subjetivas da empresa atendida – que será o futuro ambiente de trabalho do candidato a ser aprovado.

Além disso, é importante destacar que o processo de recrutamento e seleção na empresa em questão não necessariamente é realizado por profissionais da psicologia, mas também é conduzido por consultores que são administradores ou mesmo de outras profissões, desde que sigam os procedimentos descritos. Isso ocorre uma vez que geralmente não são empregados técnicas e instrumentos de uso exclusivo por psicólogos e quando são, a demanda é terceirizada.

Esse aspecto, somando-se aos fatos de ser uma organização jovem e enxuta e de o processo ser dividido entre a empresa e o cliente, acaba impactando o formato de algumas etapas, a exemplo das devolutivas, que não obrigatoriamente são individualizadas e formalizadas, ainda que seja um objetivo oferecer um retorno o mais pormenorizado e esclarecedor possível.

Por fim, assim como ao longo dessa experiência de estágio, o processo de R&S dessa consultoria continua sendo revisitado e pode passar por modificações e ampliações a curto, médio ou longo prazo, refletindo o caráter mutável e sistêmico, tanto da atividade, quanto da organização.

Referências

BARBOSA, M. R. A. **A Avaliação Psicológica no Recrutamento e Seleção de Pessoas:** a opinião de recrutadores portugueses. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto. 2022. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/145349/2/591272.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2023.

CARNEIRO, S. G. D. Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 5, p. 49, 2020. Disponível em: <http://publicacoes.factus.edu.br/index.php/administracao/article/view/233>. Acesso em: 02 fev. 2023.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

GIL, A. C. O papel de selecionador. *In*: GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. cap. 6, p. 112-137.

HIGA, F. C. **O perfil sociológico dos principais colaboradores de uma empresa de consultoria brasileira:** uma análise crítica segundo o modelo de Renaud Sainsaulieu. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://repositorio.fei.edu.br/bitstream/FEI/355/1/fulltext.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 62-72.

PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 23, p. 463-471, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/DT9kJ3pPbm8fKQcpjdms8CJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 31 jan. 2023.

SANTOS, M. L. S.; PEREIRA, W. N. As estratégias de recrutamento e seleção em um cenário pós pandemia. **Revista Científica Rumos da inFormação**, v. 3, n. 2, p. 17-38, 2022. Disponível em: <https://rumosdainformacao.ivc.br/index.php/rumosdainformacao/article/view/68>. Acesso em 02 fev. 2023.

VIANA, R. M.; ALMEIDA, B. **Os desafios do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19.**

Brasília: Faculdade Laboro, 2020. Disponível em: <http://repositorio.laboro.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/134/1/Os%20Desafios%20do%20Subsistema%20de%20Recrutamento%20e%20Sele%20nas%20Organiza%20em%20decorr%20da%20Pandemia%20da%20Covid-191.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2023.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 466-491, 2004. Disponível em: https://www.academia.edu/download/52624142/arquivo_pot_bom_graficos.pdf. Acesso em 31 jan. 2023.

Desafios da construção do espaço de atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho em uma organização de gestão familiar

Mariana Manzano Furtado

Natália Caroline Corrêa

Mário Lázaro Camargo

Introdução

Este capítulo visa o relato de experiência de estágio realizado entre maio de 2022 e janeiro de 2023 em uma empresa privada no setor de alimentos, localizada no interior do estado de São Paulo. A empresa foi fundada em 1935 e atualmente possui, em média, 1000 trabalhadores contratados. Em sua estrutura, tem como instâncias máximas o presidente e a diretoria, todos membros da família fundadora e proprietária da organização, com exceção do diretor comercial. Como segunda instância estão os gerentes dos departamentos, seguidos pelos coordenadores, líderes e então seus subordinados.

A cultura organizacional da empresa foi construída sobre valores tradicionais provenientes da família fundadora. Mesmo frente à hierarquização existente, as tomadas de decisões – incluindo as que abarcam mudanças operacionais – devem ter a aprovação de um dos membros da família que compõem a diretoria, ou do presidente da empresa.

O estágio foi realizado no departamento de gestão de pessoas, que é dividido entre os setores de departamento pessoal – mais direcionado aos aspectos burocráticos e administrativos, como folha de pagamento, benefícios e controle de ponto – e o setor de recursos humanos – que é composto por um time de psicólogas e que é responsável pelos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, mediação de conflitos, entre outros. As atividades de estágio tiveram foco no setor de recursos humanos.

Inicialmente, foi visada a elaboração de um programa de avaliação de desempenho, pois este processo não existia na empresa e os integrantes do RH almejavam sua execução, além da implantação desse processo ser uma solicitação frequente por parte dos trabalhadores. Porém, alguns percalços provenientes da gestão familiar na empresa impossibilitaram que o projeto fosse executado.

A gestão familiar

Empresas familiares são uma parcela significativa das organizações no Brasil. Segundo dados do SEBRAE-SC (2005), 90% das empresas brasileiras possuem controle familiar. A partir de estudos na área, é possível identificar alguns padrões provenientes da gestão familiar em empresas. De acordo com Gonçalves (2000, p. 7), a identidade da empresa familiar se dá por três principais características:

- a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico;
- b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

As empresas familiares, em sua maioria, também apresentam comportamento patrimonialista, por meio do qual as relações profissionais são substituídas por relações pessoais, necessariamente orientadas pelos donos e/ou fundadores (GONÇALVES, 2000). Como consequência, as empresas com gestão familiar se tornam uma organização de pessoas em torno de relações que são mais afetivas do que formais e que, de certa forma, adquirem traços de um sistema familiar (AMARAL, 2009). Aos funcionários de uma organização de caráter familiar fica, portanto, a forte convicção em torno do fato de que seu crescimento profissional (na estrutura hierárquica organizacional) raramente será reconhecido a ponto de permitir o alcance de um cargo de gestão/direção, posto que estes são sempre destinados aos membros da família, mesmo que não tenham qualificação suficiente para tanto.

Esse tipo de relação pode trazer benefícios, mas também desequilíbrios à organização. As empresas familiares costumam possuir funcionários leais, oferecem maior estabilidade para os empregados e possuem continuidade na administração, considerando que ocorre a passagem geracional de gestores. Por outro lado, a relação familiar pode embarcar em conflitos que refletem na administração da empresa, tanto nas tomadas de decisões, quanto na cultura organizacional. A gestão familiar também dificulta a criação de procedimentos padrão, planejamento a longo prazo e a definição de critérios (LODI, 1999).

O Psicólogo Organizacional e do Trabalho possui amplo campo para atuação em empresas familiares. Com seus conhecimentos, pode contribuir para a identificação de conflitos e levantar questionamentos acerca de atitudes e padrões comportamentais que podem interferir na saúde do trabalhador, nos relacionamentos interpessoais e na organização das políticas empresariais, diagnosticando e prognosticando problemas (AMARAL, 2009).

Desenvolvimento

No início do nosso estágio na respectiva empresa, pudemos observar que não havia um processo consolidado de avaliação de desempenho. Após conversas de alinhamento com os integrantes do RH e levando em consideração a importância desse processo para uma organização, optamos por escolhê-lo como projeto de estágio. Inicialmente realizamos inúmeras pesquisas acerca do tema, identificando qual método seria mais eficaz dentro do contexto dessa empresa.

Junto à supervisora na organização, decidimos começar pela Avaliação de Desempenho Vertical, composta pela avaliação do trabalhador feita pelo gestor e pela autoavaliação por parte do próprio trabalhador a ser avaliado. Após esse momento, esquematizamos um planejamento com todas as tarefas necessárias para esse processo, sendo dividido por nós da seguinte maneira: delimitação de objetivos; estruturação do instrumento; definição do método de aplicação; treinamentos e aplicação.

A delimitação de objetivos, feita junto à supervisora do campo, foi o desenvolvimento de pessoas, isto é, melhoria do desempenho dos trabalhadores e o fornecimento de insumos para a tomada de decisões, como promoções de cargo, plano de desenvolvimento individual, programa de treinamentos e eventuais análises de desligamentos. Após essa etapa, começamos a estruturar um instrumento. O instrumento foi estruturado por meio de: pesquisas nos principais acervos digitais de periódicos; pesquisa em livros físicos; e uma reunião com outra empresa que já tem estabelecido um modelo de avaliação de desempenho.

Utilizando do conhecimento adquirido nessas pesquisas, somado aos dados de funcionamento da empresa e às noções sobre a cultura da organização, criamos um instrumento de avaliação de desempenho por competências. As competências foram selecionadas e descritas baseadas nas bibliografias encontradas e foram adaptadas ao contexto da organização. Nesse momento, percebemos a necessidade de uma diferenciação do instrumento em cargos operacionais, cargos administrativos e gestores. Isso se deu, pois, na presente empresa, a mudança de cargos implica em certa diferenciação nas competências avaliadas, devido às diferenças marcantes nas atividades e atribuições dos trabalhadores desses três meios.

Com o instrumento pronto, caminhamos para a definição do método de aplicação, e optamos pela utilização de um formulário *on-line*, o qual seria enviado: 1) aos gestores, para que avaliassem os trabalhadores; 2) aos próprios trabalhadores, para

que pudessem se autoavaliar. Antes da aplicação, foi planejado um treinamento de *feedback* com os gestores. Esse treinamento foi pensado a partir da importância do *feedback* relatada por diversos autores. Pereira (2014) aponta que a avaliação de desempenho é um processo contínuo e retroalimentável, que deve possibilitar um *feedback* constante para os indivíduos. Após a coleta de dados, seria feita a apuração destes em uma planilha, assim como sua análise.

Infelizmente, o projeto foi interrompido pela direção da empresa, alegando que, no momento, havia outros processos mais importantes a serem feitos, já que a empresa estava passando por um aumento de quadro. Desse modo, tivemos que suspender a continuação do projeto e direcionar nossos esforços para os processos de recrutamento e seleção.

As atividades que realizamos como estagiárias em relação a essa demanda foram centradas em triagem de currículos, agendamento de entrevistas, realização de entrevista com candidatos, retorno negativo e arquivamento dos currículos em planilha. A alta quantidade de contratação, porém, não se mostrou pontual, pois as demandas voltadas a esse processo continuaram em uma crescente no decorrer do ano de 2022. A partir disso, a equipe de RH da empresa tornou-se sobrecarregada com esta e as demais atividades do setor, impossibilitando que o projeto de avaliação de desempenho pudesse ser aplicado.

Frente a este cenário, a atividade de estágio ficou focada em atividades operacionais do setor, foram elas: auxílio nos processos de recrutamento interno – correção de provas e tabulação dos dados; auxílio nos processos de treinamento – elaboração de apresentações; auxílio no processo de avaliação de experiência – impressão das avaliações solicitadas. Também foram acompanhados alguns procedimentos, como: desligamento e entrevista de desligamento; aplicação de advertência e suspensão.

As atividades realizadas e os processos acompanhados trouxeram aprendizados importantes acerca de sua realização, porém, não foi possível desenvolver uma visão sistêmica destes, já que nenhum desses procedimentos foi realizado/acompanhado de início ao fim, ocasionando em um aprendizado cindido e desmembrado. A execução das atividades foi instruída, porém, durante a prática, sentimos falta do conhecimento de todo o procedimento e do contexto mais amplo de determinadas atividades.

Apesar de nosso projeto inicial – avaliação de desempenho – ter vínculo importante com a Psicologia Organizacional e do Trabalho, as atividades que conseguimos realizar no estágio acabaram por se distanciar desta. Percebemos que, na maioria dos processos

acompanhados, a psicologia organizacional estava presente. Havia a preocupação da equipe de Recursos Humanos em tornar os processos vinculados a teorias psicológicas, visando torná-los mais fundamentados e tendo como suporte estudos nessa área. Entretanto, notamos certa dificuldade da diretoria em entender a importância desse vínculo. Somado a isso, as atividades delegadas a nós tinham pouco respaldo na Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo atividades de cunho operacional, por exemplo, a triagem de currículos, que foi a principal prática realizada.

No decorrer da prática de estágios, pudemos observar que a equipe de recursos humanos e, em especial, a psicóloga responsável pelo setor, se dedicava diariamente a defender seus posicionamentos frente à diretoria da organização, que tinha a característica de centralizar as decisões. Sendo assim, consideramos presente o elemento patrimonialista citado anteriormente.

Foi possível, também, identificar os aspectos vantajosos e desvantajosos de uma gestão familiar, conforme descrição de Lodi (1999), citada anteriormente. Quanto às vantagens, pudemos observar que muitos dos colaboradores da empresa ali trabalhavam por 10, 20 e até 30 anos consecutivos, desde pessoas que atuavam em cargos operacionais, quanto em cargos mais estratégicos. A empresa também possui um programa de recrutamento e seleção interno e visa o reconhecimento de seus trabalhadores, tendendo a identificar a possibilidade de desenvolvimento nas pessoas que já fazem parte da empresa.

Quanto aos aspectos avaliados como desvantagem citados por Lodi, também pudemos acompanhá-los na íntegra: a presença de certas turbulências na relação familiar entre os membros da diretoria impacta de maneira direta os processos da organização e indiretamente os trabalhadores da empresa. Por diversas vezes, acompanhamos os profissionais de recursos humanos notificando gestores e equipes inteiras sobre mudanças de planejamento ou de método de trabalho, conforme solicitado por um dos membros da família fundadora. Como frequência, era necessário alterar os métodos novamente, por solicitação de outro diretor.

Em especial, acompanhamos o setor de RH tendo que alterar o planejamento de projetos do ano de 2022 devido à delimitação da diretoria, como ocorreu com o programa de avaliação de desempenho que estávamos desenvolvendo. Era visível que os trabalhadores que possuíam cargos que respondiam à diretoria, apresentavam certo desgaste, por vivenciar situações em que as decisões se alteravam, ou em que aspectos mais operacionais de processos eram questionados pelos diretores.

Mesmo com essas características, observamos que os trabalhadores em questão se mantinham amplamente investidos em manter os processos da empresa em alinhamento com aquilo que era esperado pela diretoria. O sentimento de pertencimento, assim como o bom convívio entre os trabalhadores, não parecia ser diretamente afetado pelos empecilhos levantados pela gestão familiar. Em parte, atribuímos esse fato à presença de psicólogos no setor de RH.

O psicólogo organizacional e do trabalho tem condições de participar ativamente no planejamento, desenvolvimento e execução de atividades que melhorem o relacionamento interpessoal, ofereçam melhores condições de trabalho e, conseqüentemente, melhorem os resultados de uma organização (AMARAL, 2009). Conhecendo o funcionamento da gestão familiar, é possível afirmar que esta representa um grande desafio aos psicólogos, porém, o espaço conquistado por esse profissional deve ser explorado para que, de fato, as necessidades do trabalhador não deixem de ser consideradas mesmo em períodos conflituosos para uma organização.

Considerações finais

A prática de estágio supervisionado proporcionou o contato com o contexto organizacional e a possibilidade de reflexão crítica sobre o papel do psicólogo no contexto empresarial. Mesmo que não tenha sido possível finalizar o projeto inicial do estágio, que era a avaliação de desempenho, foi interessante acompanharmos o campo para atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, frente às características marcantes da gestão familiar.

Ficou visível também que o desafio que nossa profissão enfrenta no cenário organizacional não é pequeno. Ao mesmo tempo em que o psicólogo desenvolve relações de confiança com os trabalhadores de diversos níveis dentro da empresa, ele não pode perder sua posição de confiança frente aos membros da família gestora, dentro das empresas familiares.

Referências

AMARAL, N. S. **Dificuldade de comunicação em uma empresa familiar e a contribuição da psicologia neste contexto**. 2009. Tese (Especialização em Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE – Revista de Administração e Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira Editora, 1999.

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Negócios em projeção**, v. 5, n. 2, p. 79-96, 2014.

MARQUES, K. **A cultura na administração**. Caxias do Sul: FSG, s/d.

SEBRAE-SC. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 12 jan. 2023.

Atuação do psicólogo organizacional e do trabalho junto aos gestores de estagiários de nível superior em uma multinacional de dados e tecnologia

Monaliza Cristina Evangelista de Oliveira
Mário Lázaro Camargo

Introdução

Um dos maiores desafios existentes hodiernamente, em relação ao mercado de trabalho no Brasil, é a inserção dos jovens, isto é, indivíduos pertencentes ao grupo de idades entre 15 e 24 anos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007), em condições formais de trabalho e/ou em funções de acordo com o campo de formação no Ensino Superior (PEREZ *et al.*, 2020). Em acréscimo, a condição se agrava em face ao cenário pandêmico instaurado pela disseminação, em escala mundial, do SARS-CoV-2 (vírus responsável pela covid-19), uma vez que ocorreu o aumento exponencial do número de pessoas que desistiram de buscar trabalho dentro da sua área de estudo na graduação (SILVA; VAZ, 2013). Outrossim, segundo o IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2022, p. 186), “os(as) jovens também têm sido atingidos pelas chamadas pejetização e uberização do trabalho, que representam vínculos precários de trabalho, camuflados por um CNPJ e intermediados por grandes empresas de tecnologia”.

Uma das maiores barreiras apontadas, além de condições sociais transversais como idade, renda, gênero, raça e classe, implica no fato de as empresas exigirem experiência anterior na área em que a vaga é ofertada, mesmo quando o jovem é recém egresso da universidade por conclusão de uma graduação (IPEA, 2022). Em pesquisa realizada pelo Núcleo Brasileiro de Estágios (Nube), em abril de 2021, os resultados obtidos por meio do relato de 8.465 brasileiros, de todos os estados do país e Distrito Federal, mostram que 65,71% consideravam a exigência de experiências que os candidatos não possuem pelas empresas como a maior dificuldade para serem aprovados para uma vaga. Em vista disso e perante a apresentação de resultados de 2022 acerca do mercado de trabalho na federação brasileira, intitulado *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*, sob responsabilidade do IPEA, bandeiras são levantadas e propostas de mudança do panorama são apresentadas, como o Projeto de Lei 152/20 em acréscimo à Lei nº 11.788 – Lei brasileira do estágio – no sentido de redução dos números referentes à desocupação de jovens no Brasil.

O supracitado faz sentido a partir do que prevê a lei brasileira do estágio:

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (grifo nosso).

Ante a etimologia da palavra estágio, do latim medieval *stagium*, que significava residência ou local para morar, ou melhor, “[...] período de aprendizagem ou treinamento em uma profissão, cargo ou função” (REZENDE, 2000). Dessarte, ser estagiário é estar temporariamente enquadrado em um lugar entre o “ser estudante” e o “ser profissional”.

Para Caires e Almeida (2001), o estágio é uma das portas de entrada para o contato do estudante com a realidade de uma organização e da profissão que pretende atingir. Em outras palavras, o estágio se mostra como um marcador importante no que tange ao início do desenvolvimento da carreira e à transição da universidade para o mercado de trabalho. Os autores ainda defendem que o estágio oferece vantagens como um meio protegido pelo acompanhamento cuidadoso da IES e da organização, o ensaio do novo papel (já comentado aqui) e a construção de alicerces que aumentam a chance de adaptação ao contexto do mundo do trabalho para quem é profissional (CAIRES; ALMEIDA, 2001).

Assim sendo, é salutar que condições mínimas devam ser cumpridas para que o caráter educativo fundamental adicionado à consolidação das leis de trabalho voltadas para estagiários sejam assentadas dentro do ecossistema das organizações privadas. Algumas dessas condições são a supervisão adequada do exercício do estagiário tanto pelo campo de estágio quanto pela Instituição de Ensino Superior (IES), a fim de garantir a conformidade da prática com a teoria e a existência de trocas vantajosas para o desenvolvimento positivo para a organização e para o estagiário contratado. Ainda em linhas da lei brasileira de estágio, ressalta-se que:

§ 1º O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter **acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente**, comprovado por vistos nos relatórios referidos no inciso IV do *caput* do art. 7º desta Lei e por menção de aprovação final. (grifo nosso).

Portanto, é indubitável a obrigatoriedade da observação e orientação do indivíduo em formação, ou seja, em etapa de preparo para a etapa profissional. Para mais, o mesmo documento determina as condições para a oferta de estágio, desde que cumpra com algumas obrigações. Tendo em vista a temática a ser desenvolvida, vale realçar o seguinte tópico a ser cumprido pela parte concedente:

III – **indicar funcionário** de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, **para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente**. (grifo nosso).

Dessa forma, para além da socialização do estagiário com o dia a dia e cultura da empresa, é preciso certificar o devido aprestamento do gestor para o embarque desse novo membro na equipe.

Em um estudo de natureza qualitativa realizada por Silva e Teixeira (2013), alguns aspectos recebem especial atenção dos estagiários ao descreverem uma experiência positiva de estágio e, conseqüentemente, ganho da bagagem necessária para a ocupação de cargos futuros como profissional da área, sendo elas:

O enquadre de trabalho, as tarefas vinculadas à profissão e a variedade, o clima de trabalho de cooperação, a responsabilidade e a autonomia, a superação de desafios e a relação com supervisores e o *feedback* [...] (p. 110).

Em adição, ainda no que diz respeito ao que é esperado pelo estagiário, os autores concluem que “ser tratado como responsável e autônomo significa, para o estudante, que os supervisores estão supondo nele conhecimento, preparo e possibilidade efetiva de desempenhar o papel profissional” (SILVA; TEIXEIRA, 2013, p. 110) e que o gestor antecipa o desenvolvimento do estagiário quando designa tarefas em zona proximal de desenvolvimento, ou seja, que ele ainda não é capaz de dominar completamente, mas demonstra potencial, estimulando o desenvolvimento dessas habilidades.

Com a meta de internalizar os jovens talentos, torna-se cada vez mais comum, principalmente por empresas de grande porte, a apresentação de um Programa de Estágio com a descrição de uma cultura e modelo de trabalho com as características que o público-alvo demonstra gostar. Ter enfoque em etapas de desenvolvimento de carreira é o que diferencia uma simples vaga de estágio de um Programa e, por conseguinte, a proposta de condições positivas de desenvolvimento fazem parte do que propõe a grande maioria dos Programas de Estágio de empresas Multinacionais (MENTI, 2015). A autora não mede palavras ao deixar claro que:

[...] o cenário que temos hoje em muitas organizações não cumpre com a proposta inicial de um Programa de Estágio, que objetiva a captação e o desenvolvimento técnico e comportamental de jovens talentos, para que os mesmos – após um período de treinamentos formais e práticos – estejam preparados para assumir algum desafio e serem aproveitados pela empresa para compor o quadro de funcionários (MENTI, 2015, p. 5, grifo nosso).

Concomitantemente, a autora traz explicações para a barreira apontada pelos jovens ao arriscar ser aprovado em um programa de estágio:

[...] como muitas vezes as empresas não conseguem focar neste desenvolvimento e até esperam que os estagiários venham com experiências e conhecimentos prévios, os mesmos acabam realizando atividades de funcionários efetivos e sem o preparo adequado. (MENTI, 2015, p. 5).

Apanhando o que foi exposto até aqui, é clara a importância de uma supervisão efetiva para o desenvolvimento profissional do estagiário em movimento ascendente de carreira. O sucesso da experiência de estágio individual e, conseqüentemente, do Programa de Estágio como um todo, do ponto de vista da companhia, depende do investimento de energia tanto dos estagiários quanto dos líderes de estagiários. Assim como ambos possuem expectativas, também possuem seus papéis a serem desempenhados. Em um horizonte irretocável, o gestor ganha em seu time um indivíduo inovador e proativo que, em formação prática no dia a dia da organização e em formação teórica na IES, se prepara para ocupar uma cadeira efetiva no futuro ao passo que o estagiário obtém a mediação suficiente de uma pessoa experiente em seu campo de estudo e futura área de atuação. Entretanto, a realidade se mostra diferente disso e basta realizar um levantamento com um público de estagiários para objetivar a hipótese de que ainda existem muitas empresas que não praticam as regras descritas na lei (MENTI, 2015). A autora ainda assevera que:

É comum, atualmente, encontrar estagiários que permanecem na empresa por muito mais do que as seis horas diárias permitidas, que não recebem o devido acompanhamento e que acabam realizando atividades sem conexão alguma com os conteúdos acadêmicos. (MENTI, 2015, p. 7).

Foi em sincronia com o referencial teórico e com as lentes da Psicologia Organizacional e do Trabalho que foram identificadas oportunidades de melhoria e elaborado o planejamento e a aplicação de intervenções focais voltadas a gestores com um ou mais estagiários na equipe, provenientes do recrutamento e seleção, para o Programa de Estágio.

Caracterização do campo de estágio

O estágio, de natureza obrigatória, ocorreu em uma empresa do segmento de Dados e Tecnologia, mais especificamente gestão de informação e banco de dados, em modelo remoto (*home office*).

Em relação à localização geográfica, a organização se enquadra no grupo das de grande porte, contando com unidades de negócio em operação espalhadas por mais de 44 países e um quadro de funcionários com mais de 4.600 pessoas apenas no Brasil.

A estrutura organizacional se reparte entre os termos financeiros *Capital Expenditure* (CAPEX) e *Operational Expenditure* (OPEX), sendo que o primeiro engloba as diretorias de negócio (desenvolvimento, entrega e melhoria de produtos, por exemplo), que geram lucro direto, e o segundo engloba as áreas corporativas (*marketing* interno, finanças e centros especializados de recursos humanos, por exemplo), que operam sem gerar lucro financeiro direto para a companhia. A diretoria responsável pelo tema de gestão de pessoas é a diretoria de Recursos Humanos, a qual se divide em 4 Centros de Operação Especializados (COEs) e a área de *Business Partnering*, da seguinte maneira (Tabela 1):

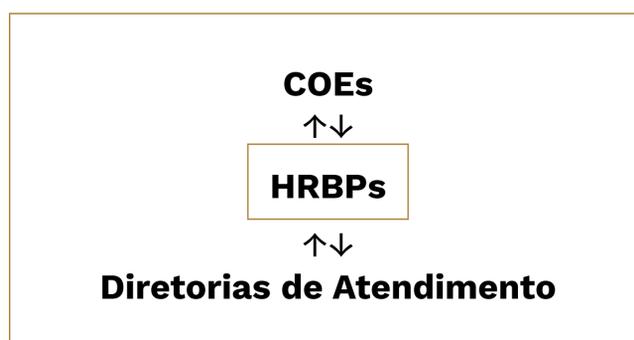
Tabela 1: Esquemática autoral da estrutura de Recursos Humanos da empresa campo de estágio.

Recursos Humanos		
Centros de Operação Especializados (COEs)	<i>Talent Attraction & Acquisition</i> (TA)	Responsáveis por todas as etapas de recrutamento e seleção de pessoas
	<i>Talent Engagement & Management</i> (TM)	Responsáveis pela experiência do colaborador – desde a chegada (<i>onboarding</i>) até a saída (<i>offboarding</i>) – e o planejamento e disponibilização de recursos para o desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais, como treinamentos
	<i>Total Reward & Wellbeing</i> (RW)	Responsáveis por toda a remuneração, benefícios e programas de promoção da saúde do colaborador
	<i>HR Operations & Delivery Center</i>	Responsáveis por todos os processos burocráticos que envolvem recursos humanos e departamento pessoal.
Business Partnering (BP) Diretorias de Atendimento	<i>Corporate</i>	Diretoria focada na manutenção do ecossistema organizacional.
	Products	Diretoria focada na criação, desenvolvimento, entrega e manutenção dos produtos ofertados pela companhia.
	Go To Market B2B	Diretoria focada na busca, na manutenção do relacionamento e em entregas voltadas aos clientes que são pessoas jurídicas (PJ).
	Go To Market B2C	Diretoria focada na busca, na manutenção do relacionamento e em entregas voltadas aos clientes que são pessoas físicas (PF).

Fonte: Elaboração própria

Estando na área de BP, a atuação de estágio se centrava em planejamento de ações estratégicas voltadas tanto para os COEs quanto para as Diretorias de Atendimento, visando o melhor para ambos (Figura 1).

Figura 1: Esquematização autoral do funcionamento do time de *Human Resources Business Partners*



Fonte: Elaboração própria

Intervenções

As intervenções aqui relatadas já faziam parte de uma das funções da pessoa HRBP que, no caso, seria a melhoria de um quadro identificado por meio de indicadores de efetividade da liderança, que apresentavam baixa favorabilidade.

Em busca de alcançar os objetivos chave (OKRs) da companhia ser a melhor experiência para os colaboradores, excluindo estagiários, foram ressaltados os pontos focais de intervenção, estando no topo deles a liderança (pessoas em cargos de gerente e acima, ou seja, responsável por gerenciar pessoas). Foi percebido que os líderes, voltados ao time, não consideravam suas próprias dificuldades e necessidades. No contato próximo com o grupo de estagiários, surgiu a necessidade hipotética de garantir a melhor experiência especificamente para os estagiários, que não estariam incluídos no indicador corporativo. Ao mesclar as duas questões, líderes e estagiários decidiram que fazer um encontro somente entre os líderes de estagiários e o time de HRBPs parecia agregar com o OKR. Devido ao grau de complexidade simples de tratamento com gestores, o projeto pode ser totalmente planejado e aplicado por uma estagiária sob supervisão.

Levantamento de necessidades

Considerando o que em teoria deveria ser um Programa de Estágio, os indicadores obtidos por meio da pesquisa semestral de clima organizacional e a necessidade do teste das hipóteses levantadas no dia a dia, foi elaborado por meio de um formulário eletrônico (um questionário) contendo 3 perguntas que foram compartilhadas e respondidas por líderes de estagiários. As perguntas foram:

- 1) No seu papel de gestor, qual ação você acredita ser necessária para suportá-lo no acompanhamento do seu estagiário?
- 2) Qual é a principal dificuldade relacionada ao acompanhamento do desenvolvimento do seu estagiário?
- 3) Qual é a melhor prática relacionada ao acompanhamento do desenvolvimento do seu estagiário?

Em resumo, os respondentes disseram necessitar de um bloqueio na agenda para falar do assunto, tendo em vista dificuldades de autogerenciamento perante a quantidade de reuniões e entregas.

Assim sendo, foi decidido que iria ocorrer 1 encontro centrado nessa questão. Os próximos, e a cadência deles, foram demandados pelos próprios gestores. Foram estabelecidos os seguintes objetivos básicos para os encontros:

- Compartilhamento de experiências entre os líderes (dificuldades e boas práticas);
- Acompanhamento do processo de liderança dos estagiários, a fim de garantir a melhor experiência para ambas as partes (líder e estagiário);
- Garantir o cumprimento dos OKRs corporativos: aumentar o *pipeline* (quantidade por time) de talentos, aumentar a retenção e fortalecer nossa marca empregadora.

Planejamento e programação dos encontros

Ao tratar de treinamentos, Chiavenato (2010, p. 375) discorre que a programação precisa obrigatoriamente ter 6 coisas básicas: “Para que treinar; Quando treinar; Onde treinar; Por quem; Em que treinar; Como treinar e Quem deve ser treinado”. Valendo aqui ressaltar que o treinamento a ser realizado deve estar aliado às necessidades estratégicas da organização.

Além disso, sobre o período pelo qual as intervenções podem se estender, Chiavenato (2010, p. 374) defende que:

[...] o treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada.

Portanto, mesmo que os índices de favorabilidade aumentem e sejam obtidos bons resultados, manter os encontros pelo tempo que se mostrar viável é factível.

Nessa situação, os líderes escolheram as melhores épocas em que os encontros poderiam ocorrer e demonstraram engajamento para que fossem mantidos, uma vez que não havia momentos em que falavam entre si sobre a prática da liderança e muito menos da liderança de estagiários.

Ao todos, foram organizados e realizados 3 encontros:

• **1º Encontro**

<i>Data</i>	20/04/2022
<i>Duração</i>	40min.
<i>Participantes</i>	Representante do time de <i>Talent Management</i> , Estagiária de HRBP e HRBP gerente.
<i>Tema principal</i>	Levantamento de necessidades de suporte à liderança.
<i>Conteúdo trabalhado</i>	Apresentação da proposta dos encontros; Demografia atualizada dos estagiários; Apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de levantamento de necessidades da liderança (comentado anteriormente); Momento para troca de boas práticas e dificuldades pessoais; Alinhamento de expectativas.

• **2º Encontro**

<i>Data</i>	12/07/2022
<i>Duração</i>	1 hora
<i>Participantes</i>	Estagiária de HRBP e HRBP gerente.
<i>Tema principal</i>	[anônimo] é uma boa área para estagiar?
<i>Conteúdo trabalhado</i>	Apresentação das alterações de atendimento no time de HRBPs; Demografia atualizada dos estagiários; Apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de acompanhamento de estagiários; Bate-papo sobre o período de <i>feedbacks</i> e progressão salarial; Alinhamento de expectativas.

• **3º Encontro**

<i>Data</i>	25/10/2022
<i>Duração</i>	1 hora
<i>Participantes</i>	Representante do time de <i>Talent Management</i> , Estagiária de HRBP e HRBP gerente.

<i>Tema principal</i>	Integração dos estagiários recém-contratados: o que podemos manter e o que podemos melhorar/fazer ainda melhor?
<i>Conteúdo trabalhado</i>	Apresentação das atribuições do time de HRBPs; Demografia atualizada dos estagiários; Revisita ao Programa de Estágio anterior e apresentação do novo Programa; Apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de acompanhamento de estagiários; Discussão sobre os papéis de líder e estagiário; Discussão sobre as expectativas dos líderes e dos estagiários; Bate-papo (momento interação) sobre a integração dos novos estagiários e reconhecimento dos antigos estagiários; Alinhamento de expectativas.

Descrição das intervenções

• 1º Encontro

Dos 19 convidados, 17 compareceram. Embora a sessão tenha sido planejada para durar 30 minutos, a reunião acabou se estendendo por mais 20 minutos, o que fez com que o tempo das próximas fosse aumentado.

Foram apresentados o quadro atual de estagiários, bem como a quantidade de efetivações que tinham ocorrido desde a última janela de contratação e os resultados obtidos através do formulário de levantamento de necessidades desses líderes.

Muitos deles se retiveram quando proposto que compartilhassem suas práticas com os demais, mas por meio da condução foi possível fazer com que 3 deles dissessem o que faziam, como erraram e o que foi aprendido com isso.

• 2º Encontro

Dos 14 convidados, apenas 7 compareceram (metade). A redução dos convidados foi devido a 3 estarem de férias.

Como sugerido no encontro anterior, o segundo foi planejado para durar o dobro do tempo do primeiro, isto é, 1 hora. A mudança foi efetiva e suficiente.

Considerando que no primeiro encontro foram levantadas as necessidades e as dificuldades dos líderes, para esse encontro foram levantadas as necessidades dos estagiários e como eles percebem a liderança e o seu papel enquanto estagiário. Para isso foi montado um formulário da Microsoft com 7 afirmativas em escala *likert* e 1 pergunta aberta:

- 1) Tenho clareza das minhas atividades/plano de estágio na área;
- 2) Percebo que o meu líder é próximo e acessível;
- 3) Minhas atividades atuais contribuem para o meu desenvolvimento;
- 4) Enxergo um caminho profissional na empresa;
- 5) Me sinto confortável em expor para o meu líder quando algo me incomoda e como realmente me sinto;
- 6) Recebi um *feedback* claro acerca da minha performance até agora;
- 7) Sei o que e como preciso melhorar.
- 8) Qual é o papel do estagiário? (pergunta aberta)

Nos resultados, foi obtido que a maioria deles não sabia o que e como precisava melhorar (afirmação 7). Parte deste resultado parece ter ligação direta com a baixa favorabilidade para a afirmação 6, de ter recebido um *feedback* claro quanto à performance desde o início do estágio até o momento. Ao lidarem com esses resultados, os líderes demonstraram divergência entre si do que seria um bom *feedback*.

Ao elaborar uma nuvem de palavras com as respostas à pergunta aberta, “aprender, auxiliar, dar suporte e se desenvolver” foram, nessa ordem, as com maior frequência. Ao comparar com as respostas dos líderes à pergunta “qual é o papel do líder”, feita no encontro anterior, as palavras “suporte, auxiliar e guiar” foram as com maior frequência de ocorrência. Disso, temos que, por vezes, o que é esperado do estagiário também é esperado do líder. Dessarte, pode-se dizer que o auxílio é mútuo, tanto em uma posição quanto em outra. Há uma via de mão dupla na relação estagiário-líder/gestor.

Mais adiante, após a apresentação desses resultados, foram propostos dois momentos de bate-papo. No primeiro foram feitas as seguintes perguntas norteadoras da conversa:

- 1) Foi dado *feedback* para os estagiários? Se sim, como foi feito? Se não, por qual motivo?
- 2) Como você percebe o alinhamento do *feedback* com a proposta salarial?

A carga de trabalho recaída sobre eles foi apontada como a maior barreira para a disponibilidade de tempo destinado a esses retornos de qualidade e uma maior proximidade ao estagiário. Quando feitos, os *feedbacks* eram estruturados e adequados.

A progressão salarial é o aumento automático, a cada 3 meses, do auxílio estágio. Essa progressão, por sua vez, pode ser congelada caso o estagiário não apresente um bom desempenho. Todos os líderes estavam satisfeitos com o *feedback* dos seus estagiários, mas mesmo assim não externalizavam isso para eles, fazendo com que a progressão não fosse associada ao desempenho, mas que tivesse um fluxo natural.

Por fim, devido ao período de pesquisa da *Great Place do Work* (GPTW) que ocorria paralelamente e não tinha estagiários como elegíveis a responder, foi perguntado se a área era boa para se estagiar (adaptação da pergunta “a [empresa] é boa para trabalhar?” que compõem a pesquisa) e o que poderíamos fazer para melhorar o que fazemos ou fazer ainda melhor. Desta vez, a grande maioria se fez ativa, sendo o momento que mais consumiu o tempo da agenda.

- **3º Encontro**

Dos 25 convidados, apenas 13 participaram. O aumento do número de participantes decorreu do aumento do quadro da área após integração de uma empresa adquirida. Esse encontro, embora com a menor taxa de participação, durou 20 minutos acima do planejado.

Novamente foram compartilhadas pesquisas, mas desta vez com os estagiários recém-chegados da última janela de estágio e com os líderes ao mesmo tempo, mas em formulários diferentes. Algumas afirmativas eram exclusivas para os estagiários e outras comuns a ambos. O objetivo central era fornecer a melhor integração desses novos estagiários, buscando manter os acertos e corrigir os erros ocorridos na janela anterior.

A pesquisa foi novamente elaborada por meio do formulário da *Microsoft* em escala *likert* de concordância.

Das afirmativas exclusivas aos estagiários, as afirmativas foram:

- 1) Percebo que meu líder direto é próximo e acessível;
- 2) Percebo que meu *Buddy* (responsável pelo auxílio em atividades diárias durante o período de integração do colaborador na empresa) é próximo e acessível;
- 3) Percebo que a equipe a qual pertenço é acolhedora;
- 4) Sei quais são minhas tarefas e funções dentro da equipe.

Em relação às comuns, foi perguntado qual o papel do cargo e quais as expectativas com a chegada na estrutura. Em relação às funções, os novos estagiários e líderes

estavam em sintonia com os antigos. Já com as expectativas, ambos visavam a proatividade: estagiários e líderes esperavam fazer tarefas que agregassem de ambos os lados e à equipe.

Em vias de propor correções de erros passados e reforço do que estava sendo feito corretamente, foi perguntado se, dessa vez, já havia sido feita uma conversa voltada ao alinhamento de responsabilidades e expectativas. Muitos não haviam feito e os que fizeram compartilharam com os demais o como se adaptar dentro da realidade de cada um. Outras sugestões de boas práticas foram:

- a) deixar clara a forma como suas tarefas diárias vão impactar nas principais metas da equipe, aumentando o engajamento e
- b) estabelecer padrões mínimos esperados, facilitando *feedbacks*.

Apontamentos e observações adicionais sobre as intervenções aplicadas

Embora os líderes fossem reconhecidos positivamente acerca da promoção da integração e boa relação entre membros da equipe, demonstraram pouco entrosamento entre si. É preciso pensar em estratégias de integração não só entre membros da equipe, mas também entre os líderes responsáveis por isso. Foi notório como o compartilhamento de boas práticas e vulnerabilidades aumentou a participação deles nos encontros e até autonomia para propor alternativas para o colega de cargo.

Algumas limitações se deram devido a uma cultura da organização. As agendas estarem sempre superlotadas e o ritmo de entregas acelerado interferiram na adesão às atividades pré-encontro e na participação nos encontros em si. Intervenções à parte tiveram como alvo a mudança da visão cultural desses líderes.

Reflexões sobre as possibilidades de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho junto a líderes de estagiários

Enquanto parceiro de negócio (BP), o profissional da psicologia visa assegurar que o percurso seja vantajoso tanto para a empresa quanto para o estagiário. Em outras palavras, tem como alvo o bem-estar organizacional e de cada parte integrante da rota estabelecida no planejamento do desenvolvimento de carreira apresentado na proposta da vaga ofertada na abertura do processo seletivo para ingresso na posição.

Sendo o gestor o maior responsável pela supervisão do processo de desenvolvimento do estagiário na organização, é mister que estes compreendam de maneira clara os objetivos a serem alcançados dentro do Programa de Estágio. É nesse ponto que se torna factível uma intervenção pontual do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, o qual é apto a supervisionar a situação e a relação entre ambas as partes no curso da atuação do estagiário na equipe em que trabalhou.

Com papéis bem definidos, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho, mesmo repartindo funções com administradores e profissionais de recursos humanos, pode ser um promotor da saúde organizacional e agir de acordo com o compromisso ético da psicologia. Como bem disse Santos (2015, p. 15): “O que se pode observar é que a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área que envolve o fator humano, o significado que este tem na vida das pessoas e com correlação aos interesses próprios e aos interesses da sociedade”.

Por fim, assim como todos os colaboradores, boas condições de trabalho favorecem bons resultados. Boas condições de trabalho para o profissional de psicologia na área contribuem para que as possibilidades de atuação sejam ampliadas e benéficas para organização, colaboradores e para o próprio desenvolvimento profissional.

Considerações finais sobre a experiência de estágio

De maneira geral, foram dados suporte e autonomia na medida certa. Com isso, podemos dizer que tivemos a ajuda necessária quando precisamos e a oportunidade de contribuir com ideias e conhecimentos no dia a dia. O conjunto foi crucial para uma experiência de estágio construtiva educacional e profissionalmente. Passado o período de estágio, pudemos perceber o quanto a bagagem acumulada pôde contribuir para a segurança de adentrar em uma posição acima, como analista júnior.

Por outro lado, algumas atividades rotineiras e repetitivas acabavam podando cada vez mais as possibilidades de criatividade e inovação. Quanto mais tempo na função de estagiária, mais responsabilidades eram delegadas e menos tempo ficava disponível para dedicar a projetos como o de líderes. Nesse ponto se firma a hipótese de que a questão é sistêmica e a dor da liderança, na verdade, advém da cultura da companhia a nível global.

Grande parte das funções desempenhadas diziam respeito ao campo da análise de dados de pessoal (*People Analytics*). É fato que os dados transformados em informação clara e acessível são uma ferramenta fundamental e essencial para a atuação estratégica

em empresas de grande porte, que contam com um grande volume de colaboradores. Em adendo, cabe tomar cuidado para que a ferramenta não se torne a função, ou seja, que a rotina se baseie nas pessoas em si ao invés de somente números. Contato com o público de atendimento junto aos dados devidamente estruturados é um artefato poderoso quando em equilíbrio e usado de maneira ética.

Referências

BRASIL. **Lei nº 11.788**, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3-4, 26 set. 2008.

CAIRES, S.; ALMEIDA, L. S. Os estágios na formação dos estudantes do ensino superior: tópicos para um debate em aberto. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 13, n. 2, p. 219-241, 2000. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36401/28219>. Acesso em: 25 jul. 2033.

MENTI, L. M. Estágio de nível superior na iniciativa privada: proposta de implementação de um programa de estágio com foco em desenvolvimento. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Instituto de Psicologia. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/141458/000992386.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 jul. 2033.

PEREZ, G. P.; SANTOS R. S.; ARAÚJO, V. M. C.; SILVA; B. A.; SILVA; B. P.; OLIVEIRA, J. S.; SIQUEIRA, L. C. A inserção de jovens recém-formados no mercado de trabalho. **XVII Congresso Virtual de Administração**. São Paulo, 2020. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo21187_20200315.pdf. Acesso em: 25 jul. 2033.

REZENDE, J. M. Linguagem Médica: estágio e estágio. **Revista de Patologia Tropical**, v. 29, n. 1, 2000. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/iptsp/article/download/16360/9978/66664>. Acesso em: 25 jul. 2033.

SILVA, C. S. C.; TEIXEIRA, M. A. P. Estágio e Transição Universidade-Trabalho. **Paidéia**, v. 23, n. 54, p. 103-112. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/f3B8djJHgr8THkPCmsKMDfb/?format=pdf&lang=>. Acesso em: 25 jul. 2033.

SILVA, E. R. A.; VAZ, F. M. Os jovens que não trabalham e não estudam no contexto da pandemia da covid-19 no Brasil. **Dossiê: jovens e mercado de trabalho na pandemia**, Mercado de Trabalho, 2020. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10414/1/bmt_70_jovens_que_nao.pdf. Acesso em: 25 jul. 2033.

Relato de experiência: análises remuneratórias em uma multinacional de tecnologia

Rafael Augusto de Brito Lopes
Mário Lázaro Camargo

Caracterização do campo de estágio

O estágio foi realizado numa empresa estadunidense de caráter privado, de grande porte e que possui filiais localizadas em diversos países presentes em quatro continentes, algumas delas localizadas também no Brasil. Seu segmento de atuação é o da alta tecnologia. Tratou-se de um estágio realizado na área de Remuneração e Benefícios, com as atividades profissionais mais relacionadas à remuneração.

As atividades desenvolvidas dentro do estágio foram realizadas de forma *on-line*, pois cerca de 90% dos trabalhadores da empresa atualmente trabalham remotamente. O departamento de Remuneração e Benefícios pertence à área de Recursos Humanos da organização, que possui diversos outros departamentos com atividades distintas.

Apesar de ser uma organização de alta tecnologia com processos e atividades ditos inovadores, atualmente é também uma empresa com uma alta burocracia de processos. Frente a isso, a realização de novos projetos que possam alterar processos, geralmente, passa por várias etapas necessitando de aprovação de diversas lideranças, algumas delas até em nível global, com justificativas relacionadas aos possíveis custos operacionais e dificuldades em alocar responsáveis.

Frente a essa dificuldade, a atividade de estágio escolhida não teve possibilidades de ter alterações em seu processo, tendo que ser efetuada de uma mesma forma já realizada anteriormente, ou seja, sem a possibilidade de mudanças protagonizadas pelo estagiário ou com as contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no sentido de sua visão para o processo ou subsistema Salários e Benefícios.

Descrição da atividade de estágio escolhida

O departamento de Remuneração é responsável por elaborar e exercer as políticas remuneratórias da empresa, quanto também auxiliar outros departamentos realizando análises salariais, mediante a solicitações, como mudanças das estruturas dos cargos e, principalmente, em situações de movimentação interna, ou seja, uma promoção ou uma movimentação lateral, quanto também a movimentações externas, que seriam novas contratações. A atividade que será descrita neste relato de experiência de estágio é a de “análises salariais” mediante solicitações dos gestores, para casos de movimentações internas.

Atualmente, a empresa determina a política salarial através de pesquisas de remuneração com concorrentes do mesmo segmento e porte. Essas pesquisas resultam

em dados sobre o salário médio de cada cargo e, a partir disso, é elaborada uma faixa salarial. A faixa salarial é posicionada com um percentual mínimo e máximo desse valor médio, levando em conta a natureza da movimentação (interna ou externa) e o histórico profissional do trabalhador. No entanto, essa política baseia-se exclusivamente em regras fixas de pesquisas de mercado, não tendo flexibilidade e não levando em consideração aspectos particulares dos trabalhadores dessa organização, não existindo formas de avaliar a satisfação dos trabalhadores com tal política.

Diante desse cenário, passamos a questionar outras pessoas de níveis hierárquicos superiores (Analistas Sêniores e Consultores) para descobrir se existia algum tipo de diagnóstico interno da organização para compreender se os trabalhadores estavam satisfeitos com a sua remuneração e seus benefícios.

A resposta que obtivemos é que o departamento em si não teria uma ferramenta para essa finalidade, e que para o cálculo salarial era apenas indicado focar nas regras já existentes; o único diagnóstico que existia aproximado disso seria para situações em que os trabalhadores abrissem um *case* dentro do sistema, porém não demonstrou ser uma forma efetiva de análise. O objetivo do *case* é de tirar dúvidas ou resolver algum problema específico que o trabalhador esteja enfrentando, não sendo um canal apropriado também por não garantir a confidencialidade dos trabalhadores, tendo diversas limitações para realização de um diagnóstico de satisfação.

Durante a investigação realizada, foi questionado se existia ao menos um diagnóstico feito com os trabalhadores que estivessem saindo da organização, para entender os motivos das pessoas estarem deixando a empresa e verificar se existia algum movimento da organização para tentar reter esses talentos, ou seja, a entrevista de desligamento (VIDOTTO; SPERONI; NERES; BASTOS, 2013).

O resultado encontrado foi de que o processo de desligamento dos trabalhadores era realizado por uma equipe localizada em um país asiático, que tratava da situação exclusivamente de forma administrativa, através dos cálculos e determinações legais sobre o processo de desligamento, tendo uma função de um departamento pessoal. A única comunicação existente para compreender os motivos dos funcionários estarem saindo era realizada com o gestor imediato deles, e que, a depender das circunstâncias, o mesmo tentava alguma negociação. Porém, não existia uma política específica para questionar os motivos e também não foram passadas informações de forma sistemática para o RH realizar diagnósticos e direcionar atuações.

Frente a esse cenário, levantamos a necessidade da realização de uma pesquisa de satisfação dentro da organização, com a finalidade de identificar se as políticas atuais estão alinhadas com as expectativas e motivações dos trabalhadores.

Ao questionar essa possibilidade, as respostas que obtivemos foram no sentido de que não seria possível fazer alguma mudança nos processos, por carecer de responsáveis para lidar com etapas que poderiam acontecer, e que o caráter burocrático impedia qualquer alteração sem aprovação de gestores de alto nível. Ou seja, uma gestão administrativa centralizada na figura dos principais diretores da corporação, que não permitiam sugestões, e cujo próprio processo para realização se escondia atrás de uma burocracia processual, em que certas modificações deveriam ser feitas visando impacto global.

Durante essas conversas realizadas com vários trabalhadores, encontramos a presença de alguns psicólogos, presentes nos cargos de Analistas e Consultores, cuja função não era trabalhar propriamente com a psicologia. Ao questionar se eles enxergavam a possibilidade de atuação da POT nas atividades atuais, diziam que não utilizavam a Psicologia propriamente dita e que deveríamos ter a “mente mais aberta”, no sentido de que algumas organizações multinacionais não levam em consideração a atuação da POT e sim de um profissional de perfil administrativo que siga os processos já determinados.

Portanto, o que se observa nessa atividade na organização é que a mesma carece de um olhar da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo necessária a realização de pesquisas de clima para compreender se tanto a remuneração quanto os benefícios atualmente dirigidos aos trabalhadores estão sendo suficientes para cumprir com sua função, que seria garantir um vínculo empregatício saudável, percepção de qualidade de vida no trabalho e gerando satisfação aos trabalhadores, motivando-os a permanecer na empresa.

A forma que a organização é gerida sequer tem espaço para um profissional de POT conseguir atuar, visto que as limitações processuais impossibilitam lidar com eventualidades encontradas fora do que já está determinado. Para isso, apenas seria possível se o profissional já ocupasse um cargo de alto nível na organização. Mesmo dessa forma, a empresa não espera que um Psicólogo Organizacional e do Trabalho desempenhe funções além do escopo das vagas, ou seja, atuando no recrutamento e seleção de pessoas.

Estabelecimento do vínculo entre o projeto e a POT

Para compreender como as políticas remuneratórias estão relacionadas com a Psicologia Organizacional e do Trabalho, é necessário entender os fatores motivacionais, e como eles estão relacionados ao vínculo do trabalhador com a organização.

Os vínculos organizacionais têm sido amplamente estudados na literatura da Psicologia inserida nos contextos organizacionais e do trabalho, como um fenômeno que afeta a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Segundo Kartika e Purba (2018), vínculos organizacionais são descritos como relações psicológicas estabelecidas pelos indivíduos com a organização, incluindo comprometimento, identificação e satisfação. Estes vínculos podem ser influenciados por diversos fatores, como o clima organizacional, a cultura e as políticas de gestão de recursos humanos.

A motivação é outro aspecto importante na literatura da Psicologia Organizacional e do Trabalho, e tem sido relacionada aos vínculos organizacionais. Kartika e Purba (2018) afirmam que os indivíduos altamente comprometidos com a organização tendem a apresentar maior motivação, melhor desempenho e menor rotatividade.

De acordo com Deci e Ryan (2000), a motivação é composta por dois tipos: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca é aquela que vem de dentro do indivíduo, enquanto a motivação extrínseca vem de fatores externos, como remuneração, benefícios, reconhecimento, promoções, etc.

Os fatores motivacionais extrínsecos são descritos como importantes para o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Segundo o estudo de Herzberg (1966), os fatores motivacionais extrínsecos, como salário, benefícios e segurança no emprego, são responsáveis por evitar insatisfação dos trabalhadores, mas não necessariamente geram motivação.

Além disso, a tendência atual é que as empresas estejam cada vez mais preocupadas em oferecer benefícios não tradicionais, como flexibilidade no horário de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e carreira, e ambiente de trabalho saudável, como descreve o estudo de Gagne e Deci (2005).

A literatura atual de POT está de acordo com o estudo de Herzberg (1966), pois os fatores extrínsecos auxiliam na criação de um ambiente motivacional positivo, desde que sejam utilizados de forma estratégica e sejam alinhados com as necessidades e metas individuais dos trabalhadores.

Em suma, motivação está intimamente relacionada com os vínculos organizacionais, tendo estes um impacto positivo na motivação e no desempenho dos indivíduos. A gestão de recursos humanos (ou, como mais contemporaneamente nominada, “gestão de pessoas”), o clima organizacional e a cultura da organização também desempenham um papel importante na formação e manutenção dos vínculos organizacionais.

A partir dessas definições, faz-se necessário compreender como é possível identificar e mensurar como essa relação entre trabalhador e organização está estabelecida, se as condições presentes são suficientes para manter o trabalhador motivado para continuar desenvolvendo suas atividades dentro da organização. Uma das ferramentas provindas da POT, utilizadas para esse fim, é a pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional (PCO) é uma ferramenta valiosa para compreender as percepções dos funcionários sobre a cultura, liderança e políticas da organização. A partir dessas informações, é possível tomar medidas para melhorar a satisfação e o desempenho dos trabalhadores, sendo uma possibilidade de conseguir elaborar melhor as políticas de remuneração e benefícios pelas organizações.

De acordo com a Psicologia Organizacional e do Trabalho, o clima organizacional é “um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 158). O psicólogo pode utilizar a pesquisa de clima organizacional como uma forma de avaliar a saúde geral da organização e identificar áreas problemáticas e, através dela, pode direcionar suas ações para lidar com conflitos, dificuldades comunicacionais e insatisfações com a liderança, tanto quanto outros aspectos da organização. Além disso, a pesquisa de clima organizacional pode ser utilizada para medir o impacto das intervenções de melhoria implementadas pela organização. De acordo com Baptista e Rueda (2013, p. 71), é possível “[...] tomar conhecimento de variáveis individuais que afetam esse contexto que possibilitaria melhores condições para intervenções por parte da organização em relação ao quadro de colaboradores”.

É importante ressaltar que, para obter resultados confiáveis e úteis, a pesquisa de clima organizacional deve ser conduzida de forma profissional e ética. Isso inclui garantir a confidencialidade dos participantes e utilizar instrumentos de medida validados.

Portanto, a realização de pesquisas de clima dentro das organizações mostra ser uma forma efetiva de garantir um bom vínculo do trabalhador com as empresas, identificando os problemas reais dela.

No campo de estágio em que atuamos, poderia ser uma ferramenta com um grande potencial para compreender como os trabalhadores estão se sentindo frente a sua remuneração e benefícios, possibilitando até um melhor destino para os recursos financeiros, pois compreende qual dos suportes oferecidos pela organização de fato é relevante para os trabalhadores, podendo cortar gastos desnecessários e alocá-los para a melhor finalidade.

Essa forma de gerir os recursos humanos dentro das organizações é conhecida como uma gestão gerencialista, comum em grandes organizações e empresas mais conservadoras, que burocratizam os processos da organização e limitam a capacidade de ação profissional de vários profissionais. Trata-se de um modelo de gestão que tem como base a lógica da gestão empresarial, a qual busca maximizar os lucros e a eficiência organizacional.

Esse modelo tem sido alvo de críticas por parte de autores da POT, pois ele desumaniza e mercantiliza as relações trabalhistas, buscando sempre aumentar a produtividade e a competitividade, em detrimento da saúde mental e física dos trabalhadores (BRAZ, 2018). Além disso, esse modelo de gestão tende a negar a importância das dimensões subjetivas das relações trabalhistas, como as questões afetivas, culturais e éticas.

Em relação às multinacionais, é comum que elas adotem essa abordagem gerencialista de gestão de recursos humanos, pois buscam maximizar seus lucros e competitividade no mercado global, através do máximo esforço possível do trabalhador, traduzindo atividades humanas em indicadores de desempenho (BRAZ, 2018).

Segundo Braz (2018, p. 115),

[...] o poder gerencialista, sob uma perspectiva objetiva, operatória e pragmática, caracteriza-se por uma ideologia que traduz atividades humanas em indicadores de desempenho. Legitimando um pensamento utilitarista e positivista, reforça a representação do trabalhador como um mero recurso da empresa.

No entanto, é importante destacar que algumas organizações têm buscado implementar práticas mais humanizadas e éticas na gestão de recursos humanos, buscando equilibrar o desenvolvimento econômico com o desenvolvimento social e ambiental, tendo a Psicologia Organizacional e do Trabalho um papel fundamental na implantação dessas práticas mais humanizadas, mas infelizmente segue ainda sendo uma parte minoritária entre as organizações.

Finalizando, a atuação do profissional de POT desde que tenha a possibilidade de conseguir agir corretamente, traz benefícios enormes para a empresa, através da melhor garantia de saúde mental, e nos níveis de satisfação dos funcionários, que assim garantem um melhor desempenho dos trabalhadores e uma redução dos índices de *turnover*. Porém, para tudo isso acontecer, é necessário que a gestão das organizações promova um espaço que busque esse tipo de atuação, ou seja, o profissional deve ter seu trabalho ligado à gestão de pessoas determinada e priorizada.

Considerações finais

Frente à experiência de estágio, juntamente de todo o suporte e troca de informações durante as supervisões, foi possível compreender mais como as organizações realizam suas políticas de Remuneração e Benefícios, quanto também a outros processos compartilhados em sala, como recrutamento e seleção e avaliações de desempenho dos trabalhadores, demonstrando as atuações diversas e complexas do Psicólogo nas organizações. Ao mesmo tempo, é possível afirmar que enfrentamos ainda várias dificuldades referentes a nossa atuação.

O profissional inserido dentro das organizações deve ter ciência das limitações que sua atuação pode ter, como a ausência de recursos destinados para o psicólogo frente ao porte da organização, a falta de entendimento por parte da gestão administrativa quanto à importância da atuação da POT nas organizações e a ausência de autonomia para realização de ações. Esse conjunto pode gerar uma sobrecarga de trabalho para o profissional, diminuindo suas potencialidades e possíveis resultados.

Isso foi observado durante a atuação dentro da organização em que o estágio foi realizado, que possuía características de gestão gerencialista, na qual há pouco espaço para os trabalhadores agirem fora dos processos habituais. Aparece então o dilema do profissional da POT ao se deparar em um ambiente como esse: se habituar deixando de lado parte das técnicas e conhecimentos estudados na formação, pondo em risco a própria identificação profissional em prol de conservar sua posição dentro daquela organização, ou seguir tentando encontrar formas de utilizar as técnicas mesmo sendo contrariado, com riscos de se deparar com respostas indesejadas?

O psicólogo tem como função trabalhar para garantir uma diminuição de desigualdades dos indivíduos, promovendo autonomia e melhorias na saúde mental. E para isso acontecer é necessário comprometimento com o Código de Ética Profissional do Psicólogo, com suas técnicas e ferramentas.

Cabe então, ao conhecer as possíveis dificuldades, utilizar os recursos disponíveis para conseguir desenvolver uma atuação coerente com as práticas de POT. Buscando contornar as limitações e evitando ficar passivo frente a situações incoerentes com a prática profissional, atua utilizando-se das técnicas e instrumentos consolidados e de forma ética. Buscando conquistar espaços dentro das organizações também ao mostrar seus resultados, que, ao mesmo tempo, visam a melhoria da saúde mental, satisfação com a atividade realizada e qualidade de vida dos trabalhadores, quanto também seu desempenho na organização, ou seja, tendo possibilidades de realizar uma interlocução produtiva entre organização e trabalhador.

As práticas profissionais da POT não são as mais encontradas no mercado de trabalho e isso se deve a questões administrativas já citadas, e pela forma com que os psicólogos ocupam o espaço dentro da empresa, conforme demonstrado pelas conversas realizadas. Para isso ser mudado, é necessária a conquista desse espaço, novamente buscando reafirmar os conhecimentos adquiridos e mais atualizados durante a formação profissional.

Referências

BAPTISTA, M. N.; RUEDA, F. J. M. R. Psicologia Organizacional: associação entre qualidade de vida e clima organizacional. **Encontro: Revista de Psicologia**, v. 16, n. 24, p. 69-82, 2013.

BRAZ, M. V. **Paradoxo Gerencialista e Hiperperformance**: sobre os laços psicológicos e ideológicos nas organizações multinacionais. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Assis, 2018.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Ohio: The World Publishing Co, 1966.

KARTIKA, G.; PURBA, D. E. Job Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Effect of Affective Commitment. **Psychological Research on Urban Society**, v. 1, n. 2, p. 11, 2018.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

VIDOTTO, J. D. F.; SPERONI, R. M.; NERES, W. A.; BASTOS, R. C. Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 52-58, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450812005.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Avaliação de desempenho no trabalho: as contradições que podem envolver tal temática e a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho

Rafael Monteiro Siqueira
Mário Lázaro Camargo

Caracterização do campo de estágio

Na segunda metade da década de 2010, foi fundada, na capital de São Paulo, uma *startup* que tem como produto principal o mapeamento e a digitalização de espaços imobiliários. O mapeamento é feito a partir de fotos 360 graus, nas quais é programado e desenhado um espaço tridimensional virtual de, por exemplo, um apartamento que uma imobiliária deseja vender. A ele pode ser aplicado um tratamento personalizado, sendo possível uma decoração, selecionando desde aspectos mais gerais, como cores das paredes, até os menores detalhes como modelos de torneiras. Além disso, essa *startup* oferece diferentes complementos, como uma simulação do sol atingindo cada imóvel do prédio, um plano aéreo para a região, visualizando pontos importantes ao redor do imóvel tais quais farmácias, mercados, etc.

Seu fundador, um engenheiro de produção, teve a ideia de realizar esse tipo de produto após ver a diferença na visibilidade do ambiente em relação a uma planta baixa em uma fábrica. Ao longo do tempo, essa visão mudou para abranger residências urbanas.

A *startup* descreve sua *missão* como “ajudar pessoas a encontrarem o imóvel ideal e ajudar a transformá-lo em um lar ideal através de incríveis tecnologias de simulação digitais de imóveis” e sua *visão* como “liderar a digitalização do mercado imobiliário e estabelecer um novo padrão de interação digital com imóveis, transformando como se transaciona e se habita”. Também em seu *site* a organização relata seus *valores* como “ética, comunicação constante, pensamento estratégico, foco no cliente e visão de dono”. Esse último, por si só, poderia ser discutido a fundo o quanto é possível ou quais são as contradições inerentes a essa visão.

Em 2020, com a pandemia de COVID-19, foi necessário fechar o escritório e se tomou esse momento para migrar a empresa de um regime *in-loco* para um regime *home-office*, como se encontra atualmente. Com a redução dos custos em relação a manter o escritório, associado ao aumento de faturamento, ocorreu um *boom* de contratação, dobrando o número de trabalhadores, que anteriormente era menos de uma dezena. É importante ressaltar que, desses trabalhadores, todos são “contratados” através de um regime PJ (Pessoa Jurídica), no qual os trabalhadores são prestadores de serviço, embora haja uma caracterização de vínculo empregatício. Poucos trabalhadores trabalham em outras empresas e há um discurso solicitando, mesmo que informalmente, uma dedicação exclusiva.

Apesar da pejotização ser uma prática que Silva, Santaguida e Farias (2015, p. 217) caracterizam pela violação dos direitos dos trabalhadores, pois “não são pagas as verbas a que eles têm direito, como sendo trabalhadores celetistas, camuflando a relação entre empregado/empregador”, essa visão não é compartilhada pelos trabalhadores, que vêm vantagem em não ter “descontos” que seriam adicionados a direitos futuros, valorizando mais o dinheiro imediato e, porque não dizer, mais o presente do que o futuro.

Os trabalhadores estão divididos em pequenos departamentos, sendo estes comercial-financeiro, operacional, administrativo, *marketing*, pessoas e gestão e pesquisa e desenvolvimento. Devido à característica *home office*, se percebe pequena interação ou convivência entre eles, salvo conversas ou reuniões sobre o trabalho.

Descrição do projeto de estágio

Dentro destas contradições e características, surge outra contradição: a demanda por uma avaliação de desempenho (AD) individual para cada trabalhador. Durante as conversas relacionadas a esse projeto, foi levantada a questão da discordância entre se ter uma AD para prestadores de serviço, dada a natureza do contrato pejotizado, e como não só a Psicologia vê isso como uma precarização das condições de trabalho, segundo a nota do Conselho Federal de Psicologia (CFP) de 2017: “Os riscos reais da terceirização sem limites”, mas também aos olhos da lei isso pode ser visto como irregular. Como diz Moraes (2014, p. 15):

A pejotização desrespeita o princípio da indisponibilidade dos direitos, uma vez que o trabalhador não pode renunciar seus direitos, por serem questões de ordem pública. Assim não cabe nenhum particular mitigar as garantias constitucionais e infraconstitucionais dadas ao obreiro. Na pejotização é aniquilado aquele princípio, vez que o empregado ao tornar-se pessoa jurídica abdica de seus direitos, o que é vedado no Direito do Trabalho.

Campos (2014, p. 54) diz que a pejotização é

[...] uma forma de fraude trabalhista, visto que esse modelo de contratação visa camuflar a real relação entre o trabalhador e patrão aos olhos da lei, escondendo a relação empregatícia, e exibindo uma relação de contratação de uma empresa terceirizada.

A partir dessa conversa é que se foi tomada a consciência pela organização dos riscos legais de se manter trabalhadores na situação de Microempreendedores Individuais

(MEI) e como seria importante fazer uma pesquisa de viabilidade para passar o quadro de trabalhadores para um regime que siga a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), também conhecida como Pesquisa de Viabilidade de Celetização.

A *startup* já tinha contato com uma assessoria jurídica devido a uma proposta de tornar um dos trabalhadores sócio da empresa e, quando questionados, eles afirmaram que poderiam fazer essa pesquisa, quando esse processo se finalizasse. A partir disso, o projeto de estágio foi definido como o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho para os trabalhadores.

A organização opera com um corpo reduzido, portanto, houve a necessidade de uma avaliação de desempenho buscando um aumento na eficiência de alocação de recursos. Isso inclui entender que trabalhadores necessitam de um investimento em seu desenvolvimento. Em relação ao que seria avaliado, foi decidido que seria uma avaliação de desempenho por competências. Peixoto e Caetano (2013, p. 536) definem competência como:

[...] as competências dizem respeito aos motivos, aos conhecimentos, às capacidades cognitivas ou comportamentais, às atitudes, aos valores ou a outras características individuais que permitem diferenciar indivíduos com desempenhos eficazes de outros com desempenhos inferiores (ou insatisfatórios).

Por esse motivo, esse tipo de avaliação tem se popularizado em organizações, tornando-se um sinônimo de eficiência.

No ano anterior, havia sido feito um protótipo de avaliação de desempenho, com poucos participantes, mas surgiram diversas reclamações em relação ao tamanho e à complexidade das perguntas, então foi solicitado que houvesse uma simplificação e redução do tempo a ser gasto com as respostas.

Outro questionamento recebido pela AD passada foi em relação a quem avaliaria quem. Dentre as distintas formas de avaliação, seguimos as definições de Benetti (2007, p. 183-184) que diferencia entre as

[...] avaliações vindo de supervisores e administradores, as autoavaliações, as avaliações por pares (quando pessoas com funções similares se avaliam entre si) e, finalmente, o que ele chama de avaliação 360 graus, que é uma combinação das opções anteriores. Cada uma dessas formas possui suas vantagens, desvantagens e desafios.

Por conta do pequeno número de trabalhadores, foi decidido que seguiríamos para uma avaliação 360 graus, tendo avaliações em pares dentro dos departamentos.

Para a estruturação do instrumento, seguimos o que Pereira (2014, p. 89) descreve como “escolha gráfica”. Nesse instrumento, para cada competência avaliada, há apenas 4 opções de respostas, de 1 a 4 onde cada valor significa:

- 1: Demonstra muito pouco a competência;
- 2: Demonstra parcialmente a competência;
- 3: Demonstra plenamente a competência;
- 4 : Demonstra mais do que as expectativas a competência.

Neste método, temos uma simplicidade maior de aplicação, mas uma falta de flexibilidade nas respostas. Para resolver essa limitação, foi optado por adicionar perguntas abertas ao final da avaliação. Essas perguntas foram:

- Quais os pontos fortes dessa pessoa?
- Em quais pontos ela precisa se desenvolver?
- Como estão as entregas dessa pessoa?
- Você tem algum comentário adicional sobre as notas dadas ou sobre a pessoa?

Dessa forma, compensamos a falta de flexibilidade, possibilitando um melhor detalhamento da avaliação sem torná-la mais longa e desnecessariamente complexa. Também com esse princípio em mente, foram selecionadas 12 competências gerais para todos trabalhadores e no máximo 5 outras competências pensadas para cada departamento. Foram determinadas através de dicionários de competências e em reuniões para denominar e definir as que não foram encontradas em materiais bibliográficos.

Todas as respostas foram coletadas através da ferramenta *Pipefy*, uma plataforma de gerenciamento de projetos e automação de fluxos de trabalho, por meio de um formulário.

Aplicação do instrumento

A aplicação se dividiu em algumas etapas, sendo elas: apresentação do instrumento; envio do *link* do formulário pelo *Pipefy*; recebimento dos formulários; análise dos dados recebidos para cada trabalhador do panorama geral da organização; reuniões de

feedback com os trabalhadores; conversa com o diretor para planejamento estratégico; e desenvolvimento de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs) a serem aplicados.

A apresentação ocorreu durante uma reunião semanal, realizada para repassar a situação econômica e financeira da organização, incluindo novos contratos e novos produtos, em que todos trabalhadores estão presentes.

Nessa reunião, além de apresentar o instrumento, se esclareceram dúvidas em relação à avaliação. Pode-se destacar a obrigatoriedade dela e se poderiam ocorrer consequências negativas para trabalhadores dentre as dúvidas tiradas. Esclarecemos que, mesmo sendo obrigatória a participação, não haveria nenhuma punição ou rescisão de contrato caso algum trabalhador viesse a receber uma avaliação considerada “insatisfatória”. A principal ideia deste processo de avaliação esteve mais centrada no diagnóstico e não como tradicionalmente se utiliza a metodologia, ou seja, para parametrizar procedimentos meritocráticos de promoção ou de desligamento de pessoal.

No mesmo dia, foram enviados os *links* dos formulários junto a uma lista das pessoas que avaliariam. Foi esperado que as avaliações fossem feitas em duas semanas, porém ocorreram atrasos. Algumas pessoas justificaram que devido à alta demanda de trabalho não conseguiram responder às avaliações. Duas dessas pessoas foram os diretores da *startup* e a maioria respondeu na semana seguinte. O diretor, entretanto, mesmo após meses de cobrança não respondeu algumas avaliações.

Dado a essa falta na aplicação, prosseguimos com os dados que havíamos coletado. Realizamos as reuniões com as pessoas que receberam todas as avaliações e percebeu-se que as perguntas abertas foram mais relevantes do que as notas para cada competência, pois todos trabalhadores se aprofundaram nas perguntas citando exemplos ou justificando cada avaliação. Havíamos estimado em média meia hora para cada reunião, porém foi necessário despende mais tempo. Durante esse momento, surgiram problemas e questões que não haviam aparecido no questionário e que não necessariamente estavam relacionadas a competências, mas que afetam as condições de trabalho.

Mesmo que o diretor geral não tenha cumprido todas as avaliações, ainda ocorreu uma reunião com ele, para repassar as informações obtidas e a sugestão de um planejamento estratégico, mas o desenvolvimento dos PDIs, que seria o objetivo final do projeto entrou em hiato devido à alta demanda que surgiu no fim de estágio, assim como a impossibilidade de oferecer esse plano a alguns trabalhadores e não a outros.

A psicologia, a pejetização e a avaliação de desempenho

Segundo Nunes (2008, p. 7), é da atuação do psicólogo “promover trabalhos voltados para seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho”. Entretanto, como o Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2017) nos mostrou, é dever do psicólogo também lutar contra a precarização do trabalho através da terceirização causada pela pejetização, pois segundo o Código de Ética do Profissional do Psicólogo (2005):

- III. O psicólogo atuará com responsabilidade social, analisando crítica e historicamente a realidade política, econômica, social e cultural;
- VII. O psicólogo considerará as relações de poder nos contextos em que atua e os impactos dessas relações sobre as suas atividades profissionais, posicionando-se de forma crítica e em consonância com os demais princípios deste Código.

Segundo Oliveira (2010, p. 79), Karl Marx conclui que, no modo capitalista de produção, “o trabalhador torna-se uma mercadoria miserável e que essa miséria aumenta na mesma proporção da grandeza de sua produção”. A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) entra como uma ferramenta social para aumentar a valorização do trabalhador, proteger seus direitos, fornecendo um respaldo, e garantindo que a exploração exacerbada observada, por exemplo, durante a revolução industrial, ou mais próxima do Brasil, durante a escravidão, não se repita. Ter um trabalhador fora da segurança da CLT é deixá-lo em uma situação de vulnerabilidade maior, ignorando a relação de poder “patrão-trabalhador”.

Ser conivente com esse modelo fere os princípios fundamentais da psicologia, e invalida qualquer tentativa de atuar para melhorar as condições de trabalho, pois precisa haver uma mudança na base desse relacionamento.

Entretanto, devido à perspectiva de celetização dos trabalhadores nessa *startup*, abre-se a possibilidade de repensarmos as condições de trabalho, e considerarmos como melhor aplicar os recursos às demandas da organização. Entre outros processos, isso possibilita a aplicação da AD.

Esse tipo de avaliação existe desde o início do século XX, mas apenas em 1970 a AD toma uma função de medição de desempenho no trabalho, além de ferramenta de apoio aos empregados (PEIXOTO; CAETANO, 2013). Para a Psicologia Organizacional e do Trabalho, a AD deve considerar todo fator sistêmico em volta dos resultados obtidos. Tanto o contexto do trabalho quanto a visão social do avaliado são questões que afetam a avaliação e isso foi visível durante a aplicação do projeto em questão.

Ao longo das reuniões, foi necessário acolher diversos trabalhadores que sentiam não ter voz para levar seus problemas à atenção da diretoria. Foi aproveitado esse momento então, para, além do acolhimento quando necessário, o desenvolvimento de um plano de ação. Após as reuniões, essas questões foram levadas para a diretoria, trazendo uma maior visibilidade e proporcionando um espaço para diálogo entre as partes.

Aprendizado com o estágio

Como muitos estagiários na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, essa foi nossa primeira atuação relacionada a pessoas e gestão dentro de uma organização e, com isso, não foram poucas as experiências obtidas, algumas negativas, outras positivas. Dentre as negativas, ressalto a diretoria poder ser algo que dificulte o trabalho, muitas vezes ignorando processos anteriormente definidos. Outra situação que pode ser comum em pequenas organizações é a contratação de conhecidos, por indicação, ou seja, sem um processo seletivo profissional, científico e marcado pelo uso de técnicas, por exemplo, a avaliação psicológica.

A Psicologia não ocupa necessariamente um local visto como estritamente necessário, e, por isso, devemos lutar por nosso local para promovermos uma maior segurança e saúde tanto para o trabalhador quanto para a organização.

O fato de o diretor da *startup* ter sido o único a não preencher as avaliações é um espelho disso. Sua posição de destaque poderia ser utilizada para demonstrar a importância do projeto, porém a postergação da entrega das avaliações passou uma imagem de que as ações tomadas pelo departamento de pessoas e gestão não o afeta ou não são objeto de sua preocupação.

Entretanto, houve experiências positivas ao longo da prática do estágio. Pode-se compreender melhor o funcionamento de organizações dessa peculiaridade: uma *startup* com poucos funcionários tem uma necessidade de alta produtividade, visto que precisam gerar resultados extremamente positivos para atrair investidores. Por conta disso, existe um peso psicológico e mesmo uma sobrecarga em cima dos trabalhadores envolvidos no desenvolvimento dos produtos, e uma cobrança tão grande quanto na equipe comercial, incentivadas a vender cada vez mais e cada vez mais rápido esses produtos. Tal funcionamento, embora possa ser negativo para os trabalhadores, nem sempre é visto dessa forma por eles. Existe, permeando esse ambiente, um discurso próximo ao neoliberalismo de que essa exploração não é algo negativo, mas uma oportunidade para desenvolver suas habilidades.

Em relação à atuação do psicólogo na organização, como Nunes (2008, p. 11) cita, “é comum que estejam voltados apenas em uma parte operacional”. Verificamos isso na prática cotidiana do estágio, ou seja, uma limitação das oportunidades de atuação em outros subsistemas da organização. Por isso, se tornou evidente a necessidade de um conhecimento técnico para a automação dos processos possíveis para ter a possibilidade de ocupar outras atuações também importantes.

Considerações finais

Esse estágio foi feito ao longo de um período, onde diversas questões éticas foram levantadas, principalmente levando em consideração a questão da forma de contrato através de MEIs. A forma como Peixoto e Caetano (2013, p. 529) descrevem a atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma ótima recordação que foi necessário levar em diversos momentos

A Psicologia Organizacional e do Trabalho procura gerar conhecimento que possa ser aplicado para melhorar o funcionamento e o desenvolvimento das organizações ao longo do tempo. Seus esforços direcionam-se na busca de soluções para os desafios que emergem dentro do sistema produtivo e que se relacionam com elementos da gestão da produção, organização do trabalho, relação de emprego e qualidade de vida no trabalho.

Não seria correto do ponto de vista da POT aceitar esse modelo e não questioná-lo, visto que a própria organização mostrou não estar ciente da extensão da problemática da contratação dessa forma, e não saberia dizer se, no momento, ainda estão completamente cientes disso. Ainda assim, sem uma movimentação partida desse ponto de vista, provavelmente não haveria a pesquisa e a viabilidade da celetização. Mesmo que esse não tenha sido o projeto do estágio, é um fruto que não pode ser ignorado, visto que não só influencia a relação do trabalhador com o trabalho, mas também pode afetar a permanência da organização ao longo do tempo. Como Moraes (2014) mostra, essa condição pode ser considerada como possivelmente ilegal.

Em relação ao projeto de avaliação de desempenho, não é correto dizer que foi um sucesso, pois não foi possível finalizá-lo a tempo. Mesmo assim, é evidente que ocorreram mudanças positivas por sua conta, principalmente em relação às expectativas que os trabalhadores tinham da diretoria.

Em suma, a experiência de estágio foi completa em relação ao que esperar do trabalho em uma organização voltada para o lucro, e trilhar esse percurso como psicólogo, lidando com necessidades pessoais negligenciadas por trabalhadores, até pesquisas sobre questões jurídicas para poder argumentar sobre problemas presentes na empresa.

Foi ao mesmo tempo um desafio, mas algo que teve impacto positivo. Os direitos trabalhistas no Brasil têm sido atacados desde o golpe em 2016, e atuar para garantir que os que ainda existem sejam mantidos deve ser algo almejado pelos psicólogos atuando em organizações.

Referências

BENETTI, K. C. *et al.* Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 179-198, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1530>. Acesso em: 1 jul. 2023.

CAMPOS, C. Princípios: *in dubio pro operario* e primazia da realidade e seus reflexos nas lides trabalhistas. **Revista Científica da FHO|UNIARARAS**, v. 2, n. 2, p. 43-60, 2014. Disponível em: https://www.fho.edu.br/revistacientifica/_documentos/art.6-024-2014.pdf. Acesso em: 1 jul. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Os riscos reais da terceirização sem limites**. 2017. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/os-riscos-reais-da-terceirizacao-sem-limites/>. Acesso em: 25 jul. 2023.

MORAES, V. C. A pejotização trabalhista: o caso dos empreendedores individuais. **Jus.com.br**, p. 1-17. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/imprimir/29735/a-pejotizacao-trabalhista-o-caso-dos-empreendedores-individuais>. Acesso em: 24 maio 2023.

NUNES, L. F. **Avaliação de desempenho**: análise de modelo e proposta de melhoria. 2008. Tese (Bacharelado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

OLIVEIRA, R. A. A concepção de trabalho na filosofia do jovem Marx e suas implicações antropológicas. **Kínesis**, Marília, v. 2, n. 3, p. 72-88, 2001.

PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. Avaliação de desempenho. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 528-554.

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 80-96, 2014. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/407>. Acesso em: 1 jul. 2023.

SILVA, F. A.; SANTAGUIDA, B. M. M. D.; FARIAS, A. A. Pejotização e Parassubordinação. **ID on line Revista de Psicologia**, Cariri, v. 9, n. 27, p. 216-223, 9 jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v9i27.351>. Acesso em: 25 jul. 2023.

Relato de experiência de estágio em uma consultoria de recrutamento e seleção: dilemas éticos na atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho

Sabrine de Anne Santos Dias
Mário Lázaro Camargo

Introdução

A rotatividade de trabalhadores, as promoções, as transferências e a abertura de novos cargos devido ao crescimento da organização são alguns dos motivos que levam à necessidade de novas contratações. É nesse contexto que os processos de recrutamento e de seleção se colocam como fundamentais para o desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Para compreender os processos de recrutamento e seleção, é importante situar quais os referenciais teóricos que baseiam a diversidade de práticas realizadas nas organizações, considerando que o desenvolvimento da Psicologia nos espaços organizacionais e de trabalho tem sua história influenciada pelas condições histórico-culturais.

No início dessa trajetória, a Psicologia Industrial desenvolveu teorias e aplicações voltadas ao aumento da produtividade do trabalhador em contexto taylorista-fordista. A partir destes pressupostos, o processo de seleção começou a ser feito pelas organizações após a Segunda Guerra Mundial, baseados nos conceitos da psicometria e da Psicologia Industrial, que atuava sempre em busca de selecionar candidatos potencialmente mais produtivos para as indústrias (GOULART; SAMPAIO, 1999).

Silva (1992 *apud* GOULART; SAMPAIO, 1999) aponta que a transição da Psicologia do Trabalho para a Psicologia Organizacional foi fortemente marcada pela nova forma de planejar e conceber processos de seleção dos trabalhadores, agregando uma necessidade de compreender os valores e as concepções que os candidatos têm a respeito do trabalho, superando uma busca pela adequação do perfil individual com as necessidades da função. Contudo, toda análise se mantinha sob o paradigma da adequação do candidato à organização, mesmo que, agora, considerasse seus valores pessoais. Ainda, outros processos como treinamento e desenvolvimento foram agregados como essenciais na organização.

Ao notar, por meio de pesquisas, que gerar satisfação dos trabalhadores traz maior produtividade à organização, a Psicologia Organizacional propôs repensar as estruturas organizacionais em busca de uma melhor experiência de trabalho para os mesmos. Os estudiosos notaram que programar e aplicar apenas processos de seleção, ainda que fossem programados para garantir maior produtividade nas organizações, não eram suficientes para tal fim. Era necessário incorporar, no escopo de trabalho dos psicólogos organizacionais, processos de treinamento e desenvolvimento nas

organizações, mas, ainda, com foco na promoção de maior produtividade. Assim, a Psicologia Organizacional ampliou sua atividade dentro das organizações, conservando a base no desenvolvimento, prioritário, da produtividade em benefício do lucro da organização (GOULART; SAMPAIO, 1999).

Para Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013), essa prática do psicólogo alinhada aos interesses dos proprietários das organizações, ou seja, detentores do capital, com o objetivo de diminuir as tensões presentes no contexto de trabalho é feita como instrumento de controle social, estando mais alinhada às concepções da administração em busca de maiores lucros e desenvolvimento organizacional do que da Psicologia e suas preocupações com o bem-estar dos trabalhadores, por exemplo.

Ainda que o foco deste trabalho seja localizar processos de seleção dentro do desenvolvimento dos estudos da Psicologia, não há como negligenciar que as teorias da administração foram, e permanecem sendo, muito presentes nas organizações. Chiavenato (2014), na defesa de uma gestão estratégica de pessoas nas organizações, define o processo de seleção como o planejamento e a aplicação de técnicas de avaliação para identificar quais candidatos se adéquam às necessidades técnico-comportamentais da organização para exercer a função/cargo com excelência – assim como a Psicologia Organizacional também define (GOULART; SAMPAIO, 1999). Ainda, compreende que a seleção é feita por ambos os lados: organizações selecionam candidatos, mas trabalhadores também selecionam organizações, a depender de vários fatores, como benefícios, clima organizacional e plano de carreira (CHIAVENATO, 2014).

Por outro lado, a Psicologia do Trabalho, que histórica e metodologicamente se diferencia da Psicologia Organizacional, busca estudar e compreender o trabalho humano em todos os seus significados e manifestações. Seu objetivo é compreender a relação do trabalhador com o trabalho, abrindo espaço para novas discussões que antes eram negligenciadas.

Atualmente, a Psicologia Organizacional e do Trabalho concebe que não há como compreender o trabalhador sem a organização, nem o oposto. Ambos devem ser estudados conjuntamente sem que um dos polos seja privilegiado e colocado como prioridade (SBPOT, 2009).

Ao definir a identidade da atuação da Psicologia nas instituições, compreende-se que, ainda que no início tenha sido fundada a partir dos conceitos da administração, a administração não é somente fruto de uma série de descobertas de técnicas de

gestão, mas sim das mudanças socioeconômicas e suas influências no contexto organizacional. A Psicologia Organizacional e do Trabalho surge como uma ciência que busca compreender as múltiplas determinações das condições de trabalho, sempre em busca da promoção de saúde do trabalhador (GOULART; SAMPAIO, 1999).

As publicações com foco no estudo da relação entre “trabalho e saúde” e “trabalho e subjetividade” revelam uma superação de uma Psicologia aplicada para uma melhor compreensão do comportamento humano no contexto do trabalho e a influência deste na formação da identidade do sujeito, o que revela um caráter próprio da Psicologia Organizacional e do Trabalho (TONETTO *et al.*, 2008).

O objetivo deste trabalho é relatar a experiência de estágio em uma consultoria de recrutamento e seleção com foco exclusivo nos mercados imobiliários e de infraestrutura a partir das reflexões da Psicologia Organizacional e do Trabalho, compreendendo as possibilidades e os limites da atuação do psicólogo nesse contexto.

A empresa onde o estágio foi realizado se classifica como uma consultoria de recrutamento e seleção especializada e exclusiva nos mercados imobiliário e de infraestrutura, trabalhando apenas vagas dentro do escopo de atuação desses setores. A empresa nasceu em 2020 a partir de outra empresa matriz, um clube global de relacionamento que reúne líderes e executivos *C-level*, também desses setores, através de eventos e conferências. Nesses eventos, era muito frequente notar relatos dos executivos sobre a dificuldade que as organizações, das quais faziam parte, tinham em atrair e selecionar trabalhadores qualificados a nível das vagas a serem preenchidas. Foi assim que os investidores da empresa matriz identificaram um novo potencial de negócio: uma empresa especializada em recrutar e selecionar profissionais exclusivamente em empresas voltadas para os mercados imobiliário e de infraestrutura.

A atividade da empresa se concentra em recrutar e selecionar profissionais mais próximos da expectativa dos clientes, considerando experiência profissional, formação, habilidades técnicas-comportamentais e expectativa salarial.

Atualmente, a empresa permanece fazendo parte do grupo matriz, mas segue com gestão, atividade comercial e operação, recrutamento e seleção (R&S), independentes. O organograma é dividido em área comercial e analistas em R&S, nomeados no mercado como *recruiters* ou *talent acquisition*. Todo o R&S é conduzido por 6 analistas que variam suas graduações entre Psicologia, Administração de Empresas, Relações Públicas e Relações Internacionais e, ainda, o time conta com 4 estagiárias em

formação de Psicologia. A equipe comercial, inicialmente, era composta pela gestora e um executivo de vendas, mas, atualmente, conta com 4 profissionais e 1 estagiário.

A cultura, por sua vez, ainda é compartilhada com a empresa matriz, estabelecendo e transmitindo valores como:

- Foco no cliente, compreendendo resultados como uma consequência do bom trabalho;
- Faça o seu melhor sempre: aqui depende de você. A empresa valoriza o “sentimento de dono” e a “arte de fazer acontecer”;
- Meritocracia: a empresa cultiva a concepção de que, nesse ambiente de trabalho, os trabalhadores podem encontrar a melhor versão de si mesmos;
- Respeito e diversão: a empresa cultiva que os trabalhadores tomem para si a responsabilidade pelo bom relacionamento com os seus pares.

Como consultoria, o valor de foco no cliente é fortemente cultivado entre os trabalhadores, desde o primeiro contato realizado pelo time comercial até a última entrega feita pelos analistas de R&S.

Ao decorrer do ano de 2022, a empresa incorporou a gestão de carreiras como uma de suas atividades, oferecendo suporte e novas ferramentas a executivos para que possam expandir sua visibilidade nas redes sociais, em especial o *LinkedIn*, e em eventos relevantes para que, caso tenham interesse, sua recolocação ou progressão profissional seja mais assertiva e ágil. Contudo, essa atividade não fará parte deste relato, pois não esteve no escopo de trabalho do estágio.

Recrutamento e seleção em uma consultoria

A necessidade de novas contratações surge a partir de motivos diversos, como expansão das equipes, rotatividade de trabalhadores, promoções, transferências e demissões (CHIAVENATO, 2014). Ao experienciá-las, as empresas procuraram a equipe comercial da consultoria para contratar a consultoria e, a depender do nível de senioridade, essa vaga é destinada para pessoas específicas da equipe de R&S. A empresa recebe vagas de diferentes senioridades, desde estagiários a CEOs.

O primeiro contato com o cliente é realizado a partir do alinhamento, um procedimento com o objetivo de compreender quais as competências técnico-comportamentais necessárias para exercer a função com excelência. Esse momento é conduzido a partir

de uma entrevista semiestruturada (ANEXOS A, B, C, D, E) para coletar informações como: quem é a empresa, qual o escopo de cargo e funções do trabalhador a ser contratado, motivo da abertura da vaga, confidencialidade, qualificações necessárias (formação, experiência com sistemas, idiomas ou cursos específicos), valores da organização, remuneração, benefícios, cidade-base, horário, modalidade de contratação e modalidade de trabalho.

O alinhamento é um momento de compreensão das maiores dificuldades das organizações em recrutar e selecionar o trabalhador mais adequado à posição em questão. Todas as perguntas são direcionadas a essa finalidade: quais competências técnicas-comportamentais os profissionais da consultoria devem buscar nos candidatos? Em geral, a consultoria é contratada em vagas nas quais as equipes de recursos humanos internas das organizações tentaram preencher com muitos esforços e não obtiveram sucesso e, devido a isso, buscam uma empresa especializada para tal atuação.

Essa dificuldade de contratação se revela, também, no recrutamento de candidatos. O recrutamento consiste no conjunto de técnicas e procedimentos para atrair candidatos que tenham competências técnico-comportamentais esperadas para ocupar a função (CHIAVENATO, 2014). Algumas estratégias foram tomadas na divulgação como publicação das vagas de estágios em parcerias com universidades, publicação de todas as vagas em diferentes senioridades no LinkedIn e Facebook. Contudo, o número de candidatos que demonstram interesse nas vagas sofre forte influência externa, como a maior oferta de oportunidades, o acesso à formação profissional, a proximidade com os meios de comunicação onde as vagas são divulgadas, a expectativa salarial para aquela função na região, entre outras. O número de aplicações é expressivamente positivo em vagas de estágio e de analistas, mas muito escasso em vagas de coordenador a CEO. Devido a isso, a maior estratégia usada pela consultoria no recrutamento de candidatos é o *hunting*.

A *hunting* consiste na busca ativa desses profissionais em canais de comunicação, majoritariamente pelo LinkedIn Recruiter, mas, por vezes, em escolas de idiomas, Instagram e organizações que agregam nativos de outros países (na busca de candidatos com fluência em idiomas estrangeiros).

O LinkedIn Recruiter fornece recursos de combinação de algumas características como função, palavras-chave relacionadas à atuação, ano de formação, local de formação, idiomas, anos de experiência, entre outros. É a partir da combinação dessas características, a depender das necessidades da vaga definidas no alinhamento, que os candidatos são encontrados ativamente.

Ainda, os perfis que se aplicam à vaga, através da divulgação, passam por uma triagem em que se aplica um filtro com íntima relação com os pré-requisitos. Geralmente, estes envolvem formação, experiência profissional anterior próxima ao escopo de atividades da vaga, proficiência em idiomas e cidade de residência. Os contatos são feitos por *e-mail* ou pelo próprio canal de comunicação. Ao receber retorno dos candidatos, são agendadas entrevistas.

As entrevistas são planejadas a partir da compreensão de entrevistas por competências. Competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que produzem alto desempenho em determinada tarefa, sendo assim, sempre é necessário compreender ambas conjuntamente: atividade e quais competências ela exige (FLEURY; FLEURY, 2001). O processo de seleção por competências compreende a necessidade de descrever o escopo de trabalho e sua complexidade para, a partir disso, definir quais as competências são necessárias para exercê-lo, podendo ser elas competências técnicas, emocionais e/ou intelectuais (PIERRY, 2006). Algumas delas são essenciais à tarefa, enquanto outras são complementares para um bom desenvolvimento profissional a longo prazo nas organizações. Ainda, é importante compreender os valores e as concepções a respeito do trabalho como fatores importantes para os candidatos (SILVA, 1992 *apud* GOULART; SAMPAIO, 1999). Assim, para cada nova vaga, uma nova entrevista semiestruturada é planejada, considerando suas especificidades.

A partir de pesquisas realizadas com o objetivo de identificar variáveis que trazem os significados que os sujeitos atribuem ao seu trabalho, a equipe *Meaning of Work International Research Team* define três principais dimensões: a centralidade do trabalho, as normas sociais sobre o trabalho e os resultados valorizados do trabalho. Esta última compreende o conjunto de efeitos que o trabalho infere na vida do indivíduo, na função que cumpre para ele e nas necessidades que supre. Além da recompensa monetária, obter prestígio e retorno financeiro, estabelecer e manter relações sociais, produzir sentimento de utilidade no contexto social que vive, gerar autorrealização pela atividade e possibilitar autonomia e qualidade de vida são alguns dos produtos do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007). É nesse momento da entrevista que esses sentidos devem ser compreendidos, para que seja possível analisar se a vaga irá atender tais expectativas.

Chiavenato (2014), em uma ótica da administração, aponta que o processo de escolha ocorre mutuamente entre empresas e candidatos, considerando que estes também avaliam como as organizações se colocam no mercado. Contudo, recrutar e

selecionar, a partir da Psicologia Organizacional e do Trabalho, deve ser uma atividade que equilibra os interesses da organização com os dos candidatos, compreendendo que a relação de trabalho deve balancear benefícios para ambos os polos, sem privilegiar apenas os interesses de um polo dominante, como as empresas (GOULART; SAMPAIO, 1999). A partir dessa perspectiva, é necessário refletir se a função, a cultura da organização contratante, as relações de trabalho, a atual conjuntura do setor no qual o trabalhador ingressará, os benefícios e/ou outras condições da vaga atendem aos interesses dos candidatos também.

Durante o processo de seleção, além da entrevista e triagem de currículos, outras técnicas e procedimentos podem ser aplicados como testes de idiomas, testes de escrita, envio de portfólios, entre outros. Em vagas que exigiam proficiência em idiomas, foram aplicados testes de idiomas enviados via Google Forms, além da realização de uma pergunta feita e respondida no idioma em questão no momento da entrevista. Em vagas nas quais era exigida uma escrita qualificada, foi solicitada a escrita de um artigo jornalístico sobre um tema relevante para a área na qual o candidato ingressaria.

Outro recurso utilizado em processos de seleção pela Psicologia Organizacional e do Trabalho são os testes psicológicos. Segundo Freschi *et al.* (2006), o psicólogo tem papel fundamental na aplicação de testes no contexto organizacional, podendo contribuir em equipes multiprofissionais e na coordenação destas, aplicando seus conhecimentos específicos a respeito de avaliação psicológica. É importante pontuar que o uso de testes psicológicos, assim como a realização de avaliação psicológica, se enquadra como atividade exclusiva do psicólogo segundo a Resolução CFP nº 9/2018 (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2018). No estágio realizado, não havia profissionais da Psicologia inscritos e ativos no CFP, por isso, não é possível realizar avaliações psicológicas e uso de testes. Contudo, foi aplicado e utilizado o *16personalities*, inspirado na Tipologia de Myers-Briggs, gratuito e aplicado remotamente.

Após a coleta de dados, é necessária uma comparação dos candidatos para compreender qual mais se encaixa à vaga, considerando competências técnico-comportamentais, valores e expectativas profissionais (CHIAVENATO, 2014). Após tal análise, uma síntese dessas informações é enviada ao solicitante da vaga para que os entreviste e escolha um trabalhador para ingressar na organização. A aprovação final é definida pelo futuro líder direto do candidato, ou seja, o solicitante da vaga.

Durante o estágio, os primeiros sete meses foram dedicados às etapas de *hunting* e triagem de currículos em vagas como: Coordenador de Novos Negócios, Analista Comercial, Executivo de Negócios, Advogado Imobiliário de Aprovações, Analista Contábil,

Copywriter, Especialista em *Business Partner*, Analista de Faturamento e Produtor de Conferências. Ainda, foi possível participar das entrevistas, mas acompanhando e anotando as informações coletadas apenas.

À medida em que muitos perfis são visualizados, amplia-se, ao longo do estágio, o repertório de compreensão de quais atividades cada função realiza em diferentes organizações. A etapa de *hunting* desenvolveu uma compreensão sólida e ampla sobre o escopo de atividades de cada função, assim como uma bagagem de conhecimento a respeito de descrição de cargo. Outra habilidade fortemente desenvolvida foi a resiliência, afinal, é necessário visualizar muitos perfis para encontrar um que seja assertivo à vaga.

Do oitavo mês em diante, foi realizado o processo desde a etapa do alinhamento até a decisão final de contratação das seguintes vagas: Estágio em Projetos com fluência em espanhol, Estágio em Produção de Conferências, Estágio em Projetos com fluência em inglês, Estágio em Pré-vendas com fluência em espanhol, Analista de Pré-vendas com fluência em espanhol e Analista de Pré-vendas com fluência em inglês.

Como citado anteriormente, para cada vaga foi realizada uma entrevista semiestruturada personalizada, considerando a função, o escopo de atividades, os pré-requisitos e as características acolhidas no alinhamento. Nessa etapa, foi possível desenvolver uma capacidade analítica das experiências profissionais, nível de engajamento nas tarefas, níveis de extroversão ou introversão, expectativas profissionais, habilidades de comunicação, habilidades de negociação, habilidades de prospecção de clientes, habilidades de gestão do tempo e das atividades, entre outras.

Um fator muito importante na atividade em consultoria é o relacionamento com o cliente que ocorre desde o alinhamento até a entrega final. Os solicitantes da vaga, em geral, esperam as contratações com grandes expectativas e, devido a isso, é importante sempre enviar a eles um *status* das progressões das etapas.

Dilemas éticos

A título de reflexão inicial sobre a questão da ética na atuação em R&S, consideramos mister referenciar que toda prática em Psicologia deve seguir os princípios fundamentais descritos no Código de Ética Profissional do Psicólogo, elaborado pelo Conselho Federal de Psicologia. Este cita:

II. O psicólogo trabalhará visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. [...]

IV. O psicólogo atuará com responsabilidade, por meio do contínuo aprimoramento profissional, contribuindo para o desenvolvimento da Psicologia como campo científico de conhecimento e de prática (2005, p. 7).

Assim como consta no Art. 2º, é vedado:

a) Praticar ou ser conivente com quaisquer atos que caracterizem negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade ou opressão (2005, p. 9).

Deste exposto à luz do Código de Ética Profissional do Psicólogo se depreende que é responsabilidade do psicólogo atuar sempre na perspectiva da eliminação de preconceitos e jamais perpetuar comportamentos de discriminação, também, em processos de seleção. Sua análise após a coleta de informações jamais deve reproduzir preconceitos sociais, sejam relacionados a gênero, raça, cor, etnia, religião, orientação sexual ou outras, além do que, seu posicionamento deve ser combativo caso tais tendências sejam verificadas nas organizações.

Mas o dilema ético se presentifica quando, por exemplo, a expectativa da organização contratante chega definida por um perfil de trabalhador a ser contratado com restrições relativas a gênero, raça, condição de saúde, etc. Assim sendo, devemos nos perguntar: o que fazer quando a demanda por uma vaga “x”, aparentemente possível de ser preenchida tanto por um trabalhador do gênero masculino quanto do gênero feminino, vem com a determinação de limite para a contratação de mulheres? Ou quando a organização contratante informa: para a vaga “y” não se pode contratar um trabalhador negro? Ou ainda: a organização não admite a contratação de trabalhadores gays, pois considera seu público/clientes como conservadores?

Estar submetido aos princípios de um código de ética que orienta o agir profissional, como é o caso dos psicólogos, certamente torna a vivência de tal experiência bastante conflitiva e dilemática, posto que atender as demandas das organizações, nos casos hipotéticos acima descritos, implica em uma atuação que reforça preconceitos, reproduz estigmas e favorece a discriminação de minorias.

Limites e possibilidades da Psicologia Organizacional e do Trabalho na atuação em consultoria

A atividade central da consultoria na qual o estágio se realizou, como já pontuado, é recrutar e selecionar candidatos para empresas voltadas ao mercado imobiliário e de infraestrutura, mas vale pontuar: para várias empresas do ramo.

Todo o processo se inicia a partir de um alinhamento das expectativas de quem solicita a vaga e permanece sendo realizado com um relacionamento próximo com estes, seja para atualizar o *status* do processo, seja para tirar dúvidas sobre os perfis. Cada empresa desenvolve e mantém uma cultura organizacional própria, define e cultiva valores próprios, planeja e aplica seus processos como cargos e salários, remuneração e benefícios, atividade de retenção de trabalhadores, plano de carreira, entre outros. Ainda, cada empresa baseia suas expectativas de contratação em teorias as quais tomam para si, sejam elas advindas da Administração de Empresas, da Psicologia Industrial, da Psicologia Organizacional ou da Psicologia Organizacional e do Trabalho ou simplesmente do mercado, atualmente muito marcado pela competitividade.

As pesquisas científicas desenvolveram, já de longa data, uma concepção sólida da atuação mais adequada da Psicologia nas organizações, mas isso não é garantia de que todas as organizações de trabalho, independente de serem de caráter público ou privado, dela se apropriam e a aplicam. Isso significa dizer que as organizações, embora pudessem, não necessariamente comungam ou aderem aos mesmos princípios éticos que foram anteriormente apresentados como diretrizes para o trabalho dos psicólogos, vindo, por consequência, a solicitar dos seus profissionais contratados atuações que, por vezes, chocam-se frontalmente com a ética.

Atuar em consultoria exige um manejo de como lidar com as expectativas dos solicitantes das vagas, atrelada à concepção de gestão que as respectivas organizações mantêm, com a compreensão de processos de seleção que a Psicologia Organizacional e do Trabalho cultiva. É nesse manejo que realizar R&S a partir da Psicologia Organizacional e do Trabalho tem suas possibilidades e limites.

É compromisso do psicólogo compreender as expectativas dos candidatos e visar a qualidade de vida no trabalho, em situações como abordagem dos candidatos, acolhimento de suas informações nas entrevistas, compreensão de sua história de vida, por exemplo. Mas ainda assim, atuar em consultoria é trabalhar para atender uma expectativa de candidatos de uma cultura organizacional da qual não temos

controle e que, não raramente, se apresenta com inadequações do ponto de vista do respeito à dignidade e aos direitos humanos.

É importante tomar, em muitos dos casos, um posicionamento em defesa dos candidatos, de suas experiências e do potencial de desenvolvimento que apresentam. Nossa análise deve permanecer baseada nos princípios fundamentais do Código de Ética Profissional do Psicólogo e nossa atividade voltada à produção de qualidade de vida, sendo esses fatores inegociáveis.

V. O psicólogo contribuirá para promover a universalização do acesso da população às informações, ao conhecimento da ciência psicológica, aos serviços e aos padrões éticos da profissão.

VI. O psicólogo zelará para que o exercício profissional seja efetuado com dignidade, rejeitando situações em que a Psicologia esteja sendo aviltada (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005).

Considerações finais

Então fica a pergunta: seja como estagiário de Psicologia ou como profissional formado, o que fazer diante de uma demanda por R&S que se apresenta na direção contrária àquela para qual aponta nosso código de ética?

Este estágio trouxe-nos este desafio e forçou-nos a esta reflexão, inclusive nos fazendo questionar se toda organização de trabalho é lugar para a atuação de um Psicólogo Organizacional e do Trabalho, dada, muitas vezes, sua posição de alinhamento com a perspectiva do mercado em detrimento a direitos humanos e trabalhistas.

A resposta para a pergunta que inicia esta parte de nosso relato de experiência não está pronta e tem sua complexidade. O que podemos afirmar é que, assumindo o compromisso com a ética profissional (CFP, 2005), algumas práticas e comportamentos demandados pela organização devem ser alvo de crítica e questionamento, em especial, buscando atuar no sentido de uma transformação.

Perguntas como estas precisam sempre ser feitas: “por que razão esta vaga não pode ser preenchida por uma mulher?”; “o que justifica a escolha de um profissional heterossexual menos qualificado em detrimento de um candidato homoafetivo altamente qualificado?”; “quais motivos estão fundamentando o critério de exclusão de uma pessoa com deficiência enquanto candidata, se para a vaga em questão sua deficiência em nada interfere no potencial de desempenho?”.

Não fazê-las significa, a nosso ver, uma omissão importante. E esta omissão pode ter reflexos para a sociedade e para a cultura, em especial por não implicar no movimento de mudança, tão necessário para se ter uma sociedade mais justa, igualitária. Não questionar posicionamentos das organizações ou dos demandantes de vagas nos processos de R&S, em especial aqueles que implicam em discriminação das minorias, significa não contribuir para tornar a organização mais sensível ao grande potencial da diversidade humana e, assim, fechar as portas da organização para pessoas que, independentemente de cor, raça, gênero, religião ou classe social, têm direito ao trabalho, à vida.

Referências

BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O.; RODRIGUES, A. C. Compromisso social e ético: desafios para a atuação da Psicologia organizacional e do trabalho. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 25-52.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução CFP Nº 9/2018**. Disponível em: <https://satepsi.cfp.org.br/docs/ResolucaoCFP009-18.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional dos Psicólogos**, Resolução nº 10/2005. Disponível em: <https://satepsi.cfp.org.br/docs/codigo-de-etica-psicologia.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2023.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 5 (esp.), p. 183-196. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 30 ago. 2023.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. *In*: **Qualidade de vida, saúde mental e Psicologia social**: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 1, p. 19-37, 1999.

PIERRY, F. **Seleção por competências**: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento e seleção e desenvolvimento de pessoal. São Paulo: Vetor, 2006.

TOLFO, S. da R.; PICCCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. esp., p. 38-46, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>. Acesso em: 30 ago. 2023.

TONETTO, A. M. *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 165-173, maio 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/NCYvXk6K93pZ6ZmV9NJStcC/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 30 ago. 2023.

Anexo A – Entrevista Semiestruturada para Alinhamento

- **Data de abertura da vaga:**
- **Overview da empresa e vaga:**
 - o Quem é a empresa? Qual atividade realiza? Há algum documento, arquivo ou *site* para enviarmos aos candidatos para apresentá-la?
- **Motivo de abertura da vaga:**
 - Já trabalharam esta posição com alguma consultoria anteriormente? Quais são as principais dificuldades?
 - A vaga é confidencial?
 - Quais atividades o trabalhador contratado irá realizar? Qual é o escopo de atividades? Qual será a atividade mais frequente no dia a dia de trabalho? Quais são as atividades secundárias?
 - o Vai se reportar para quem?
 - o Qual é o nível de experiência esperado?
- **Qualificações**
 - o Faculdade específica? Sistema específico? Curso específico?
 - o Proficiência em idiomas? Em que nível?
- **Habilidades comportamentais**
 - o Principais valores da empresa:
- **Remuneração**
 - o Modalidade contratação:
 - o Valor salarial:
 - o Benefícios:
 - o Cidade-base:
 - o Modalidade de trabalho:
 - o Horário:

Anexo B – Entrevista Semiestruturada para Estágio em Projetos

Competências esperadas: gestão do tempo, gestão das atividades, organização

Perguntas:

- Vi seu perfil, mas gostaria de te ouvir falar! Pode me contar um pouco sobre você, por favor?
- Qual curso você está cursando? Qual semestre? Qual previsão de conclusão e período?
- Imagino que o momento de escolha do curso tenha sido importante para você! Qual foi a característica desse curso que você mais se identificou? Havia uma segunda opção? Por que ela não foi escolhida?
- Você participou de algum projeto na graduação? Me conte como foi! Caso não tenha participado, qual foi a disciplina e trabalho que mais marcou sua experiência acadêmica?
- De todas as atividades que você realizou na graduação (trabalhos, disciplinas, projetos, pesquisas...), qual foi a que você mais se sentiu engajado(a)? Por quê?
- Pode me contar qual o papel você assume em trabalhos em grupo? (gestão das atividades)
- Como você gere suas demandas e entregas? Quando há um imprevisto que foge do seu planejamento, como você reage?
- Qual sua expectativa para esse ano e para o próximo? Você tem planos em mente?
- Quando imagina uma organização alinhada aos seus valores, o que é essencial que ela tenha?

Anexo C – Entrevista Semiestruturada para Estágio em Produção de Conferências

Competências esperadas: gestão das atividades, análise de conteúdo, boa escrita

Perguntas:

- Vi seu perfil, mas gostaria de te ouvir falar! Pode me contar um pouco sobre você, por favor?
- Qual curso você está cursando? Qual semestre? Qual previsão de conclusão e período?
- Imagino que o momento de escolha do curso tenha sido importante para você! Qual foi a característica desse curso com a qual você mais se identificou? Havia uma segunda opção? Por que ela não foi escolhida?
- Você participou de algum projeto na graduação? Me conte como foi! Caso não tenha participado, qual foi a disciplina e trabalho que mais marcou sua experiência acadêmica?
- De todas as atividades que você realizou na graduação (trabalhos, disciplinas, projetos, pesquisas...), qual foi a que você mais se sentiu engajado(a)? Por quê?
- Pode me contar qual o papel você assume em trabalhos em grupo? (gestão das atividades)
- O que é importante para encontrar uma incoerência em um texto? Quando há informações contraditórias em uma notícia ou outra forma de escrita, como você as encontra?
- Qual sua expectativa para esse ano e para o próximo? Você tem planos em mente?
- Quando imagina uma organização alinhada aos seus valores, o que é essencial que ela tenha?

Foi aplicado um teste de escrita a ser enviado 24h depois da entrevista via *e-mail*.

Anexo D – Entrevista Semiestruturada para Estágio em Pré-vendas

Competências esperadas: comunicação, negociação, capacidade analítica, gestão do tempo e de metas

Perguntas:

- Vi seu perfil, mas gostaria de te ouvir falar! Pode me contar um pouco sobre você, por favor?
- Qual curso você está cursando? Qual semestre? Qual previsão de conclusão e período?
- Imagino que o momento de escolha do curso tenha sido importante para você! Qual foi a característica desse curso com a qual você mais se identificou? Havia uma segunda opção? Por que ela não foi escolhida?
- Você participou de algum projeto na graduação? Me conte como foi! Caso não tenha participado, qual foi a disciplina e trabalho que mais marcou sua experiência acadêmica?
- De todas as atividades que você realizou na graduação (trabalhos, disciplinas, projetos, pesquisas...), qual foi a que você mais se sentiu engajado(a)? Por quê?
- Quando uma pessoa se distancia muito do assunto pelo qual você está falando, há alguma forma de gerar interesse nessa pessoa para aumentar o foco dela na conversa?
- Em época de entregas, como você se organiza? Há alguma estratégia de gestão do tempo?
- Qual sua expectativa para esse ano e para o próximo? Você tem planos em mente?
- Quando imagina uma organização alinhada aos seus valores, o que é essencial que ela tenha?

Anexo E – Entrevista Semiestruturada para Analista de Pré-vendas

Competências esperadas: negociação, comunicação, gestão das metas, prospecção de clientes

Perguntas:

- Vi seu perfil, mas gostaria de te ouvir falar! Pode me contar um pouco sobre você, por favor?
- Pode detalhar suas experiências em cada organização/função em que atuou?
- Quando uma pessoa se distancia muito do assunto pelo qual você está falando, há alguma forma de gerar interesse nessa pessoa para aumentar o foco dela na conversa?
- Em época de entregas, como você se organiza? Há alguma estratégia de gestão do tempo?
- Qual é a melhor estratégia para gerar interesse em um potencial cliente no primeiro contato? Caso eu fosse um potencial cliente, como você me abordaria?
- Pode me contar qual foi a negociação mais desafiadora que você vivenciou? Como você a concluiu?
- Qual produto você vende atualmente? Qual é o público da venda?
- A área comercial tem várias atividades. Qual você tem interesse em explorar nas próximas oportunidades?
- Qual sua expectativa para esse ano e para o próximo? Você tem planos em mente?
- Quando imagina uma organização alinhada aos seus valores, o que é essencial que ela tenha?
- Qual fator te atrairia para arriscar uma nova oportunidade atualmente?
- Qual sua pretensão salarial e benefícios atuais?

O papel da cultura organizacional na saúde mental de funcionários: incômodos de/em uma vivência de estágio

Ana Carolina Shirazawa Kubija
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

O reconhecimento da atividade laboral e contexto de trabalho como fatores decisivos para a saúde mental das pessoas é consideravelmente recente. De acordo com Borsoi (2007), por muito tempo a atividade laboral não foi considerada como um aspecto significativo para a vida do indivíduo e importante para a constituição de sofrimento psíquico. Entretanto, é evidente o impacto que as condições e as relações de trabalho têm na qualidade de vida dos trabalhadores e, portanto, a importância de se discutir sobre a relação entre trabalho e saúde mental para a Psicologia.

A pandemia de covid-19, vírus que impactou o mundo inteiro em 2020, foi um fator impulsionador para a discussão desse tema. De acordo com Oliveira (2021 *apud* MAGALHÃES, 2022), a pandemia expôs os trabalhadores a situações adoecedoras como a precarização do trabalho, aumento na jornada das atividades sem aumento de salário, aumento do desemprego, entre outras ações que tiveram grande impacto na saúde e na vida dos sujeitos. Segundo Costa (2022 *apud* MAGALHÃES, 2022), os quadros de transtornos mentais foram agravados e, segundo dados da OMS de 2021, o Brasil é o país com o maior índice de depressão no mundo (BRASIL, 2022), bem como o país com maior número de ansiosos na América Latina (GOV., 2022).

Além disso, por ser uma doença altamente contagiosa, muitas empresas passaram a adotar o regime de trabalho *home office*, no qual as pessoas trabalham a partir de suas próprias casas e os limites entre trabalho e vida privada ficaram mais estreitos, até mesmo confusos. Para Tenório (2021, p. 99),

Num mundo extremamente interligado, 24 horas do dia conectado pelo celular ou por dispositivos semelhantes, se não houver controle e prudência, a linha divisória entre o trabalho e a vida privada do empregado; entre suas funções na empresa e seu lar; entre seu espaço de lazer e descanso e seu espaço de trabalho, será extinta.

Diante desse cenário preocupante e das novas configurações de trabalho apresentadas, as pessoas e, principalmente, as empresas precisaram se adaptar e pensar em novas relações e contextos ocupacionais, se atentando para a preservação da saúde mental de seus colaboradores. Tendo em vista a relevância que o tema saúde mental vem ganhando nos últimos anos, o presente artigo visa discutir como as organizações têm se estruturado para lidar com essa demanda e qual o impacto que a cultura organizacional possui para o bem-estar dos trabalhadores, assim como os efeitos para a companhia de uma cultura organizacional que preza pela saúde mental e bem-estar de seus funcionários.

O presente artigo tem como objetivo discutir como a cultura organizacional de uma empresa influencia na saúde mental de seus colaboradores, discutindo a definição de saúde mental, assim como o que se entende por cultura organizacional e como ela impacta na saúde mental do trabalhador e quais os impactos disso tanto para a empresa quanto para o indivíduo.

Metodologicamente, a discussão do tema se dará a partir de uma revisão teórica de artigos e outros modelos de publicações científicas encontradas na plataforma Google Acadêmico e previamente selecionadas por conterem ao menos uma das seguintes palavras-chave: “saúde mental”, “cultura organizacional”, “saúde no trabalho” e terem sido publicadas nos últimos 15 anos. Para a discussão dos resultados, foi realizada uma análise qualitativa e dividida em quatro núcleos principais: o que se entende por saúde mental; o que é cultura organizacional; como a cultura organizacional impacta na saúde mental do trabalhador; e os impactos de uma cultura de bem-estar para o colaborador e para a organização.

É importante ressaltar, também, que a proposição desse artigo foi motivada pela vivência em um estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho em uma organização. Tal estágio é obrigatório para o cumprimento da carga horária para a formação do curso.

Entendendo o que é saúde mental

Para entendermos como as organizações têm lidado com a gestão da saúde mental de seus funcionários em contexto de trabalho, primeiro precisamos compreender o que se entende por esse conceito.

Existe uma concepção amplamente difundida na sociedade de que saúde mental se caracteriza pela ausência de transtornos mentais. Entretanto, é um conceito muito mais amplo, produto de múltiplas e complexas interações de fatores biológicos, psicológicos e sociais (ALVES; RODRIGUES, 2010). Segundo Koch (2022), compreende um estado de bem-estar no qual o indivíduo, percebendo seus limites e suas capacidades, pode lidar com as mudanças e situações de estresse no dia a dia, pode trabalhar de forma produtiva e contribuir para sua comunidade. Ou seja, diz respeito a um estado em que o sujeito se sente bem consigo mesmo e com os outros, sendo capaz de lidar com os sentimentos e as emoções negativas que também são parte da vida.

Um dos principais indicadores de falta de saúde mental e estritamente ligado ao trabalho é o *burnout*, caracterizado por um estado de esgotamento físico e mental

causado pela atividade laboral (KOCH, 2022). Esse esgotamento pode causar uma exaustão emocional no trabalhador, falta de motivação e realização pessoal no trabalho, além de afetar outras instâncias da vida do sujeito. De acordo com Danezi *et al.* (2022, p. 9), “a ONU estabeleceu alguns principais fatores de risco que acarretam a saúde mental do trabalhador, como *bullying*, assédio, intimidação da perda de emprego e as horas excedentes de trabalho que atingem o limite da jornada inflexível do colaborador”.

O que é cultura organizacional?

Ainda para entender o impacto que a cultura organizacional tem na saúde mental do trabalhador, outro fator importante a ser esclarecido é o de cultura organizacional, e para isso, nos utilizaremos do conceito de Zavareze (2008, p. 3): “A cultura organizacional pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos que um dado grupo cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

Assim, ao falar sobre a cultura de uma organização, estamos falando sobre um conjunto de hábitos, rituais, mitos, valores e crenças conscientes ou inconscientes que são compartilhados e vivenciados no dia a dia dentro da companhia.

Aguiar *et al.* (2017) propõem uma definição de cultura organizacional proposta por Geert Hofstede que considera que a cultura organizacional “não deve ser compreendida como separada da cultura nacional na qual se encontra inserida”. Os autores ainda apresentam um quadro para definir a cultura das organizações:

Quadro 1: Modelo teórico de Hofstede de cultura organizacional

Dimensões	Definição
Individualismo vs. Coletivismo	Indica se uma sociedade é uma rede social sem relação entre os indivíduos em que pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes estão mais próximos, ou em contrapartida se é caracterizada por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, esperando que seus grupos deem proteção aos seus membros.
Distância do poder	Refere-se ao quanto os membros menos poderosos da organização aceitam a distribuição desigual de poder. Em um país que a distância de poder é alta, tanto subordinados como superiores pensam que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Em contrapartida, países com baixa distância de poder, tem tendência de os empregados saltarem níveis hierárquicos com o intuito de realizar melhor seu trabalho.

Evitação da incerteza	Caracteriza o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura diante de situações ambíguas, bem como a forma pela qual essas situações são evitadas, criando assim maior estabilidade de carreira.
Masculinidade vs. feminilidade	Refere-se a que ponto a cultura enfatiza tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e das coisas <i>versus</i> uma cultura que salienta os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.
Pragmatismo	Diz respeito ao grau em que as pessoas consideram que ocorre em seu redor não pode ser explicado. E a dimensão indulgência reflete o grau em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos.

Fonte: Aguiar *et al.* (2017, p. 123)

Um exemplo de como a dimensão nacional afeta a organizacional é a força que as questões sociais vêm ganhando no discurso social brasileiro atualmente. Para Peçanha e Lieth (2009), existe uma preocupação crescente com o “fator humano” nas empresas, por ser um assunto que vem ganhando cada vez mais espaço e força na sociedade, o que leva a uma valorização de empresas com iniciativas que rompem aquele modelo tradicional de cultura que preza por resultados em detrimento das pessoas.

Dessa forma, grandes companhias, de forma geral, têm passado por uma transformação cultural que coloca o funcionário cada vez mais no centro do negócio e traz assuntos como saúde mental e D&I (diversidade e inclusão) como umas das principais pautas.

Como a cultura organizacional impacta a saúde mental do trabalhador?

Segundo Borsoi (2007, p. 106),

[...] durante muito tempo, o trabalho humano não foi pensado como parte do conjunto de aspectos significativos da vida das pessoas, de modo a ser considerado também um fator importante na constituição de sofrimento psíquico. Em síntese, quando o trabalho começa a fazer parte efetiva da vida das pessoas, ele se torna tão significativo (ou quase) quanto as relações amorosas que elas constroem e – a meu ver, não seria exagero dizer – tão necessário quanto o sono. Sem trabalho, não teremos como satisfazer necessidades básicas do nosso corpo e da nossa fantasia.

Segundo Aguiar *et al.* (2017), o trabalho configura um importante eixo organizador da vida dos indivíduos e, conseqüentemente, apresenta grande potencial de impactar diretamente variáveis a nível individual. Essa relação entre trabalho-saúde já estava ganhando notoriedade entre a comunidade acadêmica e a sociedade nos últimos anos, porém ficou evidente após as transformações que a pandemia de covid-19 impôs, estreitando os limites entre vida pessoal e profissional.

Dessa forma, é possível entender a importância de conhecer a cultura da organização em que o sujeito está inserido. Peçanha e Lieth (2009, p. 331) afirmam que “há um forte consenso quanto ao fato de que ela afeta as pessoas que compõem uma organização, tanto em relação à saúde dos colaboradores quanto à sua produtividade.”

Ainda para Borsoi (2007), é muito comum associarmos trabalho a desprazer e sofrimento pelas condições e forma como vem sendo realizado, porém, segundo Aguiar *et al.* (2017), a cultura organizacional pode contribuir ativamente para a promoção de saúde mental quando percebida de forma acolhedora e saudável.

Para Cooper e Cartwright (1994 *apud* PEÇANHA; LEITH, 2009), alguns fatores da cultura organizacional que contribuem para a constituição de sofrimento psíquico são falta de participação na tomada de decisões, disfunções na comunicação e incongruência de valores entre aqueles partilhados pelos indivíduos e os valores afirmados pela organização. De modo contrário, Koch (2022) aponta que ambientes de trabalho focados na proteção e no cumprimento dos direitos políticos, socioeconômicos, culturais e civis são promotores de saúde mental. Já Danezi *et al.* (2022, p. 10) apontam que “para que se tenha um espaço no qual a saúde mental é favorecida, a empresa precisa ter uma visão além do espaço físico, observando decisões do dia a dia, o convívio dos colaboradores e suas ações, oferecendo proteção, saúde, segurança e bem-estar físico, mental e social”.

Tendo isso em vista, entende-se que empresas que possuem uma cultura organizacional que preza pela promoção de diversidade, inclusão, colaboração, tolerância a erros, participação ativa e autonomia dos indivíduos tende a produzir ambientes mais saudáveis. Por cultura saudável, entende-se a que promove “valores como confiança e responsabilidade, risco e curiosidade, conhecimento e especialização, rede de apoio social e troca de informações, humor e humildade” (QUICK, 1999 *apud* PEÇANHA; LEITH, 2009, p. 338).

Impactos de uma cultura organizacional saudável

Diante de tudo o que foi exposto, resta entender quais os impactos que uma cultura organizacional que preza pelo bem-estar dos colaboradores gera tanto a nível individual quanto a nível organizacional.

Quando falamos da dimensão organizacional, Peçanha e Lieth (2009) apontam que empresas saudáveis tendem a apresentar baixas taxas de absenteísmo e rotatividade, associadas a altos índices de produtividade. Além disso, como saúde mental é um assunto que vem ganhando força na sociedade, empresas que promovem medidas sobre o tema acabam ganhando mais destaque, sendo mais procuradas por futuros colaboradores e promovendo uma maior retenção de talentos.

Pensando a nível individual, um contexto laboral saudável tem impactos qualitativos para a vida do trabalhador, uma vez que afeta diretamente na qualidade de vida e no adoecimento psíquico deste sujeito (BORSOI, 2007). Dessa forma, traduz em diminuição de sofrimento psíquico e índices de ansiedade, depressão e *burnout* em decorrência de um ambiente de trabalho adoecedor, além de aumentar a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Considerações finais

A sociedade e o mercado de trabalho vêm passando por transformações e as empresas precisam se adaptar a essas mudanças para poderem sobreviver. As causas sociais e o “fator humano” vem ganhando cada vez mais espaço no discurso social e, conseqüentemente, as empresas têm cada vez mais se preocupado com a saúde mental de seus colaboradores.

Apesar do reconhecimento da importância que o ambiente de trabalho tem para a qualidade de vida do trabalhador e os impactos de uma cultura organizacional saudável, tanto para a empresa quanto para o indivíduo, ainda é um tema recente e que, portanto, não possui tantos estudos publicados.

Por fim, a transformação cultural dentro de uma empresa não ocorre da noite para o dia, ainda mais tendo em vista o histórico que as organizações mais tradicionais possuem no sentido de serem rígidas, altamente hierárquicas e colocarem os resultados em frente ao cuidado com as pessoas. Assim, um dos principais desafios atualmente é promover essa mudança de cultura de forma gradual, fazendo colaboradores mais antigos entenderem sua importância e aderirem a essa transformação.

Referências

AGUIAR, C. V. N. *et al.* Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, *burnout* e estresse ocupacional. **Journals Bahiana**, p. 122-131, 31 maio 2017.

ALVES, A. A. M.; RODRIGUES, N. F. R. Determinantes sociais e econômicos da Saúde Mental. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 127-131, 2010.

BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. **Psicologia & Sociedade**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 103-111, 2007.

BRASIL lidera ranking de países mais ansiosos do mundo. [s.l.], 23 maio 2022. Disponível em: <https://www.afinca.org.br/servidor/brasil-lidera-o-ranking-de-paises-mais-ansiosos-do-mundo> Acesso em: 3 dez. 2022.

DANEZI, A. B. *et al.* Saúde mental no ambiente de trabalho em tempos de pandemia (COVID-19): medidas para preservar o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. 2022. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Técnico em Administração) – ETEC Paulino Botelho, 2022.

KOCH, B. M. **Estudo de caso:** resposta(s) da emergente problemática da saúde mental em contexto laboral, durante a pandemia. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica de Petrópolis, 2022.

MAGALHÃES, V. C. C. **Saúde mental e pandemia:** a influência da pandemia do covid-19 na saúde de funcionários de uma organização privada. 2022. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2022.

NA AMÉRICA Latina, Brasil é o país com maior prevalência de depressão. [S. l.], 22 set. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2022/setembro/na-america-latina-brasil-e-o-pais-com-maior-prevalencia-de-depressao>. Acesso em: 3 dez. 2022.

PEÇANHA, N.; LIETH, D. Cultura Organizacional e Saúde – contribuições da Psicodinâmica do Trabalho. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 77, n. 02/09, p. 329-344, 2009.

TENÓRIO, R. J. M. A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, [s.l.], p. 96-105, 1 abr. 2021.

ZAVAREZE, T. E. Cultura organizacional: uma revisão de literatura. **O Portal dos Psicólogos**, p. 1-7, 12 ago. 2008.

Endoculturação: o olhar para os funcionários veteranos a partir de uma demanda organizacional

Letícia Braga Gomes
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

É comum que, logo após a aprovação em um processo seletivo, os recém aprovados idealizem como será trabalhar na organização contratante. As expectativas criadas pelos novos funcionários sobre a relação a ser iniciada ocorre, do mesmo modo, com a instituição, que também concebe esperanças em relação à atuação e ao pertencimento de tais profissionais na organização.

Esta composição de expectativas é comum, uma vez que a relação de trabalho estabelecida seja produto de uma relação entre pessoas detentoras de aspirações. A organização, por ser fundamentalmente composta por pessoas, também almeja que a nova contratação agregue valor e tenha suas crenças compatíveis com a cultura organizacional. Por essa razão, torna-se essencial a constância entre aquilo que o sujeito e a organização esperam.

Quanto melhor forem executadas a recepção e aculturação dos novos funcionários, mais próximo se estará de atingir o equilíbrio entre a socialização e a personalização, processos apresentados por Chiavenato (2009) como bidirecionais e recíprocos. Segundo o autor, o processo de socialização descreve a adequação das pessoas às regras, regulamentos e orientações da organização, e a personalização refere-se à adaptação que a organização sofre com a influência das conveniências dos novos funcionários.

Dentre os pré-requisitos para a elaboração de uma socialização eficaz, ou também conhecida como endoculturação, estão a definição de um supervisor para apadrinhar e acompanhar os novos funcionários, apresentação da equipe, inclusão em um grupo de trabalho e definição com o supervisor de um cronograma inicial com metas desafiadoras (BANOV, 2020; CHIAVENATO, 2009).

Por mais que não seja um processo de etapa única e de resultados imediatos, a endoculturação se apresenta como melhor estratégia de integração, adaptação e de formação de uma relação saudável entre os indivíduos e a organização. Uma vez que permite que o novo integrante incorpore valores e atitudes, normas e padrões de comportamento desejados pela organização, isto é, incorpore a cultura desta empresa (CHIAVENATO, 2009).

Desta forma, o presente artigo trata de apresentar o relato da experiência de um estágio curricular na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizado em uma emissora de televisão universitária, localizada no centro-oeste paulista, com

vínculo com a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), sendo o objetivo relacionar prática profissional com o processo de endoculturação frente aos funcionários veteranos e os recém-chegados.

Relato de experiência

Antes da atuação de um psicólogo organizacional na emissora de televisão, o processo de integração tinha início quando o recém estagiário aprovado começava seu primeiro dia de trabalho. As estratégias de recepção aplicadas eram as de apresentação das instalações da organização, de todos os funcionários e as funções que esses exercem, acomodação no local de trabalho previamente definido e definição de horários. Tal conduta permitia que o novo estagiário chegasse à organização ciente daqueles que a compõem, bem como fornecia repertório para ele que estabelecesse relação com o grupo.

Foi apenas a partir da necessidade de suprir a demanda de novos estagiários na emissora de televisão, após um período de trabalho remoto devido à pandemia de covid-19, e com presença na organização de uma profissional da área de psicologia, que se atualizou os processos que envolvem desde a seleção até a recepção de um novo estagiário. À vista disso, critérios foram estabelecidos como: descrição das vagas a serem preenchidas, perfil do candidato para a divulgação e seleção, assim como estratégias de dinâmicas grupais e endoculturação começaram a ser desenvolvidas.

Dessa forma, reuniões com os supervisores de cada área com a Psicóloga da organização foram organizadas a fim de definir as funções e atribuições dos novos estagiários. Pois, percebia-se ser fundamental que a profissional responsável pelo processo de seleção compreendesse as habilidades comportamentais e técnicas a serem avaliadas para que o candidato mais adequado fosse escolhido para preencher a vaga disponível.

Entretanto, em encontros como estes, era possível ouvir dos supervisores, ou até de funcionários do setor, o quanto estes sabiam da chegada de novos estagiários, porém não estavam cientes dos projetos que eles iriam realizar. Comentários como esses começaram a evidenciar o quanto a equipe desconhecia a importância da entrada de novos estudantes na organização, como demandado pela direção. Assim como não estavam a par dos projetos que esses desenvolveriam, não sabiam como colaborar quando esses estivessem sob sua supervisão.

Tal consideração foi o ponto inicial para alertar sobre o preparo da equipe quanto à chegada de novos estagiários. Porém, até então, nada que se demonstrasse preocupante, uma vez que a reunião tinha sido suficiente para esclarecer as propostas de projetos e definir como seria feita a divisão dos estagiários e suas atribuições.

Foi a continuidade do desenvolvimento do processo seletivo que fez com que as pontuações fossem observadas com cautela. Outras conversas ocorreram durante a elaboração das estratégias e com elas pode-se perceber que a instabilidade da equipe quanto à chegada dos novos funcionários ainda permanecia. Os funcionários relataram que as ideias dos projetos apresentados não estavam bem definidas e, segundo eles, isto influenciava no quanto eles se sentiam inseguros para receber e apresentar algo aos recém-chegados. Esta falta de segurança da equipe foi manejada conforme o processo foi se configurando, ou seja, todas as conversas relacionadas à entrada de novos estagiários tornaram-se espaços para preparo e construção coletiva do sentimento de integração.

Em distinta ocasião, um funcionário da área operacional da organização contou que, em outro tempo, um estagiário solicitou que ele o auxiliasse em uma tarefa. Quando isso aconteceu, ele se percebeu surpreso, pois sabia que havia estagiários trabalhando na emissora, porém como desconhecia as atividades que o estudante estava praticando não esperava poder contribuir ativamente com elas. Por fim, ainda acrescentou o quanto seria importante para a organização que todos estivessem cientes do que a equipe de forma geral estivesse realizando, inclusive, os estagiários.

Para mais, em troca de experiência com a assessora administrativa, ela compartilhou que, por vezes, o seu setor reconhece os projetos que serão desenvolvidos pelos estagiários e suas funções nessas atividades, uma vez que atue em conjunto com a gestão de pessoas. Porém, esclarece que deixa de acompanhar o que é feito por eles durante a prática, ou seja, por mais que tenha conhecimento de suas atribuições, não se mantém inteirada do que é produzido por eles.

Através das conversas realizadas com a equipe e compreensão do perfil necessário para o preenchimento da vaga, elaborou-se um processo de seleção e de endoculturação personalizado para as necessidades da emissora de televisão. Todavia, a reestruturação dos processos tomou um novo caminho, pois foi para além de uma exigência organizacional, indo de encontro a percepções, inquietudes e desconfortos de funcionários que só sublimaram, pois estavam perante o contexto de escuta e de mudanças.

Discussão

Muito se discute a importância da realização de um processo de endoculturação com os novos integrantes de uma organização, sendo evidente que a assimilação da cultura organizacional é fundamental para que os novos participantes se adéquem ao modo de pensar e agir da organização. Por isso, objetiva-se encontrar um denominador comum, pois as partes se influenciam e se adaptam umas às outras. Tal relação permite reconhecer que se, por um lado, os novos integrantes serão impactados pela cultura organizacional e terão que se moldar perante a ela, os funcionários veteranos também serão influenciados com as mudanças decorrentes da entrada destes. Por essa razão, destaca-se as relações observadas na emissora de televisão após o início do processo de introdução de novos integrantes. O fato de os funcionários passarem a demonstrar insegurança porque não tinham conhecimentos dos projetos a serem desenvolvidos, deterem em seu histórico o desconhecimento da prática dos estagiários e destacarem a falta de retorno dos projetos realizados por eles sustenta a ideia de que a endoculturação anteriormente realizada não preparou a equipe e também não fomentava a observação das relações estabelecidas.

Isto posto, diante um contexto de mudança, os funcionários de uma organização devem saber onde estão e para onde devem conduzir suas atividades e seus esforços. Assim, a chegada de um novo membro na equipe se apresentará como uma força capaz de interferir na cultura organizacional, o que, por sua vez, requisitará que o grupo se reestruture ou seja preparado (CHIAVENATO, 2009).

Em outras palavras, a endoculturação precisa pressupor, em conjunto com o planejamento dos programas de integração, a preparação da equipe e seu acompanhamento. O grupo preexistente precisa ser informado sobre os projetos, as metas e os objetivos perante a chegada de novos funcionários, bem como o modo pelos quais os novos membros irão alcançar tais propostas, isto é, suas atribuições e responsabilidades.

Sendo assim, tal processo de integração precisa ser mais do que apenas a recepção do novo. Deve ir além de práticas de apresentação, definição de horários e ajustamento à cultura organizacional; precisa voltar-se à mesma medida para os que já compõem a organização.

Diversos autores apresentam estratégias e indicações sobre a melhor forma de realizar a endoculturação. Para mais, eles descrevem a importância de se preparar a

equipe e estabelecer metas para que o novo funcionário seja incentivado a atingi-las. Porém, em contraposição à apresentação de tantas estratégias de integração, deixam em segundo plano a forma como deverá ser trabalhada com os funcionários veteranos a chegada de novos integrantes, bem como uma forma de manejar as inseguranças e inquietudes dos mesmos (CHIAVENATO, 2009; MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

A apresentação do relato de experiência, portanto, se justifica por apresentar na prática as influências que a integração de um novo membro pode causar na equipe já formada. Sendo assim, percebe-se que, por mais que a literatura se volte para o novo, pode ser fundamental para a instituição que os já pertencentes não só sejam preparados, como possam estar em constante integração com os recém-chegados.

Considerações finais

Para cumprir os objetivos propostos por uma endoculturação é necessário, previamente, preparar a equipe, pois será ela a responsável pelas atividades e o ambiente que irá receber o novo funcionário. Portanto, focar apenas naquele que chega é o mesmo que considerar que a cultura se faz aquém daqueles que compõem o grupo.

A descrição da experiência na emissora de televisão destaca a sensibilidade que um profissional da psicologia deve ter ao atuar no âmbito organizacional. Pois, por mais que existam muitos estudos e considerações sobre as relações de trabalho e o que as influenciam, por exemplo, as melhores estratégias para integrar um novo membro e permitir que esse harmonize com a equipe, será apenas a prática que orientará atuações que atendam às particularidades organizacionais. Como apresentado, por vezes, não basta receber o novo, é preciso preparar o antigo e assim permitir que esses estabeleçam relações de qualidade.

Referências

BANOV, M. R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

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

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E DE CARREIRA

História de vida e o sentido pessoal como forma de facilitar processos de construção de carreira: relato de experiência de estágio

Carolina Busato Heiderich Okamoto
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

A orientação profissional surgiu no início do século XX na Europa, com o intuito de aumentar a eficiência nas indústrias, com a criação do Centro de Orientação Profissional de Munique. O trabalho deste centro era orientado no sentido de identificar trabalhadores aptos aos serviços industriais. Ao identificar os inaptos, poder-se-ia evitar prejuízos e acidentes de trabalho. Em 1907, foi criado o centro nos Estados Unidos: *Vocation Bureau of Boston* e a publicação do livro *Choosing a vocation* (SPARTA, 2003), em que se iniciava o conhecimento sobre as possibilidades de escolhas vocacionais. Os termos da língua inglesa, vocação e orientação vocacional, contêm a ideia de dons e qualidades inatas ao indivíduo, um conceito aceito por décadas neste campo científico.

Em diversos momentos da história, tal concepção de indivíduo e o perfil profissional almejado estiveram ligados a qualidades e habilidades que aumentavam a produtividade e privilegiavam processos que identificavam o sujeito apto a realizar determinado trabalho. Nas décadas de 1920 e 1930, entre as guerras mundiais, desenvolveram-se testes psicométricos, a partir da psicologia diferencial e da psicometria, com a finalidade de traçar o perfil de personalidade/psicológico. O objetivo era traçar os perfis que os profissionais possuíam a partir de testes de inteligência, aptidões, habilidades, interesses, desenvolvidos durante a 1ª Guerra Mundial (SPARTA, 2003), que se baseavam nos cargos ocupados em estratégias de guerra.

Após isso, houve mudanças significativas no campo da Orientação profissional com a Teoria do Desenvolvimento Vocacional de Donald Super, na década de 1950. O foco da teoria mudou o paradigma de que a escolha profissional ocorreria num momento específico da vida, da infância à fase adulta, mas este afirma que o processo ocorre desde a infância até a velhice, com diferentes estágios evolutivos. Atualmente, esta perspectiva é muito utilizada em pesquisas e intervenções, uma vez que o processo de escolha profissional e de carreira é considerado importante em diversas etapas da vida profissional.

Além disso, o desuso da nomenclatura de vocação e orientação vocacional traz em si uma grande reflexão, pois, diferentemente da visão tradicional que o ser humano nasce com habilidades e inabilidades, constrói-se a perspectiva de que o indivíduo está inserido num contexto social, em que há contato entre o plano individual e o social. Nesta relação, se estrutura o sujeito que, em um duplo movimento, altera e é modificado pelo meio em que está inserido e dentro das possibilidades/dificuldades

postas realiza suas escolhas. Desta forma, neste trabalho de orientação profissional seguiu-se a perspectiva de “sujeito como aquele que é ao mesmo tempo único e singular, mas também social e histórico, como aquele que transforma o social em psicológico, como aquele que vive a unidade contraditória do simbólico e do emocional e como aquele que produz sentidos subjetivos” (AGUIAR, 2006, p. 12).

Atualmente, outro ponto relevante da orientação profissional e de carreira (OPC) é auxiliar no autoconhecimento do orientando e na busca por mais informações profissionais. No contexto brasileiro, desde o início a OPC foi ofertada, majoritariamente, para indivíduos das classes média e alta (LISBOA, 2002), o que tem sido revisto nos últimos anos no trabalho dos serviços-escola. A princípio, o desconhecimento sobre a OPC por parte de jovens e adultos de diferentes classes sociais torna-se uma dificuldade a ser enfrentada e foi observada neste trabalho, dado que a universitária M. sempre estudou em escolas particulares com bolsa de estudos e nunca se sentiu parte da escola. Ela por vezes mencionou que tinha dificuldade em se sentir parte da realidade em que estava inserida e se cobrava muito a ponto de não valorizar suas conquistas acadêmicas. No processo de OPC, buscou-se, além de mostrar possibilidades de desenvolvimento humano, valorizar o que ela já realizou em seu percurso estudantil e profissional.

Objetivos

O processo aqui relatado buscou ampliar o autoconhecimento da orientanda e das possibilidades de atuação profissional na área de comunicação social. Além disso, teve como objetivo auxiliá-la a visualizar outras possibilidades no campo profissional, bem como discutir o estágio inicial de sua carreira profissional, uma vez que se encontrava em experiências de estágio. Também foi objetivo deste projeto enfatizar os conhecimentos que ela adquiriu no Ensino Fundamental e Médio, na graduação e valorizar suas características pessoais e profissionais.

Metodologia

Participante

A orientanda (M.), sexo feminino, 23 anos, solteira, sem filhos, é graduanda em uma universidade pública do interior paulista. Ela buscou o serviço-escola da Clínica de Psicologia Aplicada, no qual foi encaminhada para acompanhamento clínico. Nas

sessões de psicoterapia, foi identificada outra demanda relativa à área de Orientação Profissional e de Carreira (OPC). As duas queixas principais foram: que ela não conseguia fazer planos profissionais e pessoais a longo prazo e não valorizava os conhecimentos acadêmicos/profissionais que possuía.

Procedimentos

Os atendimentos individuais ocorreram no Centro de Psicologia Aplicada (CPA) de uma universidade pública do interior paulista, presencialmente. Foram seis encontros semanais, com uma hora de duração cada. Foram utilizadas técnicas como: frases para completar de Bohoslavsky, curtigrama e atividades do *Guia Tô no Rumo* (SOUZA; CORTI, 2019).

Planejamento

<p>1º Encontro – Objetivo: levantar informações sobre o orientando, conhecer seus objetivos na OPC, compreender sua expectativa em relação ao processo de OPC. Levantar conhecimento sobre o orientando (necessidades, vontades, objetivos, critérios de escolhas profissionais, rede de apoio).</p>	<p>Entrevista inicial semiestruturada: dinâmica de apresentação em que serão abordadas 3 temáticas. 1 - Apresentação da OPC. 2 - Histórico de vida. 3 - Importância e significado do trabalho na vida.</p>
<p>2º Encontro – Objetivo: entender os interesses, conhecimentos e habilidades pessoais e profissionais da orientanda, por meio do uso da técnica narrativa. Discutir sobre projetos, expectativas e sonhos, além de conhecer a história de vida e as relações familiares que influenciam a orientanda.</p>	<p>Dinâmica: Árvore da vida (DENBOROUGH; NCUBE, 2011) https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/192/174 adaptada ao <i>on-line</i></p> <p>A partir de um desenho de uma grande árvore, o orientando escreve nomes de pessoas e fatos importantes em sua história, colocando em cada parte da árvore. Nas raízes, insere palavras que representam a história dos avós, cultura, tradições e rituais; no tronco, palavras que representam as capacidades e habilidades pessoais; nos galhos, palavras que representam o futuro mostrando as expectativas, projetos e sonhos; nas folhas, as pessoas significativas para o orientando. Por fim, os frutos que representam o que ele deixará para as próximas gerações.</p> <p>O orientando explica sobre a construção desta história e a representação da vida dela. Breve explicação sobre o processo de OP (AGUIAR; 2006).</p>

<p>3º Encontro – Objetivo: conhecer a história da cliente e discutir subáreas dentro da comunicação social que podem ser opções de escolha, nas próximas etapas de carreira profissional.</p>	<p>Técnica de frases para completar de Bohoslavsky (1993). Utilização de cinco frases. Apresentação em PowerPoint elaborada pela orientadora, com conteúdo dos <i>sites</i> de grandes universidades com cursos de especialização, pós-graduação e atuação dentro da comunicação social. A partir do conteúdo apresentado, discussão sobre as subáreas que interessam à orientanda.</p>
<p>4º Encontro – Objetivo: elencar e discutir sobre gostos pessoais, visão sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho (QVT).</p>	<p>Dinâmica: identidade vocacional e ocupacional. Técnica do Curtograma.</p>
<p>5º Encontro – Objetivo: investigar a história da cliente e entender os motivos das escolhas profissionais. Retomar as profissões que gostava na infância e adolescência, bem como os profissionais que atualmente admira.</p>	<p>Roteiro “Quem você considera?” (SOUZA; CORTI, 2019, p. 18). Linha do tempo das profissões (SOUZA; CORTI, 2019, p. 31).</p>
<p>6º Encontro – Objetivo: retomar com a cliente as atividades desenvolvidas durante o processo de OP.</p>	<p>Linha do tempo das sessões e entrevista devolutiva (CFP, 2019, p. 34).</p>

Discussão e resultados

No início do processo, M. estava bastante receosa, porque imaginou que o trabalho da OPC consistiria em definir metas e traçar formas de alcançá-las. Logo no encontro 1, esta visão foi desconstruída, ao explicar como é o processo de orientação profissional e de carreira e a visão de ser humano complexa e social que seria utilizada.

No encontro 2, na atividade: “Árvore da vida”, ela se envolveu e apresentou como era sua relação com seus pais, avós e primos. Em suas raízes e história de vida, resgatou algumas situações que gostava de passar com sua avó e o que aqueles encontros significavam para ela. A orientadora pôde conhecer a história de vida da orientanda, o caminho que seus parentes já haviam percorrido profissionalmente e o que isto significava para ela. Além disso, ao final da atividade apontou alguns objetivos concretos para o futuro próximo, como ser efetivada no trabalho, comprar um carro, entre outros.

O encontro 3 foi importante para discutir as diversas subáreas dentro da comunicação social e campos de interesse da orientanda. Ela relatou ter interesse nas áreas de escrita e *podcasts* sobre histórias de investigação, além de escrever sobre *reality shows* e entretenimento. Neste sentido, ela gostaria de atingir objetivos, ainda distantes em seu campo profissional. Foi trabalhado que ela deveria continuar fazendo o que gosta

em seu tempo livre e valorizar as habilidades profissionais que já possui e o que tem desenvolvido em seu campo de estágio. Em alguns encontros, ficou nítido que ela não se sentia um sujeito criativo no trabalho, mas às vezes contava fatos que mostravam o contrário, que ela tinha autonomia e desenvolvia pautas de seu interesse. Como discute Vigotsky (2001) e Aguiar (2006), há um movimento de contradição, em que o indivíduo sente quase como o equivalente ao todo, e em outros momentos sente a sua própria individualidade:

Homem e sociedade vivem uma relação de mediação, em que um expressa e contém o outro, sem se diluírem e sem perderem sua singularidade. Vivem a dialética inclusão-exclusão, ou seja, vivem uma relação na qual indivíduo e sociedade se incluem e se excluem ao mesmo tempo. Afirmamos que se incluem por entender o indivíduo, como lembra Vigotsky (2001), como “quase o social”, como aquele que em todas as suas ações têm sempre uma colaboração anônima. Quando afirmamos que se excluem, entendemos que eles se diferenciam e, com isso, reiteramos a singularidade do sujeito que, ao se manter assim, cria a possibilidade de colocar o novo no social. (AGUIAR, 2006, p. 12).

No encontro 4, foi utilizado o “baralho das trajetórias profissionais” e solicitei à orientanda que imaginasse o curso superior (bacharelado ou tecnólogo) ou técnico que aquele profissional teria se formado, bem como cursos de idiomas ou cursos livres que teria realizado. Tal jogo foi escolhido porque mostra como o indivíduo constrói sua trajetória e opta por ensino profissionalizante ou livre que podem enriquecer sua atuação. Em sequência, foi solicitado que ela preenchesse quatro quadrantes da Técnica do curtigrama. Algumas respostas foram preenchidas rapidamente como: gosto e faço (ouvir música/*podcast*, escolher sobre o que escrever na faculdade, sair de casa) e gosto e não faço (exercícios físicos, ler livros, escrever de forma independente). Os campos **Não gosto e faço** e **não gosto e não faço** ela apresentou mais dificuldade em preencher. Listou quatro itens no campo **não gosto e faço**: trabalho em grupo (faculdade), rotina de relatórios do estágio, acordar cedo e ler sobre economia. Apenas um no campo **não gosto e não faço**: falar de esportes.

No encontro 5, na realização do Roteiro “Quem você considera?” (SOUZA; CORTI, 2019, p. 18), parte do *Guia Tô no Rumo*, ela elencou as personalidades famosas e parentes próximos que considera: uma pessoa bem-sucedida profissionalmente, uma pessoa batalhadora, uma pessoa tranquila, uma pessoa feliz. Nessas respostas, conseguimos discutir questões que ela valoriza no trabalho e no seu desenvolvimento pessoal. Além disso, a orientanda contou sobre sua história de vida, as escolas em que

estudou, como se sentia, as crenças que desenvolveu sobre seu futuro profissional e as mudanças de cidade que realizou durante sua adolescência. Nesta parte, por ser uma mulher negra, ela se sentia deslocada em escolas de elite e se identificava com poucas pessoas de sua turma. Na pré-adolescência e adolescência, mudou diversas vezes de escola, por sua mãe ser professora e M. precisar acompanhar as mudanças de trabalho dela.

No encontro 6, o encontro de encerramento, retomamos o que havia sido trabalhado em cada uma das sessões e li um *feedback* sobre o que havia percebido em seu caminho profissional e as possibilidades que havíamos trabalhado. Elenquei características pessoais de M., como a criatividade e o gosto por aprender idiomas, que não deveriam ser abandonados em sua carreira profissional. A partir da perspectiva dialética, discutimos como ela poderia transformar o dia a dia e solicitar à sua chefia, dentro da área que está atuando, temáticas e atividades que a realizam (diversidade, cultura, entrevistas de personalidades da empresa, entre outros).

O processo de orientação profissional e de carreira caminhou no sentido de desmistificar estereótipos de sucesso presentes e reforçados na sociedade, além de mostrar as escolhas que ela já havia realizado e em outras que ainda irá realizar no futuro. Assim, como na citação de Vygotsky, este processo pôde auxiliá-la a entender a singularidade do sujeito e a construir suas próprias possibilidades no campo profissional. Ao final, a orientanda relatou que havia recebido elogios da chefia em seu trabalho e que poderia ser efetivada como funcionária na mesma empresa, ao final do estágio. Desta maneira, ficou claro que o processo de OPC possibilitou a ampliação das perspectivas de trabalho de M. na medida em que ela se sentiu alguém que pode desenvolver algo novo ou importante dentro de sua área de trabalho.

Esta experiência de estágio contribuiu muito com a minha formação ao ver a evolução da orientanda durante o processo. Inicialmente, M. chegava com quinze minutos de atraso, o que reduzia consideravelmente o tempo de atendimento. A partir da 2ª sessão, ela passou a se comprometer com o processo de orientação e fazia todas as atividades propostas, estabelecendo efetivamente o vínculo terapêutico. A partir do 3º encontro, ela não chegou mais atrasada. Desta forma, foi muito motivador preparar *slides*, atividades e materiais para os encontros. Meu maior desafio foi pesquisar questões relevantes dentro da comunicação social e entender os entraves e barreiras para as subáreas que ela gostaria de trabalhar. Pessoalmente, não senti que alguma atividade não funcionou, todas elas possibilitaram trazer conteúdos da vida de M., o que enriqueceu muito o trabalho. Foi possível perceber que, para cada orientando, é preciso traçar uma estratégia e um plano de trabalho bastante específicos.

Referências

AGUIAR, W. M. J. A escolha na orientação profissional: contribuições da psicologia sócio-histórica. **Psicol. educ.**, São Paulo, n. 23, dez. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-69752006000200002. Acesso em: 30 maio 2022.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Orientações sobre elaboração de documentos escritos produzidos pela(o) psicóloga(o) no exercício profissional.** Resolução comentada nº 06 de 2019. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2019/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CFP-n-06-2019-comentada.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2022.

LISBOA, M. D. Orientação Profissional e mundo do trabalho: reflexões sobre uma nova proposta frente a um novo cenário. *In*: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação Vocacional Ocupacional: novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

SOUZA, R.; CORTI, A. P. **Guia Tô no Rumo, jovens e escolha profissional** – Subsídios para educadores. São Paulo: Ação Educativa, 2019.

SPARTA, M. O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 4, n. 1-2, p. 1-11, dez. 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902003000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 12 jan. 2023.

O tema da masculinidade na orientação profissional

Rafael Edgar da Silva
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

Estudos sobre masculinidades vêm crescendo no Brasil em consequência do interesse dos homens sobre a construção da sua própria identidade (SILVA, 2000). Pesquisas tímidas começaram a surgir na década de 1950 e 1960 e foram ganhando fôlego até se estabelecer de forma mais sólida nos anos 80. O movimento feminista, que abriu os portões das discussões de gênero, trouxe para o debate público os bastidores da relação entre homens e mulheres que antes ficava restrita ao ambiente privado (BOTTON, 2007). Assim, a iniciativa revolucionária do movimento abre espaço para que o outro lado dessa moeda – a construção sociocultural da identidade masculina – também passe a ser alvo de discussões e questionamentos.

Atualmente, existem diversos grupos dedicados a abordar a temática da *masculinidade* como *homens em conexão* e *MEMOH* (“homem” ao contrário), tratando, principalmente, dos valores que permeiam o imaginário masculino e que são responsáveis por orientar o comportamento de homens a respeito de si mesmos e do mundo (BOTTON, 2007). Vale ressaltar que grande parte das discussões giram em torno da desaprovação dos comportamentos associados ao gênero masculino, como pode ser constatado através da ideia de *masculinidade tóxica* que é repetidamente trazida à tona por estes grupos (SILVA, 2000).

Além disso, outro fator importante que se soma a esta narrativa emergente é a dissociação entre corpo biológico e gênero, entendendo estes elementos como fatores distintos e não necessariamente vinculados na construção da identidade do sujeito (DINIS, 2013). Nesse sentido, os *estudos de gênero* (que foi se desenvolvendo a partir das incursões feministas) denunciam a essencialização das características masculinas e femininas, localizadas num substrato puramente biológico (pênis e vagina), ignorando, portanto, todo o simbolismo cultural que constrói o imaginário popular a respeito dos diferentes corpos. Naturalmente, esses movimentos vão bater de frente, primeiro com as teorias tradicionais e biologizantes que, como já foi dito, não dão a devida importância à mediação humana para construção do que se entende como homem e mulher; mas também com as produções psicanalíticas que, embora tenham apresentado alguma flexibilização quanto ao modelo citado acima, ainda se encontravam atrelados ao referencial naturalizante da família nuclear burguesa em sua configuração heterossexual e monogâmica (DINIS, 2013).

É dentro deste cenário teórico que a ideia de “masculino” passa a ser concebida como uma construção social, isto é, não possui uma existência dada e natural, mas

foi produzida e perpetuada por agentes humanos em sua tentativa de organizar o mundo. Os autores Thurler e Medrado (2020) em seu dossiê intitulado “masculinidades contemporâneas em disputa” oferecem uma boa descrição das expectativas sociais que dão fundamento aos gêneros. Nas palavras dos autores: “Seria comum definir a suposta natureza feminina como essencialmente empática, atenciosa, sensível, terna, que mostra emoções e sentimentos [...]”; por sua vez, a “natureza masculina” correspondia à força física, ao domínio, ao trabalho na esfera pública, à busca do sustento da família fora de casa, sem estar muito inclinado a mostrar emoções ou sentimentos (p. 3). O trecho apresentado é sucinto e preciso quanto aos principais valores que organizam os papéis de gênero em nossa sociedade e podem ser facilmente reconhecidos por qualquer membro de nossa cultura.

Por fim, no que se refere especificamente ao universo simbólico que dá forma ao psiquismo masculino, podemos observar duas linhas de análise. A primeira chama atenção para uma *crise da masculinidade*, pois acredita que esse “homem ideal”, enquanto um construto sociocultural, não corresponde ao ‘homem real’, ou seja, o homem de carne e osso que vive seus dilemas e dificuldades; dificuldades essas que, muitas vezes, são criadas – ou maximizadas – pela suposta obrigação de corresponder a uma imagem idealizada do ser masculino. Tal perspectiva, valendo-se do atual contexto de enfrentamento destas questões, apresenta a imagem de homens completamente perdidos, frágeis e inseguros frente ao desmanchar destes modelos que, embora fizessem sofrer, ofereciam um horizonte de desenvolvimento, uma direção para onde caminhar. Por outro lado, temos a tese de Pierre Bourdieu chamada “Dominação masculina” na qual a dominação dos homens sobre as mulheres é associada não só a algo físico, mas também simbólico. Nesse prisma, as mulheres são vistas, nas relações sociais – consciente ou inconscientemente – como objetos passíveis de manejo a depender do desejo do homem, que, através dela, faz a manutenção de seu *status* de poder (BOTTON, 2007). Em outras palavras, os homens são responsáveis pela criação e manutenção dos pilares deste modelo profundamente desigual.

Com base nessa discussão, que aborda os papéis sociais de gênero reproduzidos em nossa sociedade, o presente capítulo objetiva abordar dois casos de homens de idades distintas que foram atendidos em um programa de orientação profissional de uma instituição de ensino superior. Ambos os casos apresentavam dificuldades íntimas facilmente atreladas à construção da subjetividade masculina e seu distanciamento em relação ao próprio campo emocional, dificultando o aprofundamento necessário para que o processo ocorresse de forma mais significativa.

Breve descrição dos casos

Caso 1

C. é solteiro, trabalha numa empresa de telesserviços, tem 22 anos e faz um curso técnico de RH (que, segundo ele, não está fazendo mais sentido em sua trajetória). Sobre sua história de vida, C. trabalhou desde os 5 anos na roça. Ele não fala com o pai desde que mudou para uma cidade do interior do estado de São Paulo (há 3 anos) e sempre morou sozinho. Contudo, está morando com uma amiga faz alguns meses. O cliente descreve sua busca por atendimento com termos vagos como: “quero descobrir o que gosto”, “quero ter uma maior qualidade de vida”. Contudo, não vê mais sentido no curso e associa sua desmotivação ao trato com as contas (algo que ele não gosta). C. começou a sair para festas faz pouco tempo, pois sempre foi muito focado nas suas obrigações.

O cliente falou muitas vezes sobre suas dificuldade em lidar com os próprios sentimentos. Se definiu como alguém carente, mas que as pessoas veem como frio e distante. É muito desconfiado e comenta que não tem amigo, mas sim colegas. Tem um “pé atrás” com todos, pois acredita que pode ser enganado. Além disso, sua personalidade bastante pragmática faz com que ele olhe para o mundo de forma lógica e objetiva, evitando um contato mais profundo com suas fragilidades. Tais características, que certamente são úteis no trato com as obrigações diárias, o deixam distante com relação ao seu próprio ambiente interno. Ele não consegue encontrar um caminho que faça sentido para si e por isso apoia-se naquilo que o ambiente externo coloca como bom: ter uma casa, uma carro, ir para faculdade, ganhar um bom salário etc.

Caso 2

M. é um professor de sociologia de 35 anos, cuja satisfação com seu atual ofício vem sendo uma fonte de angústia e descontentamento. Gosta muito de escrever – e o faz desde que era muito novo – e quer se dedicar mais a esta atividade. Contudo, sua dupla jornada de trabalho – ele diz isso, pois mora sozinho e precisa se ocupar da rotina da casa – consomem boa parte do seu tempo. Ele comentou algumas vezes sobre a nobreza que envolve sua profissão e como consegue se sentir um pouco realizado ao participar do desenvolvimento dos seus alunos, mas isso não é o suficiente. M. conta que nunca planejou nada em sua vida. Diz que sempre gostou

de estudar e foi isso que o direcionou para a vida acadêmica. M. comenta que nunca passou qualquer tipo de necessidade, mas se considera parte do proletariado, assim como sua mãe e seu pai. Diz que detesta trabalhar, pois se sente apagado, que não está “deixando nada”. Nesse mesmo sentido, ele repete algumas vezes que quer “cristalizar” suas ideias, o que se refere a deixar algo significativo para o mundo.

De modo geral, o cliente vivencia uma grande crise (que ele diz estar sendo vivenciada faz algum tempo) e diz que se arrepende de uma série de escolhas que fez e está infeliz com os rumos que sua vida tomou. Vale mencionar que, embora os relatos apresentados denunciem uma situação aguda de sofrimento, M. racionaliza – como ele mesmo aponta – todos os processos que o atravessam, o que torna difícil entrar em contato com os sentimentos oriundos da condição em que se encontra. Sua fala está sempre permeada por uma pompa científica que causa uma falsa impressão de domínio da situação, quando, na realidade, o que permanece é um constante sentimento de vazio e frustração.

Apreciação dos casos

Ambos os casos apresentam, à sua maneira, entraves mediante o processo de orientação profissional que poderiam estar associados – claro, que não exclusivamente – às questões que permeiam o universo masculino. Sobretudo, à dificuldade em lidar com as próprias emoções e sentimentos. Thurler e Medrado destacam os “sentimentos e as emoções” como uma temática tradicionalmente associada ao universo feminino e, portanto, contrária às expectativas associadas aos homens (homem não chora). Tal estrutura pode ser observada em ambos os atendidos e será mais bem explicitada a seguir.

No primeiro caso, por exemplo, vemos um jovem bastante habilidoso no trato objetivo com o mundo no que se refere, principalmente, às suas exigências de trabalho – algo que também é destacado pelos autores como “território masculino”; o mundo do trabalho, da esfera pública, da busca pelo sustento etc. Numa das sessões, o cliente salientou que não gostava de ser chamado atenção, pois sabe o que precisa fazer e suas obrigações são todas entregues “a todo custo”. Na sessão em destaque, abordamos alguns elementos que poderiam ser o “custo” desta atitude exemplar para com seu ofício. Evidentemente que seus dilemas subjetivos sempre eram colocados em segundo plano para que todos os deveres fossem cumpridos. Além disso, o cliente também enfrentava uma série de dilemas em suas relações interpessoais, tendo dificuldade em encontrar um parceiro ou mesmo manter relações mais íntimas. Ele

comentou ao longo de alguns encontros sua dificuldade em se relacionar, “as pessoas me acham frio, mesmo que eu me sinta bastante carente por dentro”. Há também uma grande desconfiança em relação às pessoas, pois teme que pode ser traído a qualquer momento. De modo geral, podemos dizer que o “ambiente externo” era manejado com muita destreza pelo cliente.

Embora tenha ido em busca de orientação profissional para confirmar alguns caminhos que estavam se delineando em sua vida, seu raciocínio sempre manifestava um tom prático e estratégico em relação aos planos e às possibilidades profissionais. Ao final dos nossos encontros, ele organizou sua mudança de cidade, pediu as contas da empresa em que trabalhava, conseguiu agendar algumas cirurgias simples antes de sua mudança, vendeu os móveis, organizou sua rotina em seu novo destino e fez tudo isso praticamente sozinho. Por outro lado, sua vida emocional e afetiva parecia caminhar no sentido oposto. Suas habilidades sociais eram escassas e faltava empatia no trato com outras pessoas. Certa vez, comentou numa das sessões que estava se relacionando com um rapaz. Logo nos primeiros encontros, o cliente disse para ele que iria “quebrar sua cara” caso fosse traído. Era comum em nossos encontros frases que denunciavam sua dificuldade com os próprios sentimentos como: “Eu preferiria não sentir”; “não entendo meus sentimentos”; “preferia não ter sentimentos, sentimentos são coisas complicadas” etc.

Já no segundo caso, a situação é bastante diferente, embora dentro da mesma temática. M. é um professor de sociologia que, como se espera, possui uma sólida base conceitual para apoiar sua visão de mundo. Naturalmente, suas convicções teóricas estão fortemente atreladas à sua subjetividade e medeiam toda e qualquer experiência que ele experimenta.

O ponto central é que o cliente aparenta abordar toda e qualquer questão de forma intelectual, se mantendo distante da realidade afetiva que os envolve. Suas falas se assemelham a um discurso acadêmico, banhado de autores e teorias que justificavam e davam sentido a um mundo que, por mais bem organizado conceitualmente, era vivido como um “buraco” que ficava cada vez maior conforme o tempo ia passando. Um desafio suplementar era a luta para não entrar em debates teóricos despropositados, que eram constantemente instigados por M. Não eram raras as vezes em que o cliente descrevia, de forma longa e demorada, uma série de constructos teóricos com a intenção de abordar algum aspecto da sua crise. Assim, mergulhados nesta tempestade conceitual, não conseguimos acessar estados emocionais que poderiam apontar uma direção, uma luz no fim do túnel para a grande crise em que o cliente se encontra.

Conclusão

O presente trabalho teve por objetivo investigar a relação entre questões associadas ao universo cultural masculino e os obstáculos enfrentados num contexto de orientação profissional oferecido por uma clínica-escola. Os casos foram atendidos paralelamente, o que facilitou o enquadramento dos desafios clínicos na temática abordada (masculinidades).

Embora os desafios apresentados em ambos os casos tenham trazido dificuldades significativas para o melhor aproveitamento do ciclo de atendimentos, ficou evidente a necessidade do aprofundamento em questões emocionais também quando estamos tratando do projeto de vida e carreira de um sujeito. Não estamos mais num tempo em que a esfera profissional é tratada apenas como uma função mecânica a se ocupar no interior de uma estrutura social.

A carreira é cada vez mais tida como um projeto de vida que envolve sonhos, anseios, desejos, temores e ambições e, portanto, dialoga diretamente com a interioridade do sujeito e com quem este deseja ser no mundo. Em outras palavras, a profissão é mais do que apenas uma atividade realizada para garantir sustento financeiro. Sendo assim, ambos os casos apresentaram, valendo-se de um distanciamento produzido pelo excesso de praticidade e racionalidade, uma obstrução que dificultou o surgimento de significados pertinentes – e por que não dizer, essenciais – à construção de um projeto de vida. Assim, finalizamos os atendimentos na esperança de que ao menos uma janela tenha sido aberta na visão dos atendidos que possibilite a tomada de decisões levando em consideração também o seu desenvolvimento emocional.

Referências

BOTTON, F. B. As masculinidades em questão: uma perspectiva de construção teórica. **Revista Vernáculo**, Paraná, n. 19 e 20, 2007.

DINIS, N. F. Revisitando o binômio sexo-gênero. **Revista Ártemis**, São Carlos, v. XV, n. 1, p. 123-134, jan./jul, 2013.

SILVA, S. G. Masculinidades na história: a construção cultural da diferença entre os sexos. **Psicologia, ciência e profissão**, Paraíba, v. 20, n. 3, p. 8-15, 2000.

THURLER, D.; MEDRADO, B. Masculinidades contemporâneas em disputa. **Revista de estudos indisciplinares em gênero e sexualidades**, Salvador, n. 13, v. 1, maio/ago. 2020.

Orientação Profissional com adolescentes: uma experiência em relação ao manejo e a vulnerabilidade às influências externas e internas do orientando

Heitor Santos Condi
Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

A Orientação Profissional, segundo a Associação Brasileira de Orientação Profissional (ABOP, 2019), é um serviço que busca auxiliar seu público na tomada de decisões quanto às escolhas e desdobramentos de suas carreiras, podendo ser realizada em diversos momentos da vida profissional, como na escolha de profissão, transição de carreira e até mesmo no desenvolvimento de habilidades pertinentes ao mundo profissional. Um processo de Orientação Profissional (OP) visa fornecer meios e instrumentalizar o indivíduo ou grupo que se submete a tal processo a realizar escolhas conscientes, com segurança e clareza, aprofundando o autoconhecimento do(s) orientando(s) e ofertando meios de adquirir informações concretas sobre as mais diversas áreas profissionais.

Considerando, então, a natureza de um processo de Orientação Profissional, um dos públicos que muito se beneficia desse serviço trata-se de adolescentes, que estão numa fase de vida cercada de expectativas, desejos, sonhos e, principalmente, incertezas e angústias quanto aos rumos que suas vidas tomarão na transição à vida adulta – e como esses rumos se confundem, em maior ou menor grau, com as escolhas profissionais que deverão realizar, seja ingressar de fato no mercado de trabalho ou procurar se especializar em alguma profissão, através de cursos técnicos ou cursos superiores (DIAS *et al.*, 2019; RIBEIRO; SANTOS; SANTOS, 2019). Sendo assim, a oferta de serviços a essa população define-se como importante, em especial para indivíduos em contextos de desigualdade social, em que os moldes já consolidados da Orientação Profissional não se sustentam frente à realidade desses sujeitos (NASCIMENTO, 2020).

Com o desenvolvimento de novas tecnologias e expansão do acesso à internet – e novos meios de comunicação – novas alternativas de atendimento psicológico começaram a ser discutidas, tendo em vista uma adequação às novas realidades de comunicação e a ampliação de possibilidades provenientes do desenvolvimento tecnológico (ULKOVSKI; DA SILVA; RIBEIRO, 2017). Nesse cenário, o Conselho Federal de Psicologia (CFP), em maio de 2018, publica uma resolução que regulamenta a prestação de serviços psicológicos através de meios de tecnologia da informação e da comunicação, substituindo as resoluções prévias que limitavam essa modalidade de trabalho (CFP, 2018). Dessa maneira, amplia-se efetivamente o leque de possibilidades de atendimentos psicológicos de múltiplas naturezas, com algumas exceções, como o atendimento de indivíduos em situação de urgência e emergência.

No entanto, em 2020, com o advento da pandemia de COVID-19, uma nova resolução do CFP foi publicada, frente à realidade posta pela situação de quarentena. Nessa resolução, as atividades do profissional da psicologia anteriormente vedadas de serem realizadas através de meios de tecnologia, mesmo com as normas de 2018, foram temporariamente permitidas (CFP, 2020). Com isso, a demanda por atendimentos psicológicos na modalidade *on-line* cresceu exponencialmente – dada a impossibilidade de atendimentos presenciais. No entanto, mesmo com a diminuição dos efeitos da pandemia e das restrições de distanciamento, compreende-se que a utilização da tecnologia continuará como realidade permanente, mesmo que como ferramenta complementar aos atendimentos presenciais (VIANA, 2020).

E, de fato, existem vantagens incontestáveis quanto à utilização das tecnologias dentro da atuação de um psicólogo. Viana (2020) pontua entre elas a superação da distância para a realização de serviços e a possibilidade de trocas técnicas entre profissionais a distância, integrando diversos polos científicos e contribuindo para a melhora das ferramentas e instrumentos utilizados. Por outro lado, há de se reconhecer que existem possíveis problemas advindos dessa prática, entre eles:

A utilização de meios tecnológicos inadequados e suscetíveis a invasões de privacidade, falta de preparo dos profissionais para uso crítico das tecnologias, super precarização do trabalho com redução de remunerações e aumento de horas não remuneradas de trabalho. (VIANA, 2020, p. 78).

Mas a possibilidade de atendimentos psicológicos à distância representa, também, uma maneira de se conectar e ofertar serviços aos mais diferentes estratos sociais e que, especialmente, se encontram distantes dos grandes polos e aglomerações de profissionais. Mesmo que, em última instância, a exclusão digital ainda propicie dificuldades de acesso e compreensão das tecnologias facilitadoras (MUNIZ *et al.*, 2022), é apontada como uma das principais problemáticas das práticas *on-line* (MARASCA *et al.*, 2020; MUNIZ *et al.*, 2022; TAVAREZ *et al.*, 2022). Dentro desse cenário, que compreende a realidade vigente de atendimentos *on-line* em Orientação Profissional e suas possíveis dificuldades e entraves, deu-se um processo – sendo parte das práticas do estágio obrigatório em Orientação Profissional – utilizando a plataforma Google Meet, que será discutido neste capítulo.

Objetivos da orientação profissional

Instrumentalizar a cliente e auxiliá-la no processo de escolha de sua futura profissão, por meio do fortalecimento de seu autoconhecimento, perpassando pelo reconhecimento das influências presentes em sua vida que balizam suas escolhas, além de orientá-la quanto a informações – e ferramentas de obtenção dessas informações – referentes às profissões de interesse.

Participante

Joana (nome fictício) tinha 18 anos à época do processo, residente de uma cidade do interior paulista, recém-formada do ensino médio e estudando para os vestibulares em um cursinho preparatório particular *on-line*, com o intuito inicial de ingressar em uma graduação de Medicina. Joana buscou o serviço de orientação profissional, pois tinha dúvidas quanto à sua escolha. Ela não sabia se Medicina era realmente aquilo que desejava seguir como carreira e queria eliminar suas incertezas antes de se inserir no ensino superior.

Resumo dos atendimentos

ATENDIMENTOS	ATIVIDADES	OBJETIVOS
1º	Entrevista inicial	Primeiro contato, coleta de informações requisitadas pela clínica-escola e discussão da demanda.
2º	Questionário de valores	Avaliar quais são os valores que guiam a cliente, fornecendo pontos de discussão para que se possa entender suas crenças e, dentro do possível, desconstruir mitos sobre a vida profissional.
3º	Genoprofissiograma	Avaliar a situação profissional dos familiares da cliente, além dos processos vinculativos e de influência sobre suas expectativas e desejos profissionais.
4º	As partes e o todo	Aprofundar a questão de influências e propiciar momento de reflexão sobre elas
5º	Dinâmica do sorvete	Movimentar reflexões sobre as escolhas de vestibular e faculdade de interesse
6º	Curtigrama	Proporcionar momentos de reflexões sobre seus gostos e como eles podem ser postos em suas escolhas profissionais, além de expor a influência parental em seu dia a dia.

7º	Técnica das atividades profissionais	Avaliar e discutir as possibilidades de trabalho, levando em consideração seus gostos, ampliando horizontes.
8º	Técnica das frases para completar	
9º	Discussão dos dois atendimentos anteriores e suas atividades	
10º	Ficha de informações profissionais	Suscitar o movimento de busca por informações concretas sobre sua escolha profissional
11º	Discussão sobre grades curriculares	Explorar informações sobre o curso escolhido frente a comparativo.
12º	Retomada dos conteúdos trabalhados	Retomar o processo após pausa nos atendimentos e verificar as percepções da cliente sobre o que foi trabalhado.
13º	Encerramento	Aferir se as demandas foram de fato concluídas – total ou parcialmente – e encerrar o processo

1º Atendimento

Aqui, Joana deu muitos detalhes sobre sua vida, em razão da entrevista inicial, e expôs sua demanda de maneira mais clara – ela acreditava que Medicina podia não ser mais uma opção válida para si, que tinha muito medo de se arrepender dessa escolha. Ao mesmo tempo não se via trabalhando feliz em algo que não fosse Medicina ou Psicologia, após ter, supostamente, feito uma longa e detalhada pesquisa sobre muitas possíveis profissões. Por fim, ela disse que se sente angustiada de “não estar fazendo nada” ou estar “parada” – não está trabalhando e nem está em alguma graduação – e quer que os pais sintam orgulho dela.

Ao ser questionada se tinha conhecimento sobre ao que se referia exatamente o processo de Orientação Profissional e quais seriam seus objetivos nele, Joana respondeu que seria para ajudar a decidir sua futura profissão, lhe dando uma resposta concreta sobre que carreira deveria seguir. Nesse momento, ela foi informada pelo psicólogo sobre em que consiste o processo e quais seriam os tópicos trabalhados – escolhas, autoconhecimento e informações profissionais – e objetivos reais, que não lhe seria fornecida resposta definitiva alguma, mas sim que se buscava que ela pudesse, ao final do processo, realizar suas escolhas com clareza e segurança. Em

resposta, Joana se disse um pouco frustrada com isso, mas estava ansiosa para seguir com o processo se isso iria lhe ajudar.

2º Atendimento

Foi enviado à cliente um questionário de valores no início do atendimento, que possuía um total de oito afirmações e que ela deveria dizer se concordava ou não com elas e os motivos para tal. As afirmações eram referentes ao mundo profissional e suas possibilidades, discutindo determinismos socioeconômicos que poderiam ou não influenciar o futuro de alguém.

Em suas respostas, Joana demonstrou acreditar que, idealmente, as escolhas e acesso às profissões seriam igualitárias, mas que a realidade socioeconômica de cada um pode significar vantagem ou desvantagem nessas questões. Segundo ela, quem tem mais condições financeiras tem mais possibilidades, existe discriminação quanto à raça, classe e gênero e isso implica diretamente em limites para determinadas populações. Mas é interessante pontuar que, ao ser questionada sobre a afirmativa de que as pessoas nascem com tendências apontadas para profissões específicas, a resposta foi de que sim, pois suas crenças religiosas indicavam que as pessoas nasciam com um propósito. Nesse sentido, o psicólogo questionou se um propósito de vida necessariamente significava um propósito profissional, ao passo que Joana refletiu e afirmou que não, que são coisas distintas. Um último aspecto é de que Joana afirmou que havia desistido de medicina e que agora só desejava ingressar na graduação de Psicologia.

3º Atendimento

Nesse atendimento, um genoprofissiograma foi feito, no qual Joana teve que listar as profissões de seus familiares (avós, pais, tios, irmãos e primos). Enquanto listava, a cliente teve o movimento autônomo de também listar o grau de escolaridade de cada um de seus parentes, dando destaque ao fato de que a maioria de sua família tem ensino superior completo – e pontuando a aparente importância disso para ela. A partir disso, ela foi questionada sobre quais eram as percepções dela acerca do genoprofissiograma que ela havia montado. Nesse momento, foi percebido algo que já havia acontecido nos outros atendimentos e que se manteve nos atendimentos seguintes: ao ser questionada sobre algo que precisaria de uma elaboração pessoal maior, ela se silenciava por alguns instantes e, risonha, dizia que “não sabia”, obrigando o psicólogo a buscar informações ativamente e tentar oferecer pistas para reflexões.

Joana, instigada pelas perguntas diretivas realizadas pelo orientador profissional, considerou que o sucesso profissional era atrelado à remuneração e quanto se poderia assegurar uma estabilidade para sua família. Além disso, ao ser questionada se algum familiar poderia ter se arrependido de alguma escolha, ela destacou uma tia, que havia trocado de profissão para algum tempo depois retornar para a profissão inicial – possivelmente indicando o medo de se arrepender da escolha profissional que ela teria de fazer. Além disso, destacou fortemente o orgulho e a admiração que tem pelo pai, por ele ter conseguido conquistar tudo que conquistou e ele sempre apoiá-la em suas escolhas.

4º Atendimento

Na dinâmica Partes de um todo, Joana teve que nomear e explicar os motivos das escolhas sobre oito perguntas. Ela deveria nomear: uma pessoa de bem com a vida; de sucesso; admirável; bonita; bem-sucedida profissionalmente; realizada; batalhadora; feliz. Ela respondeu, em ordem: pai, pai de amiga, pai, irmã, mãe, mãe, pai, cachorro (posteriormente disse que seria a família nuclear).

Ela considerou o pai como alguém de bem com a vida, admirável e batalhador, pois ele era quase sempre muito tranquilo e feliz. Ele tem um bom emprego atualmente, pois batalhou muito para isso – resgatando o conteúdo do atendimento anterior. Nomeou o pai da amiga, pois ele tem muito dinheiro e consegue fazer as coisas para a filha sem problemas. Nomeou a irmã, pois ela era mais clara que ela e tinha um cabelo mais claro também (aqui foi um primeiro sinal maior de autodepreciação ou baixa autoestima). Nomeou sua mãe, pois ela era feliz no trabalho que tinha e isso seria um sucesso profissional e uma realização, mesmo que ela tenha posto anteriormente que o pai é o principal provedor da família e que remuneração era um aspecto importante profissionalmente. Outro ponto de contradição está em ter nomeado o cachorro, pois ele “come, dorme, não faz nada” e isso seria ser feliz, mas ela sente-se angustiada de “estar parada”.

Durante a dinâmica, Joana pontuou que considerava os adjetivos muito parecidos entre si. O psicólogo explorou esse sentimento, buscando demonstrar através das reflexões de Joana quando pedida para dizer as similaridades e diferenças entre comparar dois adjetivos. Por fim, o orientador questionou se ela gostaria de ser igual a seu cachorro, o qual ela respondeu afirmativamente e que ela era “muito preguiçosa” e que isso irritava seu pai.

5º Atendimento

O psicólogo preparou duas dinâmicas do sorvete, uma que se referia ao dilema de estudar em uma universidade pública ou uma privada e outra sobre o dilema de estudar fora da casa dos pais ou na casa dos pais. No primeiro dilema, inicialmente ela escolheu o sorvete da universidade pública, pois era de graça, mas quando foi apresentado que para que se pudesse tomar esse sorvete, ela precisaria participar de uma gincana e ganhar (vestibular), Joana optou pelo sorvete da universidade privada, já que pagando, tomaria o sorvete sem trabalho extra. Mais três características que faziam alusão ao dilema público x privado foram apresentadas, mas nenhum deles fez ela alterar sua escolha. Na segunda dinâmica, referente ao dilema casa x fora, a primeira característica era sobre a variedade de experiências possíveis que ela poderia viver juntamente com a graduação – repleta e variada fora de casa ou nada fora do comum que está acostumada em casa – a qual ela disse que não precisa de variedade em seu sorvete. Nenhuma outra característica ocasionou uma mudança de escolha.

Vale pontuar que, nas duas dinâmicas, Joana não sabia que os sorvetes se referiam aos dilemas, mas apenas a “sabores” distintos de sorvete. Quando lhe foi revelada a verdadeira natureza da dinâmica, lhe foi ofertada a possibilidade de mudança em suas escolhas, mas ela recusou a mudar, dizendo que estava contente com o que havia decidido.

6º Atendimento

Com a percepção de que suas escolhas pareciam cristalizadas e da grande influência que os pais – em especial o pai – exercia sobre Joana, o psicólogo realizou com a cliente a atividade curtigrama, da qual ela deveria enumerar coisas que ela: Gosta e faz; Não gosta e faz; Gosta e não faz e Não gosta e não faz. Nessa etapa, Joana explicitou gostar muito de maquiagem e de dançar, mas disse que não considera que poderia levar alguma dessas atividades como profissão, pois não se vê fazendo esse tipo de serviço e que não daria dinheiro.

Numa segunda etapa, ela deveria fazer a mesma atividade, mas enumerando coisas que os pais dela gostariam que ela fizesse e ela faz etc. Surpreendentemente, sua mãe apoia que ela faça um curso de maquiagem, uma vez que ela gosta muito disso, mas ela se recusa a fazê-lo, pois não vê futuro como profissão. Outro aspecto interessante é que seu pai cobra que ela seja mais proativa, que acorde mais cedo

e que faça mais atividades durante a manhã, como caminhar. Ocorrências essas que podem contribuir para a sua ideia de que seja “muito preguiçosa”, já que ela pode compreender que não dá orgulho para o pai, pois não faz aquilo que ele solicita.

7º, 8º e 9º Atendimentos

Esses três atendimentos serão aqui retratados em conjunto, pois foram planejados como uma atividade conjunta. No 7º atendimento, foi pedido que ela nomeasse profissões que faziam parte de um conjunto caracterizado por alguma atividade, por exemplo, trabalhos que precisam de uniforme. Foi lida uma lista com essas características e ela deveria anotar as que ela se via trabalhando com (não necessariamente que desejava trabalhar), aí ela deveria nomear profissões. Esse intento que se provou pouco diverso, pois as profissões ditas, em sua maioria, tinham relação com a área da saúde e profissões diversas como dançarina só apareceram com a ajuda do psicólogo. Ela, por fim, teve que selecionar três características em que mais se sentia representada, ao que ela escolheu trabalhos que envolvem: ajudar pessoas; atendimento a pessoas e que exija compreensão verbal.

No 8º atendimento, foram ditadas para Joana 17 frases com lacunas que ela deveria completar, frases que tinham a ver com gostos e profissões. Novamente, dança e maquiagem apareceram como preferências de atividades que a deixam feliz. Mas, pela primeira vez, ela coloca o pai como possuidor de defeitos, ao salientar que ele é “pão duro” e que não aproveita a vida ao viajar e realizar outras atividades do tipo”, algo que ela tem como objetivo futuro. Pontuou também que fazer escolhas por si a deixam com muita angústia, mesmo que ela saiba que hipotéticas ambas as opções a deixariam feliz. Nesse sentido, na frase “Se eu fosse ___ poderia ___”, ela completou com “atriz” e “ter todas as profissões”, respectivamente. Se fosse atriz, ela não precisaria escolher uma profissão, já que poderia atuar em todas.

Todo o conteúdo dos atendimentos 7 e 8 foram conversados com profundidade apenas no atendimento 9. O psicólogo questionou sobre qual seria a sua visão do que é trabalho, como a psicologia poderia satisfazer suas ambições, se ela enxerga que o conhecimento que ela tem sobre as profissões lhe oferecem o suficiente para que possa fazer uma escolha consciente, além de confrontá-la sobre a sua permanência na zona de conforto encontrada tanto na dinâmica do sorvete quanto no 7º atendimento (profissões de uma mesma área).

Joana respondeu que trabalho é um meio de ganhar dinheiro e que um bom trabalho é um trabalho que pague bem e que você seja feliz nele. Que ela enxerga que Psicologia poderia realizar isso, ainda mais que ela sempre se viu como alguém que gostaria de ajudar as pessoas e que gosta de fazer as outras pessoas felizes – aqui o psicólogo pontuou que nem sempre um psicólogo deixará seus clientes com um sorriso no rosto, o que lhe causou reflexão, já que nunca havia pensado por esse lado. Ela diz também, reafirmando algo dito no primeiro atendimento, que pesquisou muitas profissões, mas que na hora das atividades, não consegue pensar em muitas sem ajuda. Ela não havia percebido que mudou de opção na dinâmica do sorvete apenas uma vez ao decorrer da atividade, mas que fazia sentido para ela, pois o que mais importava era que ela sentisse confiança no que escolheu, o que ocorreu. Foi solicitado, então, que ela preenchesse uma Ficha de Informações Profissionais, referente a sua escolha pela Psicologia e que isso iria ser trabalhado no atendimento seguinte. Mas antes do fim da sessão, Joana perguntou ao orientador se ele enxergava que ela estava fazendo uma escolha certa ou que ao menos estaria no caminho certo, ao que o psicólogo negou responder, mas disse que ela poderia refletir sobre os conteúdos trabalhados até então e chegar a uma conclusão própria.

10º e 11º Atendimentos

Joana realizou a pesquisa para preencher a Ficha de Informações Profissionais como solicitado. Dentre as informações colhidas, a cliente se surpreendeu com a variedade de áreas possíveis dentro da Psicologia e que os nomes das disciplinas as faziam parecer difíceis. Se seguiu um momento ao qual a cliente solicitou que o psicólogo retirasse algumas dúvidas quanto a essas questões de áreas de trabalho, ao que o psicólogo, com a intenção de informar, anuiu. Mas o que ela mais se importou foi em relação ao valor de remuneração de um Psicólogo, que ela encontrou em um *site* que estaria apenas um pouco acima dos R\$2.000,00 e que isso a decepcionou. Como o tempo do atendimento havia acabado, as dúvidas quanto ao tópico financeiro seriam esclarecidas no próximo atendimento.

Assim, o 11º atendimento começou com o psicólogo chamando a atenção de que a pesquisa de Joana não foi fidedigna com a realidade, ainda mais pelo fato de que ele já havia apontado anteriormente que a Psicologia possui graduações muito diferentes entre si pelo país, assim como uma vasta quantidade de maneiras de trabalho. Assim, o psicólogo juntamente com Joana passou ponto a ponto da Ficha de Informações Profissionais, comparando as informações da universidade escolhida por Joana (que

não havia sido onde havia buscado as informações) com a universidade de origem do estagiário, a qual ele tinha domínio das informações – e também servia de resgate, de certa maneira, a dinâmica do sorvete, pois se tratava do dilema público x privado. Ao final da Ficha de Informações, na qual demorou um longo tempo comparando currículos das universidades, o psicólogo questionou Joana sobre qual currículo ela havia achado mais interessante, ao que ela respondeu que seria o da universidade pública – que não era sua escolha – mas que, mesmo assim, se sentia segura e feliz de ir para a universidade particular que escolhera.

12º e 13º Atendimentos

Após algumas semanas sem atendimento por conta do final de ano, o 12º atendimento serviu como uma retomada e recapitulação dos conteúdos que foram trabalhados durante o processo de Orientação Profissional. Joana foi questionada sobre como se sentia com a iminência do seu ingresso na graduação escolhida, respondendo que estava bem nervosa, mas ao mesmo tempo muito animada, que estava realizando um sonho e que finalmente não iria mais se sentir “parada”. O psicólogo perguntou à cliente sobre o que ela lembrava do que fora trabalhado e o que era considerado dos trabalhos realizados durante o processo. Frente a esse questionamento, Joana disse que o que mais marcou havia sido a dinâmica do sorvete. Disse também que, muitas vezes, durante os atendimentos, ela se indagava quanto à validade das dinâmicas, mas que após os atendimentos, ficava refletindo sobre os conteúdos e sobre o que ela podia fazer por si só. Já quando o psicólogo pediu para que ela falasse sobre as possibilidades futuras, se ela saberia lidar com alguma situação de dilema profissional novamente, ela afirmou que sabe que pode ficar triste e se sentir mal com algum possível arrependimento, mas que agora se conhece muito melhor; sabe avaliar o que pode estar influenciando suas decisões e também buscar compreender melhor a realidade que possa se encontrar – emulando o que eu havia lhe dito que seriam os três pilares da Orientação Profissional durante todo o processo.

Como muitos dos *feedbacks* e avaliações foram realizadas no 12º atendimento, o 13º atendimento foi relativamente breve, focado em averiguar se as demandas iniciais e as que surgiram no decorrer do processo foram solucionadas. Joana disse que se sentia muito mais segura com a decisão de cursar Psicologia na universidade particular em sua cidade natal, pois sabia exatamente os motivos que a levaram a essa escolha. Afirmou que a Medicina havia deixado de ser uma opção logo após o primeiro atendimento, pois ela enxergou que se sentiria infeliz nessa profissão e que

se sente muito preparada para fazer escolhas mais conscientes e que levem em conta ao máximo seus sentimentos e pensamentos. Com isso, considerou-se que os objetivos haviam sido alcançados, mesmo que não de maneira plenamente satisfatória, e o processo de Orientação Profissional foi encerrado.

Discussão

Ribeiro, Santos e Santos (2019) definem que o processo de escolha profissional de um adolescente passa pelos aspectos sociais, econômicos e familiares, sendo que a sociedade implica na cultura que nos inserimos e como isso determina certas relações sociais, principalmente em relação ao preconceito – não se deseja, costumeiramente, uma profissão de baixo *status* social, e isso já se conecta com o aspecto financeiro, estando fortemente atrelados um ao outro, em especial, a relação entre poder econômico e posição social e como a escolha pode passar por esses aspectos sem necessariamente existir o desejo pela profissão escolhida. Por fim, o aspecto familiar se dá, também, em relação a outros aspectos, como maneira de continuidade de legado, do desejo parental de sucesso dos filhos e do que a cultura familiar concebe como desejoso ou descartável como profissão.

No caso de Joana, pode-se perceber esses três aspectos como fortes moderadores de suas escolhas, em especial, o financeiro e o familiar. Sua maior decepção com a Psicologia se deu ao descobrir – erroneamente – que o salário médio de um psicólogo não passava de dois salários-mínimos, assim como a relutância em conceber um trabalho como maquiadora como possibilidade – o que não implica na maquiagem como uma vocação, que fique claro – por não ser um trabalho que “dá futuro”. Ou seja, em sua visão, não lhe possibilitaria uma ascensão financeira. Já o aspecto familiar se encontra no fato de que muitos dos seus sentimentos envolvem o desejo de orgulhar seus pais, em especial, seu pai – em determinado momento do processo de Orientação Profissional, relatou que não enxergava a filha como médica.

Ainda com Ribeiro, Santos e Santos (2019, p. 10), “entendemos que o contexto social visa uma estabilidade, um equilíbrio no qual o adolescente ainda inseguro se torna um objeto manipulável, porém isso só os deixa mais vulneráveis e suscetíveis a escolhas ruins...”. Nesse contexto, o papel do orientador profissional “não é dizer ou induzir o adolescente a fazer sua escolha, pois esse momento é do adolescente que está em busca de uma profissão” (2019, p. 16). Considera-se que Joana se encontrava em extrema insegurança quanto a seu futuro profissional e estava sendo “objeto manipulável” pelos aspectos ditos anteriormente, mas que, durante o processo,

buscava essa segurança com o psicólogo que, apesar de sentir a necessidade de fornecer pistas com perguntas disparadoras, procurava sempre se evadir de um possível comportamento reforçador das ações de Joana, na busca dela por afirmação ou, pior, que a escolha fosse tomada pelo orientador.

Nesse sentido, muito do trabalho do psicólogo, para além de conscientizar Joana das influências que permeiam suas escolhas, que ela pudesse realizar um movimento de auto reflexão dessas escolhas e que soubesse exatamente sobre a profissão que havia escolhido e as possibilidades que ela ofertaria – três aspectos que ela disse ao final do processo como um mantra, utilizando o psicólogo de modelo – foi de instaurar confiança em suas ações e que ela valorizasse as suas escolhas e decisões, que não fossem pautadas puramente nas expectativas que ela mesma havia criado (sem deixar de considerar as influências sociais constantes), ao menos ao que se aparenta, sobre o que os pais esperavam dela.

Considerações finais

Considera-se que o processo de Joana foi bem-sucedido, uma vez que, para ela, suas demandas haviam desaparecido, afirmando que estava muito mais segura de suas escolhas e pensamentos quanto antes. Já quanto a ela ter aprendido “os três pilares” da Orientação Profissional através de um modelo, segundo Todorov, Da Silva França e Andrade (2020), considera-se que um indivíduo frente a uma nova situação tende a se esquivar dela, uma vez que esta é possivelmente aversiva. No entanto, é comum, também, que o comportamento do indivíduo, senão de esquiva, seja baseado em regras aprendidas ou, nesse caso, em um modelo. Joana mesmo afirma que o comportamento de escolher lhe é aversivo, com isso ela busca esquivar dessa possibilidade ou até mesmo fugir se já inserida na ocasião de escolha, mesmo que hipotética – através de respostas recorrentes inconclusivas como o “não sei” risonho emitido e relatado anteriormente. Ainda segundo os autores, quando o ambiente é conhecido e já houve exposição às contingências presentes, o comportamento é, em geral, autorregulado. Dessa maneira, o aprendizado por modelo indica que houve a aquisição de repertório, de comportamentos em um ambiente de escolha ativa, que, com o tempo, irão fazer parte da autorregulação de Joana.

Não menos importante, considera-se que a prática realizada foi de grande valia para a formação do estagiário, uma vez que contribuiu para o aprendizado e treino de manejo de um atendimento na modalidade *on-line*, atendimento esse que contou com desdobramentos específicos e que conteve obstáculos que enriqueceram a experiência

adquirida. Um ponto negativo se dá na não utilização de testes psicológicos, por razão de muitos ainda não terem validação junto ao SATEPSI, mas que isso foi contornado, dentro do possível, com o uso de uma diversidade de técnicas e adaptações, além do auxílio do supervisor do estágio na busca por caminhos que poderiam ser seguidos no atendimento de Joana.

Referências

Associação Brasileira de Orientação Profissional (ABOP) & Conselho Federal de Psicologia (CFP). **Você sabe o que é orientação profissional? Oriente-se!**. XIV Congresso Brasileiro de Orientação Profissional e de Carreira, Maceió-AL, set. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA – CFP. Resolução nº 11 de 11 de maio de 2018. Regulamenta a prestação de serviços psicológicos realizados por meio de tecnologias da informação e da comunicação e revoga a Resolução CFP nº 11/2012. Conselho Federal de Psicologia 2018.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA – CFP. Resolução nº 4 de 26 de março de 2020. Dispõe sobre regulamentação de serviços psicológicos prestados por meio de Tecnologia da Informação e da Comunicação durante a pandemia do COVID-19. Conselho Federal de Psicologia.

DIAS, A. C. G. *et al.* Dificuldades percebidas na transição para a universidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 20, n. 1, p. 19-30, 2019.

MARASCA, A. R. *et al.* Avaliação psicológica *on-line*: considerações a partir da pandemia do novo coronavírus (COVID-19) para a prática e o ensino no contexto a distância. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 37, 2020.

MUNIZ, M. *et al.* Desafios da Avaliação Psicológica para a prática diante da atuação profissional mediada pela tecnologia de informação. **Psico-USF**, v. 26, p. 9-19, 2022.

NASCIMENTO, L. R. Orientação Profissional na interface entre Psicologia e Educação: uma revisão de literatura. **DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, v. 22, n. 1, p. 5-20, 2020.

RIBEIRO, N. J.; SANTOS, L. S.; SANTOS, D. B. A orientação profissional e sua contribuição na adolescência. **Psicologia. pt**, 2019.

TAVARES, I. S. *et al.* **Desafios de adolecer na pandemia de covid-19:** um relato de experiência de um estágio em Psicologia de forma remota em orientação profissional. 2022.

TODOROV, J. C.; DA SILVA FRANÇA, B. M. B.; ANDRADE, Y. S. Comportamento politicamente correto de participantes humanos na pesquisa analítico-comportamental. **Comportamento e Cultura**, p. 16, 2020.

ULKOVSKI, E. P.; DA SILVA, L. P. D.; RIBEIRO, A. B. Atendimento psicológico *on-line*: perspectivas e desafios atuais da psicoterapia. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 7, n. 1, 2017.

VIANA, D. M. Atendimento psicológico *on-line* no contexto da pandemia de covid-19: online psychological care in the context of covid's pandemic 19. **Cadernos ESP**, v. 14, n. 1, p. 74-79, 2020.

Orientação Profissional com uma adolescente no início do ensino médio: relato de experiência

Giulia Coelho Teixeira Mendes

Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

A adolescência é um período de grandes transformações, tanto físicas quanto psicológicas, uma transição entre a infância e a fase adulta. Geralmente acarreta o aumento de responsabilidades, tomadas de decisões e novas escolhas (pessoais e profissionais). Essa fase é caracterizada como um período de crise, transição, adaptação e ajustamento, pois, de um lado estão os interesses de criança do indivíduo e, de outro, as responsabilidades da escolha de uma profissão e de passar no vestibular, por exemplo (FILOMENO, 2003).

Considerando essa fase marcada por escolhas e mudanças, a Orientação Profissional (OP) pode auxiliar na tomada de decisão do adolescente, pois permite a facilitação de condições para que ele elabore reflexões a respeito de sua escolha profissional, fortalecendo a autonomia por meio de conscientização e acesso ao conhecimento. Preocupa-se com o desenvolvimento de um conceito de si e de sua trajetória que possibilite ao indivíduo um posicionamento ativo e crítico de seu contexto, para que a orientação se apresente como um processo evolutivo, organizado para promover a aquisição de atitudes, conhecimentos e capacidades necessárias para a tomada de decisões, numa perspectiva de natureza educativa e desenvolvimentista (CARVALHO, 2010).

Assim, compreende-se que a escolha de uma profissão pode ir além da decisão sobre qual carreira seguir, podendo assumir a forma de um projeto pessoal, constituído pelas relações sociais e históricas. Portanto, a OP oferece a possibilidade de desenvolver uma intervenção que permita ao sujeito a articulação de informações, reflexões e vivências sobre suas escolhas e preferências. Dessa forma, o projeto de OP relatado neste capítulo buscou instrumentalizar B. (nome fictício), uma adolescente de 15 anos, a desenvolver habilidades de escolha e a ter autonomia para tomar decisões sobre caminhos profissionais.

Objetivo

A intervenção realizada buscou propiciar autoconhecimento e reflexões sobre informações profissionais, mercado de trabalho, planejamento de vida e a escolha propriamente dita.

Metodologia

Participante

O processo de OP foi conduzido com a orientanda B., uma estudante do sexo feminino de 15 anos, que cursava o primeiro ano do ensino médio em uma escola técnica. A orientanda buscou o serviço de OP de uma clínica-escola de uma instituição pública do interior do estado de São Paulo, a partir da indicação do serviço por parte de um familiar.

Procedimentos

Foram realizados 13 encontros semanais, na modalidade presencial, com duração entre 50 e 60 minutos. O primeiro encontro foi realizado parte com B. e com seu pai, e parte apenas com B. O último encontro aconteceu parte com B. e sua mãe, e parte apenas com B. Os outros encontros foram realizados individualmente, apenas com B.

Ao longo do processo, foram utilizadas as técnicas de Frases para completar (BOHOSLAVSKY, 1998), Curtigrama (LUCCHIARI, 1993), Árvore da Vida (DENBOROUGH, 2011) e a Técnica da Figura Humana. Também foram aplicados testes psicológicos, sendo esses a Escala de Maturidade para a Escolha Profissional – EMEP (NEIVA, 2014) e a Avaliação dos Interesses Profissionais – AIP (LEVENFUS; BANDEIRA, 2009).

Planejamento dos encontros

Encontro	Temática	Objetivo	Atividades
1º	Entrevista inicial	Apresentar as normas da clínica-escola e as principais características de um processo de orientação profissional e coletar informações sobre a queixa.	Exposição dialogada sobre orientação profissional e entrevistas semiestruturadas.
2º	Autoconhecimento	Fortalecer o vínculo com a orientanda, estimulá-la a falar e trabalhar os vínculos afetivos em relação às suas profissões de interesse.	Técnica de “Frases para completar” (BOHOSLAVSKY, 1998), utilizando duas frases no início do atendimento; atividade de “Festas das Profissões”; como tarefa de casa, solicitação que B. escreva como seria o seu futuro ideal após o ensino médio e que pergunte ao seu pai como é o seu trabalho.

3º	Autoconhecimento	Fortalecer o vínculo com a orientanda, investigar a identidade da cliente e fomentar reflexões sobre sua trajetória, elucidando conteúdos que poderiam estar relacionados ao processo de escolha de carreira.	Diálogo sobre as tarefas de casa; técnica de “Frases para completar” (BOHOSLAVSKY, 1998) utilizando duas frases no início do atendimento; aplicação da Escala de Maturidade para a Escolha Profissional (EMEP); aplicação do Curtigrama (LUCCHIARI, 1992) como tarefa de casa, assim como conversar com os pais sobre o desejo de fazer intercâmbio.
4º	Autoconhecimento	Fortalecer o vínculo com a orientanda e instigá-la a entrar em contato consigo mesma, ou seja, com seus interesses, motivações e habilidades.	Diálogo sobre as tarefas de casa; devolutiva da Escala de Maturidade para a Escolha Profissional (EMEP); técnica de “Frases para completar” (BOHOSLAVSKY, 1998) utilizando duas frases; aplicação da técnica “Árvore da Vida”.
5º	Autoconhecimento	Instigá-la a entrar em contato consigo mesma, ou seja, com seus interesses, motivações e habilidades.	Diálogo sobre as tarefas de casa (conversar com os pais sobre fazer as aulas de tênis e realização do quadro de rotinas); técnica “Árvore da vida” (DENBOROUGH, 2011); como tarefa de casa, solicitação que B. converse com os pais sobre fazer academia, realize um quadro de rotinas e que faça uma tabela de prós e contras de mudar de escola.
6º	Autoconhecimento	Instigá-la a entrar em contato consigo mesma, ou seja, com seus interesses, motivações e habilidades.	Diálogo sobre as tarefas de casa; técnica “Árvore da vida” (DENBOROUGH, 2011)
7º	Autoconhecimento	Instigá-la a entrar em contato consigo mesma, ou seja, com seus interesses, motivações e habilidades.	Finalização da técnica “Árvore da vida” (DENBOROUGH, 2011), técnica da “Figura Humana”. Como tarefa de casa, solicitação de que B. preencha as fichas profissionais de Relações Públicas e Relações Internacionais
8º	Gestão de tempo e organização	Auxiliar B. a organizar a sua rotina, focando nos estudos para o vestibulinho.	Finalização da técnica “Figura Humana”, diálogo sobre as tarefas de casa; organização de rotina em um cronograma; técnica de “Frases para completar”, (BOHOSLAVSKY, 1998) utilizando duas frases.
9º	Informação profissional	Ampliar a perspectiva de possibilidades profissionais da cliente, propiciando que ela possa se imaginar em diferentes cenários.	Diálogo sobre as atualizações da possível mudança de cidade, aplicação do teste AIP (Avaliação de Interesses Profissionais),

10º	Informação profissional	Ampliar a perspectiva de possibilidades profissionais da cliente, propiciando que ela possa se imaginar em diferentes cenários e refletir sobre os seus interesses profissionais.	Devolutiva da aplicação do teste AIP e diálogo sobre as fichas de Relações Internacionais e Relações Públicas. Como tarefa de casa, solicitação de que B. preencha novas fichas profissionais, a partir das áreas destacadas no AIP.
11º	Informação profissional	Ampliar a perspectiva de possibilidades profissionais da cliente, propiciando que ela possa se imaginar em diferentes cenários e refletir sobre os seus interesses profissionais, promovendo uma reflexão sobre as suas escolhas profissionais.	Diálogo sobre as fichas de profissionais preenchidas.
12º	Escolhas	Trabalhar os vínculos afetivos em relação às suas profissões de interesse e investigar as suas motivações para escolha profissional.	Reaplicação da atividade de “Festas das Profissões” e EMEP.
13º	Encerramento	Dar e receber <i>feedbacks</i> da orientanda e de sua mãe sobre o processo de orientação e perspectivas futuras.	Encerramento das sessões, realizando uma retrospectiva dos atendimentos, comentando técnicas e seus efeitos ao longo do processo de orientação profissional, conversando sobre os ganhos de autonomia, planejamento e autoconhecimento adquiridos e solicitando <i>feedback</i> de como a orientanda sentiu-se durante o processo e o que poderia ser melhorado, alterado ou retirado.

Resultados e discussões

O contato inicial aconteceu com o pai da orientanda via WhatsApp, sendo confirmado seu interesse em participar do processo de OP, o dia e o horário dos atendimentos. Por ser menor de idade, um responsável legal foi convidado a participar dos primeiros 20 minutos da primeira sessão, a fim de também informar-se sobre o que é OP, como funcionava o serviço de clínica-escola, como funcionavam os encontros e assinar os termos de consentimento e assentimento livres e esclarecidos.

Primeira sessão

Na primeira sessão, houve um diálogo com a orientanda e com o seu pai sobre o processo de Orientação Profissional, com exposições de seus principais objetivos, características, estrutura, público-alvo, relevância e importância do apoio da família, visando informá-los sobre o processo, levantar informações sobre os interesses, rotina e dinâmica familiar e também entender as motivações e expectativas de ambos.

No atendimento com o pai e a adolescente, que durou cerca de 15-20 minutos, o pai falou durante quase todo o tempo. Ele contou que trabalhava naquele momento na área de Tecnologia como Analista de Sistemas e falou brevemente sobre a filha, explicando que ela estava no 1º ano do Ensino Médio, estudava em um colégio técnico do interior do estado de São Paulo, que tinha ênfase em Serviços Jurídicos e que ele quis trazê-la para o atendimento, pois B. não sabia qual carreira seguir.

Após este momento, a estagiária solicita que o pai aguardasse o restante do encontro na recepção do serviço-escola. A estagiária solicitou que B. falasse mais sobre as suas motivações, interesses e rotina. A orientanda relatou que gostava de estudar no colégio técnico e se identificava com a área jurídica (se interessava pela área criminal e pensava em ser juíza); disse que não gostava de ler, apesar de saber que a faculdade de Direito exige muita leitura. Mas, apesar de gostar da área, não tinha certeza se realmente gostaria de trabalhar com isso.

Sua disciplina favorita na escola era matemática e por isso também acreditava possuir interesse por cursos da área de engenharia, possivelmente civil, mas também não demonstrou certeza sobre isso. B. estudou em um colégio particular do Ensino Infantil ao Ensino Fundamental II e se transferiu para a escola técnica no ano de 2022. Prestou vestibulinhos e provas para conseguir bolsas em outras escolas, mas não teve resultados favoráveis, pois conta que ficava muito nervosa quando fazia essas provas e até quando realizava simulados em sua antiga escola.

Ela conta que houve pressão da mãe para que estudasse em outro colégio técnico da cidade, o mesmo onde seu pai estudou e que, segundo a mãe, capacitava melhor os alunos para a universidade. B. fez a prova, porém não foi aprovada, e sua mãe queria que a filha tentasse novamente no ano de 2022.

B. disse no encontro que não tinha certeza se gostaria de mudar novamente de escola, pois gostava da instituição em que estudava, além de acreditar que estudar nesse outro colégio seria “focar muito em Exatas”, pois lá há apenas cursos específicos nessa área.

Ela também relata que já pensou em fazer Medicina, mas desistiu, pois acha que “não é para ela”, apesar de admirar quem escolhe essa carreira. B. também contou que a profissão que menos se identificava era Psicologia, pois “*acha difícil ter que lidar com problemas das pessoas*”. Nesse momento, a estagiária a indagou se ela percebia muita diferença em lidar com os problemas das pessoas na Psicologia e no Direito e ela disse que no Direito percebe que “*há formas de fazer as coisas de modo mais certo e estabelecido*”.

A orientanda relatou que não se considerava organizada, que não possuía uma rotina para acordar (estudava no período vespertino). Ao chegar em casa, após a escola, fazia as atividades escolares, sendo que em semanas de provas costumava estudar apenas no dia anterior ao exame, porém possuía boas notas. De modo geral, B. demonstrou interesse no processo e relatou que, ao final, esperava ter mais certezas sobre o que fazer/escolher.

Segunda sessão

O encontro foi iniciado com a atividade de completar as frases, em que a orientanda teve que escrever e completar em *post-its* as frases “Eu sempre gostei de...” e “Meus professores pensam que eu...”. Ela completou a primeira frase com “vôlei” e a segunda com “sou estudiosa”. Sobre a primeira sentença, B. relatou que começou a jogar vôlei quando estava no 4º ano do Ensino Fundamental e praticava na antiga escola. Ela treinou em um clube da cidade durante um período, mas parou, pois com a mudança de escola, os horários não eram mais compatíveis.

Sobre a segunda frase, B. contou que o seu professor de ética uma vez disse que ela era estudiosa, pois estava anotando tudo que ele falava durante a aula. Porém, B. disse que evitava falar muito na aula, pois preferia ouvir os outros e fazer anotações. Em outras situações, disse que também evita falar o que pensa, principalmente quando não sabe sobre o assunto. E mesmo quando sabe, como ao estudar para apresentar um trabalho, se sentia insegura em falar, por medo de a julgarem.

Após as duas frases para completar, foi aplicada a técnica “Festa das Profissões”, dando o contexto de uma festa em que B. estaria organizando e poderia convidar as profissões. Ela escreve cinco profissões nessa ordem: Investigador, DJ, Advogado, Dentista e Juiz.

Sobre “Investigador”, B. disse que deve ser muito interessante investigar cenas de crimes e resolver problemas, mas que isso seria algo difícil para ela, pois se

considerava ansiosa e impaciente. B. não sabia ao certo como era a formação de um investigador e perguntou “*acho que ele faz alguma faculdade de Polícia, não é? Existe essa faculdade?*”.

Sobre “DJ”, B. imaginava que a rotina deveria ser tranquila, pois os *shows* aconteceriam aos finais de semana e contou que se identificava com a profissão, pois gostava de animar as pessoas, mas não gostaria de remixar músicas.

Sobre “Advogado” achava que era uma profissão que exigia muita ordem, rotina e regras. Ela imaginava que o trabalho fosse apenas no escritório e que deveria ser chato lidar com processos o dia inteiro.

Sobre “Dentista”, ressaltou que gostaria de colocar aparelhos em pacientes, mas tinha aflição de ver dentes raspando uns nos outros.

Por fim, sobre “Juiz”, a cliente disse que admira o alto poder de decisão da profissão, mas interpretava a prática como difícil justamente por isso.

Em um segundo momento, a estagiária solicitou a B. que se imaginasse em um outro contexto, no qual outra pessoa tivesse dando a festa e ela deveria convidar pessoas (profissões) que não gostaria que estivessem na festa, mas fora “obrigada” a convidar. As profissões indicadas foram as seguintes: Profissões da área de tecnologia, Professor e Veterinária.

Sobre “Profissões da área de Tecnologia”, ela contou que não entende muito bem o que fazem, como no caso do seu pai, pois ele “*fica o dia todo no computador e faz muitas reuniões*”. Disse já ter perguntado ao pai, que sua mãe também já tentou lhe explicar, mas que ela não compreendeu ao certo.

Sobre “Professor”, acreditava ser difícil ter que lidar com alunos desrespeitosos e que pensam muito diferente dela, mas que deve ser muito legal inspirá-los a seguir uma carreira. E também enxergava a rotina como cansativa, pois eles precisavam acordar muito cedo. Sobre “Veterinária”, achava interessante o fato de que a profissão salvava vidas, mas enxergava muita responsabilidade nisso e ela não poderia lidar com “*fazer algo errado e matar um bichinho*”.

Na terceira etapa da técnica, a estagiária solicitou que B. imaginasse que um fotógrafo iria tirar a foto de B. com todos os convidados. É solicitado que a orientanda represente em um papel a referida foto, posicionando as profissões. Ela desenhou as profissões convidadas por ela mais próximas de si e as não convidadas mais distantes.



Como tarefa da semana, a estagiária solicitou para que B. conversasse com o seu pai sobre a sua profissão. Também foi solicitado para que ela escrevesse sobre como seria o seu futuro ideal após o Ensino Médio.

Terceira sessão

No início do atendimento, B. diz que conversou com o seu pai e agora sabe um pouco melhor o que ele faz. A estagiária pede para ela explicar e a orientanda contou que ele é Analista de Sistemas e trabalha fazendo o esqueleto de *sites*, mas ainda não sabe quais *sites* exatamente ele faz. A estagiária pergunta como foi conversar com o seu pai sobre o seu trabalho e ela disse que foi bom, que ainda não entende completamente o que ele faz, mas que já sabe explicar melhor se alguém perguntar. A estagiária diz que realmente é difícil de entender detalhes, mas que é importante que ela tenha uma noção do que ele faz e compreenda que a área de tecnologia é muito ampla, que há vários desenvolvedores que trabalham de formas diferentes, utilizando linguagens diversas, por exemplo, ou que não desenvolvem *sites* e trabalham com outras coisas.

Sobre o texto (futuro ideal), ela escreveu um parágrafo de 4 linhas expondo que, após o ensino médio, quer estudar em uma faculdade em outra cidade, fazer um estágio e viajar para fora do país em todas as suas férias. Foi conversado sobre a importância de existirem metas e planos, mas também haver flexibilidade se algo não sair conforme o esperado. A estagiária pergunta o que aconteceria se ela não fosse aprovada em uma faculdade após o ensino médio e B. diz que queria descansar

por um ano e viajar pelo mundo. É questionado como ela pagaria essa viagem e B. conta que provavelmente o pai a ajudaria com algumas coisas, mas que ela também trabalharia enquanto viajasse para conseguir se manter. A estagiária pergunta se ela já conversou com a sua família sobre isso e ela fala que sim, que há 3 meses eles falaram sobre as possibilidades de B. viajar e que os pais dela apoiaram uma vivência de intercâmbio. A estagiária investigou sobre essas viagens que ela gostaria de fazer e contou que poderiam ser viagens tanto para lazer quanto para estudar e que sempre quis fazer um intercâmbio para o Canadá.

Sobre atividade das frases para completar, a estagiária pede que ela complete: “Uma pessoa que admiro muito é... por...” e “meus amigos pensam que eu...”. Sobre a primeira, ela contou que admira os pais, pois eles construíram tudo que possuem “do zero” e são felizes. Eles estudaram juntos em uma faculdade e a mãe de B. engravidou, enquanto também fazia estágios, e transferiu o curso para a cidade atual da família. Eles se formaram na faculdade e o pai de B. começou a trabalhar em São Paulo. Após B. nascer, a família se mudou para lá e, após alguns anos, voltaram para a cidade natal de B.

Sobre a outra frase, a orientanda relatou que os amigos a enxergam como uma pessoa animada, que sempre quer sair com eles, e eles costumam ir em restaurantes juntos ou ficar na casa de alguém e ela sai mais com os amigos da antiga escola do que com os da atual. Ela também disse que quando era criança era mais falante e que hoje é mais tímida, mas é apenas em um primeiro momento, pois quando tem intimidade com alguém não para de falar.

B. responde à Escala de Maturidade para a Escolha Profissional (EMEP) nos cinco minutos finais do atendimento. Além disso, a estagiária explicou sobre o curtigrama (LUCCHIARI, 1992) e pede para ela trazê-lo preenchido no próximo atendimento, tentando escrever mais de um item em cada quadrante.

Quarta sessão

B. contou que ainda está em semana de provas, que tem estudado um dia antes de cada uma e que está tirando boas notas. Sobre as tarefas de casa, disse que conversou com os seus pais sobre realizar um intercâmbio, que foi bom ter feito isso, e que eles acharam melhor que ela se formasse no ensino médio antes de ter essa experiência, principalmente porque ela perderia a vaga no colégio técnico.

Sobre o Curtigrama, no primeiro quadrante, de “Gosto e Faço”, ela escreveu “escutar música” e “sair com os amigos” e conta que gosta de ouvir vários gêneros musicais e ir para restaurantes com seus amigos ou para a casa de algum deles. Em “Gosto e Não Faço”, ela escreveu sobre jogar vôlei, mas que não há lugares na cidade que oferecem aulas de manhã ou de noite. A estagiária pergunta se ela pensou em fazer outro esporte e ela diz que praticaria tênis ou *beach tennis*. É questionado se ela já conversou com os pais sobre isso e se já procurou lugares que ofereçam esses esportes e ela disse que já falou com a mãe, que a apoiou, mas ela acabou não procurando e foi combinado que, para a próxima sessão, ela procurará lugares que ofereçam esse tipo de aula.

No quadrante “Não Gosto e Faço” ela escreveu “ler livros e tarefas domésticas” e falou que lê livros, pois é ansiosa, quer saber logo o final e não gosta de *spoilers*. E a sua mãe sempre pede a ela para arrumar o seu quarto e estender as suas roupas no varal, mas ela não gosta. A estagiária disse que lembra que, na última sessão, B. havia dito que se morasse sozinha não se importaria de fazer a faxina e ela reafirmou isso, falando que seria mais fácil morar sozinha, pois teria menos coisas para arrumar. No quadrante “Não Gosto e Não Faço”, B. não se recordava de nenhum elemento naquele momento.

Sobre a devolutiva do teste psicológico EMEP, no fator Independência ela teve uma pontuação maior que os demais, mas nos outros fatores as pontuações foram classificadas como baixa, o que era esperado para pessoas que estão no mesmo contexto do que ela, ou seja, no primeiro ano do ensino médio. No final dessa devolutiva, B. disse que pensou em algo para colocar no último quadrante do curtigrama, que era “discutir por coisas bestas”, pois evita discussões e que costuma pedir desculpas e aceitar a opinião do outro para não prolongar uma briga.

Sobre a técnica “Frases para completar”, ela preencheu as frases “Quando criança, eu... (queria ser famosa)” e “Se eu fosse... (relações internacionais) eu... (poderia viajar pelo mundo)”. Sobre a primeira, ela disse que até os 5 anos de idade queria ser dançarina, cantora ou modelo, mas que isso era coisa de criança, que hoje não se via fazendo isso, apesar de admirar quem faz. Ela contou que fez aulas de *street dance* até o 7º ano do Ensino Fundamental, mas parou, pois não gostava mais. Sobre a segunda frase, ela disse que não sabe exatamente o que um profissional de Relações Internacionais (RI) faz e qual é a diferença entre um RI e um Relações Públicas (RP), mas imagina que um RI resolve conflitos internacionais e viaja bastante. A estagiária explicou que essas profissões possuem uma área de atuação bem ampla, que realmente

há a possibilidade de um RI atuar como embaixador e resolver conflitos entre países, mas que ele também pode trabalhar com outras coisas. Também citou o exemplo de uma pessoa conhecida, formada no curso e que trabalha na área financeira de uma multinacional.

A atividade de Árvore da Vida foi iniciada, sendo solicitado que B. desenhasse uma árvore, que representaria toda a sua vida. A estagiária pediu para ela escrever no Solo o que a embasa e ela colocou “família e amigos”, dizendo que sabe que é uma resposta clichê. É esclarecido que não é clichê, pois não há nenhuma resposta esperada, certa ou errada e que ela deve pensar naquilo que realmente faz mais sentido para ela.

A estagiária pede para ela colocar nas raízes o que a faz ser quem é e qual é a sua história e ela contou que os pais sempre foram muito abertos com ela e a respeitam bastante. Eles sempre a levavam para sair quando ela era pequena, iam em barzinhos com os amigos e eram bem “festeiros”, e ela gostava muito de ser incluída nessa rotina e acompanhá-los. Hoje eles saem pouco e ela atribuiu isso aos pais estarem mais velhos e ao seu irmão ter nascido, pois ele é mais tranquilo e não gosta muito de sair. Mas ela sente falta e gostaria de sair mais com os pais.

A estagiária pede para ela escrever no tronco as suas habilidades, tanto as que já tem quanto as que gostaria de ter. Ela considerou que é uma pessoa determinada e paciente, e explicou que não deixa que outras pessoas a influenciem e é muito paciente ao lidar com as pessoas, principalmente em brigas e discussões. Sobre as habilidades que gostaria de ter, falou que queria aprender francês, pois acha um idioma muito bonito e que queria ser mais organizada e ter uma rotina mais estabelecida. É perguntado como ela costuma se organizar e B. conta que já tentou usar agendas e *planners*, mas não funcionou, porém prefere algo físico ao virtual e a estagiária solicitou que ela trouxesse na próxima semana um papel com as suas atividades delimitadas.

Quinta sessão

Sobre o quadro de rotinas, B. mostrou a folha em que colocou todas as suas tarefas e é questionado se ela enxerga a sua rotina como “cheia” ou “vazia” e ela comentou que gostaria de acrescentar coisas, como a atividade física, e que está pensando em fazer academia. A estagiária entregou 3 folhas de um calendário mensal de parede, sem datas impressas, para que as usasse conforme o que escreveu no papel e se organizasse para cumprir todas as tarefas, visto que foi algo que comentou possuir dificuldades. É explicado que, como estratégias, poderá escrever cada categoria de

tarefas (ex: pessoal, escola, esporte etc.) em uma cor e ir riscando as atividades conforme as complete. Ela agradeceu o “presente” e se mostrou animada para começar a utilizá-lo.

A atividade da Árvore da Vida é retomada e B. escreveu no tronco as suas expectativas para o futuro, desejos e sonhos, que são fazer uma faculdade, ser mais organizada, ser bem-sucedida, ser feliz no que faz, viajar pelo mundo e não brigar com ninguém sério. Ela contou que quer muito fazer uma faculdade, mas interpretou que poderia desistir disso se fizesse sentido para ela e se não fosse necessário ser graduada para atuar na carreira escolhida.

Sobre a frase “ser bem-sucedida”, B. a relacionou com reconhecimento social, alta remuneração e realização pessoal, em ordem de menor a maior importância. Sobre “não brigar com ninguém sério”, B. não conseguiu relatar situações em que isso já ocorreu, apenas que se afastou de uma amiga, pois achou que a amiga estava brava com ela. Mas depois perguntou para a amiga se isso era verdade, a amiga negou, e elas retomaram a amizade. A estagiária falou que isso é muito positivo, pois ela demonstrou que mesmo se “brigar sério” com alguém, consegue enfrentar a situação e fazer o possível para resolvê-la, assim como fez quando ficou meses sem falar com o pai e foi pedir desculpas a ele.

Após isso, peço para ela incluir as folhas da árvore, externalizando quem são as pessoas mais importantes da vida dela. Ela escreve diversos nomes e peço para ela comentar primeiro sobre a importância dos seus pais, depois dos seus amigos, e depois dos seus tios e ela demonstra que tem uma rede de apoio bem solidificada. Finalizo o atendimento lembrando das tarefas de casa e avisando que na semana que vem finalizaremos a atividade da árvore.

Sexta sessão

A atividade da Árvore da Vida foi retomada e B. terminou o relato sobre as “Folhas” que faltaram, que foram o seu irmão, seus avós e seus amigos. Ela explicou que o irmão é bem diferente dela, pois é bastante sensível, emotivo, carinhoso com todas as pessoas, principalmente com a irmã, e demonstra os seus sentimentos, enquanto B. é mais quieta e fechada, e evita falar sobre o que sente. A estagiária perguntou sobre o que ela evita falar e ela disse que tudo, principalmente com os pais, e que não consegue demonstrar muito carinho por eles por meio de contato físico. É questionado sobre as outras formas que ela costuma demonstrar carinho e B. disse gostar de passar

tempo com os seus pais, e principalmente sair com a sua mãe. A estagiária fala que passar tempo com a mãe é uma forma de demonstrar carinho e ela concorda. Sobre as outras “Folhas”, ela citou os avós maternos, que sempre foram muito próximos dela, pois passou grande parte de sua infância na casa deles, e também os paternos, apesar de não ter tanto contato com eles. B. também falou sobre todos os amigos que colocou na árvore, sendo que a maioria conhece desde pequena. Ela contou que tem amigos do colégio atual, mas não costuma vê-los fora da escola, e que é um ambiente diferente do que ela estava acostumada anteriormente, pois os conteúdos são mais “fracos” e as pessoas têm condições financeiras mais baixas.

Sobre os “Frutos” na árvore, que representam presentes que ela já recebeu, físicos ou não, B. escreveu 5: um colar em forma de cruz que os seus avós deram quando ela completou 15 anos, que ela gosta muito e nunca tira do pescoço; uma foto do céu que a sua amiga “deu” para ela (ela explica que ama tirar foto do céu, e que a amiga a enviou uma foto do céu, pois sabe que B. gosta); a viagem para Disney, que ganhou de seu padrinho; sempre ser chamada por sua amiga para ir nas festas com ela; e poder falar sobre coisas que gosta com os pais. A respeito do último ponto, ela contou que os pais sempre perguntam coisas para ela e querem passar tempo com ela. Com a mãe, ela costuma sair, e com o pai, costuma ver jogos de basquete na TV, algo que ela gosta muito.

Em relação às “Sementes”, que representam algo que ela plantaria agora para colher futuramente, ou seja, o seu legado, ela escreve que gostaria de demonstrar mais os seus sentimentos e ser mais focada. Ela relatou não se sentir confortável para falar sobre seus sentimentos para as pessoas e guarda suas emoções para si mesma, como ao evitar falar para a mãe que está gostando de algum menino. B. disse que quando era menor, contava isso para ela, mas a mãe sempre contava para as suas amigas e para o marido, então B. parou, e relatou que só vai contar que está gostando de algum menino quando realmente for algo sério, pois sente também um pouco de vergonha de conversar com ela sobre isso, apesar de contar para a mãe quando beija alguém e a mãe ser acolhedora. A estagiária pergunta se B. acha que seria possível tentar conversar mais com a mãe sobre esse ou sobre algum outro assunto que evita e ela diz que sim.

A estagiária retoma a temática do colégio técnico onde o pai estudou, um assunto que pareceu ficar mal resolvido com a mãe, e B. disse que realmente elas falam pouco sobre isso, mas parece que os pais querem que ela faça a prova normalmente e ela não sabe ao certo o que quer. Ela também contou sobre uma situação que a chateou, em

que estava conversando com os pais e o pai disse que era fácil ser aprovado naquele colégio, e respondeu, em tom agressivo “é tão fácil e eu não consegui passar” e o pai ficou quieto. Como ela pareceu confusa sobre a sua decisão para o ano que vem, é solicitado que B. faça uma tabela de prós e contras sobre ficar no colégio atual e ir para o outro colégio. Ela também comentou que já disse para a mãe que gostaria de ir ao psiquiatra, pois após não ter conseguido ser aprovada naquele colégio começou a ficar muito ansiosa e preocupada. A mãe disse que poderia levá-la, mas isso não aconteceu, e B. já falou para os pais que, após os atendimentos de OP acabarem, ela gostaria de passar por um atendimento de psicoterapia clínica ou psiquiátrico.

Sétima sessão

B. comentou que está de férias, que suas aulas voltam na próxima semana e que na última semana viajou com os seus pais para o Rio de Janeiro, pois o pai precisou ir por conta do trabalho e levou a família. Sobre o quadro de rotinas, B. disse que está usando para se organizar e que tem funcionado bastante.

A atividade da Árvore da Vida é retomada e ela terminou de contar sobre a “Semente” que faltou, que foi a de que gostaria de ser mais focada. Ela disse que se dispersa com muita facilidade para estudar e que gostaria de ter mais foco e disciplina nos estudos, e que geralmente quando não gosta da atividade tende a se dispersar mais. Geralmente, isso ocorre quando ela estuda história e raramente ocorre quando estuda matemática. A atividade é finalizada e B. conta que gostou, mas que achou difícil preencher algumas partes da árvore, mas que foi bom falar e refletir sobre si mesma.

Sobre a tarefa da semana, relacionada aos prós e contras de mudar de colégio, B. lê todos os pontos e observa que tiveram poucos pontos positivos em ficar no colégio atual. A estagiária comenta que também foram identificados muitos pontos negativos em ir para o outro colégio, e ela concorda. É perguntado qual seria o ponto positivo mais relevante sobre mudar de escola e ela citou o ensino forte, que possibilitaria que ela passasse em um vestibular. E como ponto negativo mais relevante, ela citou que a rotina seria muito “puxada”. A estagiária questiona se, avaliando todos os pontos, ela pensou em alguma decisão, e B. relatou que vai prestar o vestibulinho, pois é algo que ela quer e os pais incentivam, e se não passar vai continuar no mesmo colégio. É questionado se ela pensa como reagiria se não passasse, e ela diz que ficaria decepcionada, mas aceitaria bem.

A atividade da “Figura Humana” é iniciada, sendo solicitado que B. desenhe em uma folha ela mesma, e escreva na “cabeça” 3 pensamentos que ninguém pode mudar. Ela demorou alguns minutos para responder, e anotou: “se você escolher uma profissão que te faça feliz, você terá sucesso”. É conversado sobre a frase, sobre o que é sucesso para ela, sobre as possibilidades de “dar certo/dar errado” e expectativas e ela contou que não conseguiria trabalhar em algo que não a faça feliz e que se ela está feliz, conseqüentemente terá sucesso. Para ela, o sucesso representa gostar das atividades desempenhadas/se identificar com o trabalho, uma boa remuneração, ter reconhecimento social e possuem, de forma decrescente, essa ordem de importância. Ela entende que nem sempre será feliz no trabalho, mas tem expectativas de fazer algo que a deixe feliz na maior parte dos dias, e que, se não acontecer isso, avaliaria a possibilidade de mudar de trabalho. Ela não conseguiu pensar em outras duas frases e isso foi combinado como tarefa da semana.

Na “boca”, B. deveria escrever duas frases, uma que foi dita e se arrependeu e outra que tem que ser dita. Ela respondeu apenas a primeira e a segunda também é colocada como tarefa. B. disse se arrepender de ter dito para as suas amigas, quando estudava no outro colégio, que não aguentava mais ir para escola, pois hoje sente muita falta de lá, principalmente dos seus amigos. Ressaltou que o ensino era mais “puxado” do que é no colégio atual e entende que foi uma fase muito boa da vida dela.

No “coração”, é solicitado que ela escreva 3 paixões, e B. escreveu o seu cachorro, festas. Na “mão direita”, B. escreveu um sentimento que ela tem para dar (algo que ela vê como um ponto forte dela), e a orientanda preenche que é muito animada e sempre contagia seus amigos. Na “mão esquerda”, em algo que precisa receber, ela disse que queria falar mais sobre o que realmente pensa para as pessoas e se comunicar/expressar mais.

No “pé esquerdo”, uma meta que ela deseja alcançar, ela escreveu que quer manter uma rotina de exercícios físicos. No “pé direito”, passos para atingir essa meta, B. escreveu que vai se matricular na academia e se comprometer a ir frequentemente. Por fim, a estagiária retomou que na última sessão foi conversado sobre a profissão de Relações Internacionais (RI) e que B. poderia preencher uma ficha profissional, para conversarem nas próximas sessões.

Oitava sessão

B. comenta sobre as frases que ficaram faltando quando a técnica da Figura Humana foi realizada e disse que só conseguiu escrever os 2 pensamentos que não mudarão: “Viemos para o mundo como folhas brancas” e “Não é só com o esforço que conseguiremos algo”. É comentado sobre as duas, havendo o diálogo sobre como as nossas experiências nos influenciam e nos “moldam”, como nós vamos mudando as nossas opiniões, nossos gostos, nossos pensamentos e nossas prioridades ao longo do tempo e como de fato outras coisas além do esforço influenciam no alcance de um objetivo.

B. comentou que a sua mãe disse para ela que o pai recebeu uma proposta para ser transferido para o Rio de Janeiro (RJ). Ela disse não querer ir, pois acha a cidade muito perigosa, e a mãe concordou e disse que gostaria que a filha terminasse o ensino médio na cidade natal, mas que talvez eles se mudem no final do ano para lá. B. comentou na sessão que gostaria de ficar na cidade, com a sua avó, e estudar em outro colégio. Ao final do encontro, é solicitado que B. complete as seguintes frases (as suas respostas estão entre parênteses): “Meus pais gostariam que eu fosse...” (mais organizada); “me sinto bem quando...” (estou com meus amigos”); “no ensino fundamental sempre...” (me senti confortável); “minha família...” (pensa em se mudar”); “às vezes acho melhor...” (ficar quieta do que falar algo que gere briga) e “me imagino no futuro...” (sendo independente). É conversado a respeito de cada resposta e, para finalizar, a estagiária questiona como foi ter preenchido a ficha e com qual das profissões ela mais se identificou. B. respondeu que gostou de pesquisar sobre as profissões, pois não tinha a menor ideia de como elas eram e comentou que se identificou mais com RI, por estar relacionada a uma atuação com outros países e por parecer ser uma profissão mais “importante” do que Relações Públicas (RP).

Nona sessão

B. contou que a sua mãe conversou mais com ela sobre a possível mudança para o RJ, mas que ainda não está nada certo. É perguntado sobre os seus planos de estudo e ela disse que naquele mesmo dia havia estudado para a prova do vestibulinho, pois mesmo que se mude para o Rio, não acha que esse estudo será em vão. A estagiária fala que é interessante que ela pense assim, pois de fato nesse caso pode ser melhor “pecar pelo excesso do que pela falta” e a cliente concordou.

B respondeu ao teste psicológico Avaliação dos Interesses Profissionais (AIP) e preencheu em uma folha extra, dividida nas partes “gosto”, “não gosto” e “nunca pensei sobre”, com os itens que mais chamaram a sua atenção. A aplicação durou cerca de 35 minutos e a estagiária solicitou que ela copiasse em um papel as frases dos itens que ela escreveu na parte “gosto” e na parte “nunca pensei sobre” da folha de apoio, para que pudesse levar para casa e pesquisar melhor quais profissionais executam as atividades descritas.

Décima sessão

A estagiária realizou a devolutiva do AIP, explicando a pontuação, o gráfico e as áreas em que B. mais pontuou (Manual/Artístico e Comunicação/Persuasão). Ela comentou que não esperou que fosse ter uma pontuação alta no campo Manual/Artístico e que a sua pontuação fosse maior nos campos que envolvem a área jurídica e matemática. Após a devolutiva, a tarefa de pesquisar sobre as profissões relacionadas às frases que ela destacou que mais lhe chamaram a atenção/não pensou sobre é retomada.

Algumas profissões que apareceram foram: Arquiteta, Farmacêutica, Estilista, *Designer*, Recepcionista, Cientista, Intérprete, Advogada, Músico, Financeiro, Policial, Investigadora, Enfermeira, Fotógrafa, Crítica, Psicóloga, Vendedora, Corretora. É conversado sobre cada item e cada área e ela destacou os cursos/profissões que mais lhe chamaram atenção: Arquitetura, *Design*, Investigadora e Corretora.

A estagiária fala que, com base no que já conversaram, o Direito pode ser substituído por “Investigadora” e Publicidade e Propaganda e Administração por “Corretora”. Além desses cursos, também foi conversado sobre Farmácia e Economia/Ciências Contábeis, que foram cursos pelos quais ela demonstrou bastante interesse ao falar sobre a tarefa. Como tarefa da semana, foram entregues 5 fichas profissionais impressas e solicitado que ela as preenchesse com base nos cursos abordados.

Sobre as fichas de Relações Públicas e Relações Internacionais, B. comentou ter gostado da pesquisa e que, em relação a RI, conseguiu ter uma ideia menos estereotipada sobre o curso, pois percebeu que engloba outras áreas além da diplomacia. Contudo, a estagiária ainda notava que ela possuía uma visão idealizada e poucas informações sobre as profissões (por exemplo, ela comentou que quem aplica testes psicológicos é um policial e quem faz qualquer atividade relacionada a roupas é um estilista).

Décima primeira sessão

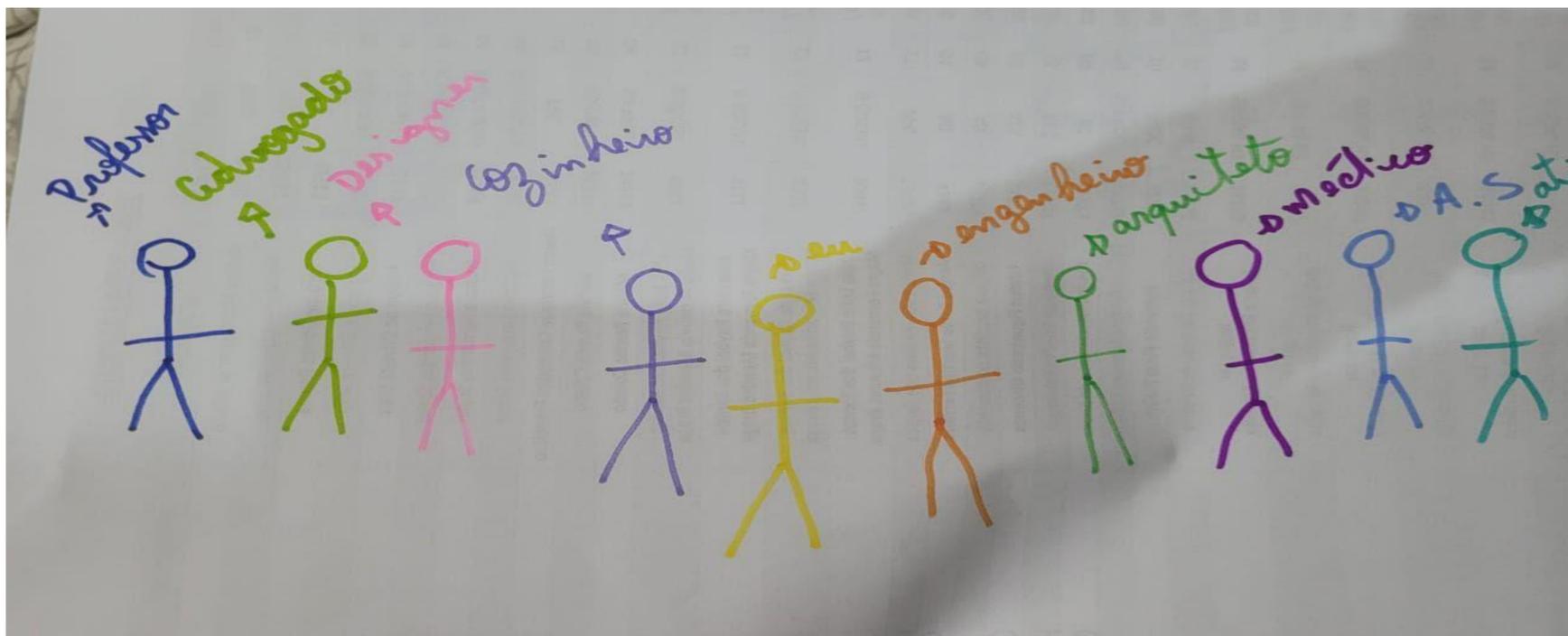
B. contou que o pai aceitou o novo emprego e vai para o Rio de Janeiro no próximo mês. A família provavelmente se mudará para lá no final do ano e a mãe já está pesquisando novas escolas para B. estudar. Em relação ao preenchimento das fichas profissionais, B. contou que escolheu 5 profissões para preencher: Direito, Ciências Contábeis, Arquitetura, Design e Farmácia.

Sobre as que ela não escolheu (Publicidade e Propaganda, Administração e Economia), B. falou que não se enxergava atuando em nenhuma delas. Das que escolheu, foram abordados os pontos positivos e negativos de cada uma e, ao final do atendimento, as profissões consideradas “Top 5” de B. foram, da primeira para a última, Arquitetura, *Design*, Direito, Ciências Contábeis e Farmácia.

A estagiária perguntou se ela esperava esse resultado e ela disse que tinha uma ideia, pois desde pequena gostava de moda e assuntos relacionados à estética, e se enxerga fazendo arquitetura ou *design*. Sobre Direito, B. disse que, por conta das sessões realizadas, entendeu que gosta apenas de procurar assuntos relacionados ao direito, talvez como um *hobbie*, mas percebeu que não gostaria de seguir essa profissão. A estagiária fala que de fato, pelo que ela trouxe desde o início das sessões, gosta de assuntos relacionados à profissão, mas que talvez não gostaria das atividades demandadas do profissional/estudante de direito, já que o curso exige uma carga alta de leitura e atividades burocráticas, coisas que ela disse que não gosta e ela concorda. Antes de encerrar a sessão, é dada a sugestão de que ela pesquise sobre pessoas que estão cursando ou se formaram em Arquitetura e *Design* (seguir nas redes sociais, ver vídeos).

Décima segunda sessão

A estagiária introduz a dinâmica de “Festa das Profissões”, dando o contexto de uma festa que B. está organizando e poderia convidar qual profissão quisesse e simpatizasse. Ela escreveu cinco profissões, nessa ordem: Engenheiro, Arquiteto, Designer, Cozinheiro e Advogado. Em um segundo momento, foi solicitado que B. imaginasse um outro contexto, em que outra pessoa estivesse dando a festa e B. não convidaria ninguém, e as profissões destacadas foram as seguintes: Médico, Professor, Analista de Sistemas e Ativista. A estagiária pede que ela imaginasse que um fotógrafo tiraria a foto de B. com todos os convidados e que desenhasse essa foto, se colocando no meio dela.



Após finalizar a atividade, B. comenta que gostou e percebeu que muitas profissões mudaram desde a última vez. Depois, a EMEP foi reaplicada, e a estagiária comenta que na próxima sessão daria uma devolutiva para ela sobre todo o processo e que também gostaria de conversar com seu pai ou mãe e ela concorda. Ao ser questionada sobre o que tem achado do processo e o que está pensando sobre todas as atividades que já fez, ela diz que achou muito legal e que, apesar de não ter certeza de qual profissão seguir ainda, percebe que conseguiu expandir as suas opções e entender mais sobre algumas profissões.

Décima terceira sessão

A estagiária inicia o atendimento dando uma devolutiva sobre a EMEP e comparando a segunda aplicação com a primeira. Depois, pediu para B. fazer uma linha do tempo sobre o processo de OP, destacando as atividades realizadas e aquilo que mais gostou e menos gostou.

B. indicou que as atividades que mais fizeram sentido para ela foram a árvore da vida, pois pode refletir sobre si mesma, e a festa das profissões, pois achou difícil escolher as profissões para colocar no papel. A estagiária mostrou uma linha do tempo que fez das sessões no *site* Padlet, e conversou sobre todas as atividades realizadas durante os atendimentos. Após isso, é solicitado que B. forneça um *feedback* sobre o processo e ela relatou ter gostado de vivenciar essa experiência e que as sessões permitiram que ela “abrisse a cabeça”.

A estagiária valida o relato de B. e pergunta se poderia falar sobre o exposto para a mãe, e ela consentiu. A linha do tempo foi mostrada para a sua mãe e a estagiária

explicou todas as atividades e o objetivo de cada uma, ressaltando que o maior objetivo não era que B. finalizasse o processo com uma profissão escolhida, mas que de fato expandisse os seus horizontes e começasse a refletir mais sobre suas escolhas profissionais.

Conclusão

No início dos atendimentos, B. mostrou-se bastante quieta e direta, tendo dificuldades para falar com detalhes sobre qualquer questão e especialmente para discriminar o que gosta de fazer e no que é habilidosa. Também se percebeu que ela apresentava uma visão idealizada sobre algumas profissões, especialmente às do campo jurídico, as quais ela relaciona em grande parte ao que vê nas mídias.

No decorrer do processo de Orientação Profissional, com o fortalecimento do vínculo e das intervenções aplicadas, foi notório que B. se instrumentalizou para adquirir mais autoconhecimento e compreensão sobre profissões e mercado de trabalho. Parte das idealizações e estereótipos que possuía no início do trabalho foi desconstruída, sendo que, ao final dos atendimentos, conclui que gosta da área do Direito, mas que talvez não gostaria das atividades demandadas do profissional/estudante de direito, já que o curso exige uma carga alta de leitura e atividades burocráticas, atividades que não chamam a sua atenção. Além disso, B. começa a se interessar mais por outras áreas e pesquisar sobre campos que não tinha tanto conhecimento prévio.

Ademais, desde o início dos atendimentos, pode-se notar que a mãe de B. é uma relevante figura de autoridade para a orientanda. Porém, na última sessão, em que a mãe é convidada para participar do atendimento, fica claro que ela possui exacerbada influência nas escolhas da filha, impondo suas opiniões e desejos para a adolescente em alguns momentos, como ao dizer que *“não custa nada fazer a prova do vestibulinho”* e *“se B. sair da escola pública, é possível que não passe no vestibular, pois não terá mais cotas”*. E essas falas podem contribuir para que a ansiedade de B. ao fazer provas, a sensação de incompetência e a insegurança frente à decisão de mudar de escola ou não persistam.

Contudo, apesar do discurso de outras pessoas influenciarem em grande parte nas ações de B., e da orientanda não ter certeza sobre qual carreira seguir, ela percebe que, a partir do processo de Orientação Profissional, conseguiu expandir as suas opções, entender mais sobre algumas profissões e refletir mais sobre si mesma, aumentando o seu autoconhecimento.

Referências

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional**: a estratégia clínica. Tradução José M. V. Bojart. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

DE CARVALHO, T. O.; MARINHO-ARAUJO, C. M. Psicologia escolar e orientação profissional: fortalecendo as convergências. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 219-228, 2010.

DENBOROUGH, D.; NCUBE, N. Atendendo crianças que vivenciaram traumas: a árvore da vida. **Nova perspectiva sistêmica**, v. 39, p. 92-101, 2011. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/192>. Acesso em: 12 jan. 2023.

FILOMENO, K. **Mitos familiares e escolha profissional**: uma proposta de intervenção focada na escolha profissional à luz de conceitos da teoria sistêmica. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LEVENFUS, R. S.; BANDEIRA, R. **Avaliação dos Interesses Profissionais (AIP)**. São Paulo: Vetor, 2009.

LUCCHIARI, D. H. P. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993.

NEIVA, K. M. **Manual**: escala de maturidade para a escolha profissional (EMEP). São Paulo: Vetor Editora, 2014.

Orientação Profissional Individual: relato de experiência a partir de uma perspectiva clínica

Juliana Baptista de Almeida
Hugo Ferrari Cardoso

1. Introdução

A Orientação Profissional (OP) no Brasil, em especial no âmbito clínico, foi grandemente influenciada pelo psicólogo argentino Rodolfo Bohoslavsky, em especial a partir da década de 1970 (SPARTA, 2003; UVALDO; SILVA, 2010). O psicólogo argentino baseou sua teoria no dispositivo clínico em conceitos psicanalíticos, teceu críticas ao modelo diretivo baseado em testes e na passividade do orientado que é guiado pelo psicólogo, ao qual cabe desvelar os interesses e as possibilidades de carreiras. Ao contrário, o autor defendia que o adolescente, bem como qualquer indivíduo no processo de OP, deve ser visto como parte ativa do processo de orientação e o psicólogo como um facilitador. O uso de testes é bem-vindo, mas não indispensável, e deve ser contextualizado dentro de uma fundamentação teórica (MELO-SILVA; LASSANCE, 2004).

Bohoslavsky defendia que o adolescente é um indivíduo em crise, no sentido de estar se reestruturando no seu interior, bem como em suas relações com o mundo. O orientador educacional surge nesse contexto como um “moderador da crise” (p. 36). Essa reestruturação concerne toda personalidade do adolescente e envolve o alcance de uma identidade, de entender-se enquanto sujeito. Dentro da vasta gama de fatores que envolvem o quadro da identidade, situa-se a identidade ocupacional, a qual interessa particularmente na OP. O autor ainda destaca que as questões acerca da ocupação não estarão definitivamente sanadas ao final do processo de orientação, a identidade profissional poderá levar anos para se consolidar (BOHOSLAVSKY, 1977).

Ainda segundo o mesmo autor, a situação do adolescente que inicia a OP pode ser de quatro tipos, podendo mudar durante o processo: (1) pré-dilemático, nesse caso o indivíduo ainda não tomou consciência de que deve assumir o papel de exploração acerca de sua carreira; (2) dilemático, quando inicia-se a percepção de que uma escolha deverá ser feita, podendo gerar ansiedade e sensação de urgência; (3) situação problemática, em que a preocupação sobre a profissão está mais claramente instalada, algumas discriminações acerca das preferências começam a ser feitas, é um momento de maior atividade; (4) resolução, é a etapa final, pois encontra-se uma solução para o conflito anteriormente instaurado, elabora-se o luto pela perda da posição infantil anterior (BOHOSLAVSKY, 1977).

Os pressupostos apresentados se mostraram particularmente úteis para pensar a respeito do caso aqui em questão, como ficará mais evidente durante os relatos e as discussões acerca do processo de orientação profissional conduzido durante

o estágio obrigatório em Orientação Profissional e de Carreira em uma universidade do interior de São Paulo. Os atendimentos ocorreram dentro do modelo clínico e a atendida, adolescente, se enquadra no público ao qual Bohoslavsky deu maior enfoque em seus estudos, sendo um bom exemplo da tipificação trazida pelo autor.

2. Objetivo

Assistir a orientada em seu processo de escolha de curso universitário, para tanto, desenvolver junto a ela elementos de autoconhecimento, escolhas e informações profissionais foi o nosso objetivo.

3. Metodologia

A) Participante

A cliente (S.) tem 17 anos e cursava o último ano do ensino médio em uma escola de período integral no interior paulista. Buscou os serviços de orientação profissional a fim de conseguir auxílio no processo de escolha de um curso de graduação. Havia passado por outro processo de OP anteriormente, no qual relata não ter se sentido plenamente satisfeita. Relatou que na orientação anterior a profissional teria instruído-a em relação ao curso de Arquitetura e Urbanismo.

B) Procedimentos

O processo de orientação ocorreu de forma dialogada com a cliente, buscou-se compreender a demanda, as expectativas e as necessidades que ela trouxe. Os encontros ocorreram semanalmente, salvo exceções, e totalizaram 13, todos presencialmente no Centro de Psicologia Aplicada (CPA). Os planejamentos das sessões eram executados também semanalmente, visando a dinamicidade do processo; a cada encontro buscava-se compreender o que poderia ser trazido de mais proveitoso na semana seguinte.

4. Resultados

O contato inicial foi feito através da mãe da cliente, por ser o telefone disponível e pelo fato de a cliente ser menor de idade. A entrevista inicial, então, foi agendada com a mãe e para ela foram convidados tanto a cliente como seus pais.

Primeira sessão

Inicialmente, tanto a cliente como sua mãe entraram para a entrevista. A cliente revelou que já passou por outro processo de orientação profissional há pouco tempo no qual a psicóloga lhe indicou o curso de Arquitetura. Porém, S. disse não se sentir ainda satisfeita, demonstrando insegurança em relação à escolha. Perguntada sobre expectativas relativas a OP que estava se iniciando, a mãe de S. disse que considera esse momento de reflexão bastante importante, espera que melhore o autoconhecimento da filha e não espera nenhum resultado específico em direção a uma profissão em particular.

Após o momento inicial, a mãe foi para a sala de espera e deu-se continuidade ao atendimento com a orientanda. S. falou sobre seu interesse pelas matérias da escola, se mostrando um pouco em dúvida; diz que tem facilidade com humanas, mas interesse em exatas, ao mesmo tempo conta que sua matéria preferida é filosofia. Disse que não cursaria filosofia por considerar os profissionais dessa área mal pagos, demonstrando preocupar-se em alguma medida com o retorno financeiro das profissões.

Falou um pouco sobre as profissões dos pais, disse que não se identifica com nenhuma das duas. No caso da mãe, professora universitária, S. disse que considera muito desgastante e mal remunerado. Em relação ao pai, bancário, ela considera entediante passar tanto tempo sozinho em frente ao computador. Naquele momento, a cliente falou que poderia se dar bem em várias profissões, mas por hora nenhuma realmente a deixava animada. Não se sente pressionada em passar no vestibular este ano, pois nem ela nem os pais achariam um problema fazer um cursinho preparatório no ano seguinte. Inclusive, ressaltou que considera o cursinho interessante para se dedicar mais ao preparo para o vestibular, uma vez que sua escola, de tempo integral, exige muito e não permite essa dedicação.

Segunda sessão

Foi retomada a questão do processo de OP pelo qual a cliente já havia passado anteriormente. S. apresentou dificuldade de recordar detalhes e lembrar das possibilidades profissionais que haviam sido cogitadas. Falou da arquitetura, explicando que essa opção estava dentro de um “campo maior” no qual também estava a profissão de *designer*. Havia um segundo campo que envolvia Sociologia, Filosofia e Psicologia, porém, segundo ela, foi descartado, por considerar que o estilo de vida e a remuneração dessas profissões não se adequava às suas expectativas.

Foi trabalhada a “ficha de profissões”. S. iniciou o preenchimento da primeira ficha, com informações sobre Arquitetura, porém se mostrou um pouco relutante em responder os tópicos propostos, sempre repetindo que não sabia muito bem o que escrever. Procurou-se suscitar um diálogo para entender melhor a visão e o conhecimento da cliente sobre a profissão em questão. Depois da ficha sobre arquitetura, foi sugerido fazer uma segunda ficha, sobre outra profissão, mas a cliente ficou relutante; ao ser questionada sobre uma segunda opção de profissão, ela disse que não sabia. A segunda ficha ficou com S. para ser feita como tarefa de casa.

Passou-se à atividade “as partes e o todo”. Novamente, a cliente ficou mais quieta e demorou bastante para conseguir preencher algumas respostas. Das 7 lacunas da atividade, preencheu inicialmente apenas duas. No campo “batalhadora”, Sofia colocou a mãe como exemplo e justificou dizendo que sua mãe sempre foi alguém que cumpriu com as obrigações, e sempre fez o necessário para alcançar êxito profissional. Depois, foi solicitado que a cliente buscasse preencher os outros campos, abrindo as possibilidades para personagens fictícios, se sentisse necessidade. Usou o personagem Lorax, de um filme de animação, para o campo “admirável”, pois ele sempre segue seus ideais, mesmo que isso tenha algum custo.

Na terceira e última atividade proposta, o “questionário de valores”, S. teve um pouco mais de facilidade, o que ela relatou ao final do encontro, principalmente pelo fato de as respostas serem fechadas, podendo optar apenas entre “concordo” ou “discordo”. Foram cinco afirmações apresentadas, das quais ela explicou brevemente o motivo de concordar ou não.

A primeira afirmação foi: “O fato de um aluno gostar mais de Física, Química e Matemática indica que ele deve escolher uma profissão da área de Exatas? Da mesma forma, gostar mais de Biologia ou História, Geografia e Português indica que deve escolher, respectivamente, uma profissão da área de Biológicas ou Humanas?”. A cliente disse que discordava, dando a si mesma de exemplo, pois segundo ela, mesmo gostando mais de humanas, não tem vontade de escolher uma profissão nessa área.

Sobre a segunda afirmação: “Todas as profissões têm a mesma importância”, ficou na dúvida, mas acabou optando por assinalar “discordo”, pois segundo S. há profissões mais essenciais que outras, exemplificando que um médico pode ser mais importante que um arquiteto. Questionada se isso era algo que a influenciava na escolha profissional, disse que não muito. Sobre a terceira afirmação: “O ser humano nasce com certas tendências que apontam para determinadas profissões”, a cliente também discordou, pois ao seu ver o contexto e a história da pessoa são os fatores

que mais influenciam na escolha profissional. S. disse concordar tanto com a quarta como com a quinta afirmação, que eram respectivamente: “A escolha profissional é uma das mais, senão a mais importante escolha que o ser humano realiza em toda a sua vida.” e “O mercado de trabalho é o elemento fundamental a ser levado em conta na escolha profissional.”. Em relação à quarta sentença, disse que quando se escolhe uma profissão espera-se permanecer com ela por um longo período de tempo, ou até toda a vida. Sobre o mercado de trabalho de arquitetura, quando perguntada, a cliente disse que não conhece muito.

Terceira sessão

Foi proposta a dinâmica da nave de Noé. O principal critério utilizado foi relacionado à sobrevivência e às necessidades básicas, o que fez com que a orientada escolhesse médico, dentista, cozinheira e biólogo. Também escolheu pedagogo e advogado, sob a justificativa de que ajudariam em dificuldades entre as pessoas. S. foi questionada se ela escolheria um arquiteto ou filósofo para ir ao novo planeta e ela respondeu que não, pois não julga essas profissões tão essenciais. Foi dito então à cliente que o filósofo poderia ajudar em questões éticas e políticas e perguntou-se se ela consideraria a ida do filósofo; ela disse que o advogado já estaria lá para isso. A cliente ainda comentou que não se imagina cursando direito, pois acredita que seria muito difícil ter que defender pessoas “mesmo que elas estejam erradas”; ela sente que sua opinião pessoal irá conflitar com as leis e isso geraria muito desconforto.

Em seguida, foi aplicada a dinâmica do sorvete, em que a cliente teve que opinar e escolher entre “profissão x” e “profissão y”, ao passo que novas informações eram fornecidas a cada etapa. No momento final, a cliente pensou em um roteiro de entrevista para que pudesse investigar de forma mais concreta, com um familiar, professor ou outro adulto, como havia sido o processo de escolha profissional dessa pessoa, bem como o dia a dia profissional. Nesse momento, a cliente ficou bem mais quieta e precisou de ajuda com ideias de possíveis perguntas. A entrevista ficou como lição para a sessão seguinte.

Quarta sessão

A orientada cumpriu a lição de casa entrevistando tanto o pai como a mãe, também trouxe algumas informações sobre seu professor de filosofia da escola, pois, coincidentemente, ele falou um pouco sobre sua trajetória profissional na aula. O que mais chamou a atenção foi a entrevista com o pai que, segundo a cliente, apesar de

ter formação em jornalismo não exerceu a profissão, optando por trabalhar em um banco onde já era contratado antes de se graduar, por ver mais estabilidade e retorno financeiro na área. S. disse que achou interessante o pai ter escolhido “racionalmente” sua atividade, pois, apesar de gostar de jornalismo, preferiu outra opção que tinha mais vantagens naquele momento. A cliente também perguntou aos pais sobre os pontos positivos e negativos das suas profissões; a mãe apontou como desvantagem a carga horária e o pai apontou a necessidade de mudança de cidade.

O segundo momento do encontro consistiu na atividade do curtigrama. Ao ser apresentada à atividade, S. logo apontou já estar familiarizada e não gostar do exercício, explicando em seguida que sua mãe já a havia proposto fazê-la em outros momentos e isso não a agradava. A orientada colocou na área de “gosto e faço” a palavra “computador” e contou que em sua escola trabalha bastante com recursos digitais e ela tem bastante facilidade com isso. Na área “não gosto, mas faço”, colocou “exatas”, e explicou que, apesar de não se interessar por cálculos, é algo que não se importa em fazer. Já na área do “gosto, mas não faço”, S. escreveu “fotografia” e explicou que, apesar de gostar de fotografar paisagens, faz isso apenas eventualmente. Conversou-se um pouco sobre os tipos de fotografia que existem, como paisagens, retratos de pessoas e fotografia imobiliária. A área “não gosto e não faço” foi preenchida com a palavra “sair”, a cliente explicou que tende a preferir ficar em casa e seguir sua rotina de forma mais previsível. Exemplificou que, às vezes, os pais a chamam para comer fora, mas ela prefere comer em casa.

Em seguida, foi trabalhada a atividade de completar frases (proposta por Bohoslavsky), que pelo tempo restrito não foi finalizada. Três frases foram preenchidas, a primeira “meus pais gostariam que eu...” foi completada com “fosse mais flexível”. S. explicou que tende a não lidar bem com mudanças repentinas e que costuma expressar mais isso na presença dos pais. Ressaltou-se como isso se conectava com o que havia sido discutido anteriormente, sobre preferir atividades individuais em que o poder de decisão é dela. Na frase “meus amigos pensam que eu...”, S. relatou que tem uma amiga que a considera “cabeça dura” e que as duas discutem por assuntos “bobos”, pois nenhuma quer renunciar ao seu ponto de vista. Outro momento que chamou atenção foi com a frase “Prefiro... do que...”, em que a cliente completou da seguinte forma: “Prefiro observar do que falar”, explicou que, normalmente, considera que aprende mais ouvindo os outros do que se colocando nas discussões e que tende a falar somente quando é diretamente perguntada. S. disse que primeiro apreende o que os outros estão dizendo para depois, se necessário, em um segundo momento, poder se posicionar.

Quinta sessão

A atividade proposta inicialmente foi Classificação das profissões, com vários pedaços de papel cortados para que S. pudesse escrever nomes de profissões e depois inseri-las em uma das categorias sugeridas inicialmente (exatas, humanas e biológicas). Já nesse momento, a cliente demonstrou certa dificuldade em colocar as profissões nas categorias, pois havia algumas que poderiam se encaixar em mais de uma. Após esse primeiro momento, houve a troca das categorias iniciais pelas oito categorias sugeridas pelo *Guia Tô No Rumo*: 1) profissões ligadas aos recursos naturais; 2) profissões artísticas e de entretenimento; 3) profissões assistenciais; 4) profissões científicas; 5) profissões de contato comercial; 6) profissões culturais; 7) profissões de organização; 8) profissões tecnológicas. Foi solicitado que a cliente reposicionasse as profissões, agora de acordo com as novas categorias. Nesse momento, S. também ficou em dúvida sobre onde posicionar diversas profissões, pois muitas combinavam com mais de uma categoria, porém, por fim, conseguiu alocar todas as profissões em alguma categoria.

Por fim, foi proposta a atividade “viagem para um dia no futuro”, S. se dirigiu à poltrona acolchoada disponível na sala e fechou os olhos. Foi lida a proposta de roteiro da viagem e solicitado que ela respondesse o que estava imaginando, conforme a leitura. S. descreveu o seu ambiente de trabalho como um escritório, mas não deu muitos detalhes. Após a finalização da atividade, disse que foi um pouco difícil imaginar as situações. Questionada se conhecia algum escritório/empresa, ou alguém que trabalhe em um ambiente como este, respondeu que não. Como lição de casa, ficou o pedido de informações sobre duas profissões novas, que ela ainda não conhecesse.

Sexta sessão

Esse encontro foi destinado à aplicação do teste de Avaliação de Interesses Profissionais (AIP). Foi explicado à cliente que, mesmo ela já tendo respondido ao questionário na ocasião do outro processo de OP que havia passado, seria possível encontrar novas possibilidades e suscitar outras discussões a partir da nova aplicação. A aplicação do teste durou cerca de 30 minutos.

Sétima sessão

Retomou-se a lição de casa e a cliente destacou frases que correspondiam às profissões de: *design* de interiores, turismo, professor, cineasta, psicólogo, programador,

físico, *web design* e empreendedor, segundo ela. Mostrou-se o gráfico dos resultados do AIP, bem como as listas de profissões que correspondem aos campos de maior pontuação (simbólico/linguístico e manual/artístico), as quais a cliente levou consigo ao fim da sessão.

Buscou se evidenciar que algumas profissões apareciam nas listas dos dois campos, incluindo arquitetura, que até então havia lhe suscitado maior interesse. Também se ressaltou que muitas das profissões tinham características que já haviam sido alvo de discussão nas atividades das sessões anteriores, como no curtograma, feito na quarta sessão, em que ela relatou o gosto por fotografar e também a facilidade em usar tecnologias na escola. A cliente disse se sentir bem em relação às possibilidades postas pelo AIP, pois a maioria das opções era do que cogitaria fazer.

Em seguida, houve um momento mais expositivo, em que foram mostradas à cliente informações sobre os cursos de arquitetura e urbanismo e de *design*. Discorreu-se uma conversa sobre essas novas informações e S. evidenciou o que mais lhe chamou atenção, por exemplo, que não se interessa em trabalhar com campanhas publicitárias (uma das áreas do *design*) por acreditar que há muita “manipulação” envolvida nesse segmento; também ressaltou se sentir bem com a abrangência de possibilidades do curso de arquitetura. Por fim, foi proposta a elaboração de mais algumas folhas de fichas de profissões, como as já feitas anteriormente. Dessa vez, sobre a profissão “fotógrafo”, que ficou incompleta e a cliente levou para casa, junto com mais três fichas, como tarefa de casa.

Oitava sessão

A cliente trouxe fichas das profissões de Fotógrafo completada, Publicitário, *Designer* e “Ciência Política”. Discutiu-se sobre as profissões escolhidas e S. disse que achou interessante o curso de ciência política, pois trata de assuntos os quais ela já havia dito lhe chamarem atenção, como filosofia, mas também abre possibilidade de trabalhos para além de ser professor. Essa foi a profissão que não havia aparecido nas discussões até então.

Foi proposto o Jogo do Governo (BOCK, 2013), a partir das fichas trazidas e das já produzidas anteriormente (arquiteto e filósofo). A cliente optou por ocupar o cargo de fotógrafa e solicitar a troca para a profissão de publicitária. Iniciou-se então o momento de indagações para que S. pudesse defender sua mudança de profissão, porém, ela pouco conseguiu argumentar a favor da mudança, repetindo em vários momentos que não sabia, ou até mesmo falando contra a profissão a qual teoricamente ela

gostaria de pertencer. Em decorrência da situação, permitiu-se que a cliente trocasse de profissão solicitada. A orientada passou a defender sua troca para a profissão de arquitetura. Nesse momento, ela discorreu melhor sobre a importância da arquitetura e sobre os empenhos que teria no novo cargo. Apesar disso, ao final, em conversa, disse ter considerado a dinâmica difícil.

Em um segundo momento, foram indicadas algumas folhas divididas ao meio, com os dizeres “prós” e “contras” em cada metade. Solicitou-se então que a orientada escolhesse profissões para listar características positivas e negativas. Listou pontos referentes às profissões de fotógrafo, arquiteto, *designer* e filósofo, tendo conseguido listar mais pontos positivos e negativos da ocupação de arquitetura.

Após esse momento, a cliente contou que pretende ir à feira de profissões que haverá nos próximos dias. Comentou sobre a proximidade das inscrições dos vestibulares, questionou se havia alguma cobrança por parte da família ou escola e a cliente disse que não, apenas alguns lembretes.

Nona sessão

Utilizou-se novamente da técnica do sorvete, adaptada nesse contexto com três colunas, e em cada coluna características das profissões de Arquitetura, *Design* e Fotografia respectivamente, porém, sem revelar inicialmente que se tratava dessas ocupações. Foi solicitado que a cliente escolhesse uma característica de cada linha e ela escolheu duas de *designer*, três de fotógrafo e apenas uma de arquiteto, sendo a de arquiteto referente à média salarial, a maior das três opções. A cliente conseguiu exercer a escolha dos atributos que mais lhe agradavam, em seguida, conseguiu também acertar a quais profissões cada coluna se referia.

Após esse momento, S. contou um pouco sobre a feira de profissões que havia visitado, especificamente sobre a experiência de contato com alunos e profissionais de arquitetura, relatou sobre uma palestra em que a profissional contou sua experiência em urbanismo, com vias públicas. Também conversou com alunos sobre a grade curricular do curso. A cliente não demonstrou animação com as novas informações, ressaltou que não se via na posição da profissional da palestra assistida.

Décima sessão

Propôs-se a técnica da fotografia. Ela iniciou desenhando a si própria, seguida do bonequinho representando o curso de arquitetura, em seguida, também desenhou

filosofia e relações internacionais. Chamou a atenção a escolha de relações internacionais, por nunca ter sido mencionado anteriormente. Ela explicou que havia pesquisado naquela semana o curso de relações internacionais, que lhe chamou a atenção por lidar com idiomas e culturas diferentes, como ela gosta. Acrescentou estar menos adepta à ideia de seguir na arquitetura, por não ter gostado muito da apresentação que viu na feira de profissões que havia visitado.

Na parte da atividade em que seria necessário incluir na fotografia profissões com as quais não se tem afinidade, a cliente desenhou as profissões de medicina, química e engenharia civil. Questionada sobre o porquê de escolher a engenharia civil especificamente, disse que parecia a mais chata dentre as engenharias. Foi exposta então a ideia de que essa engenharia é a que se aproximava mais da arquitetura e S. disse que concordava, mas os engenheiros civis trabalham com questões estruturais enquanto o arquiteto também se preocupa com a estética.

Na atividade seguinte, a dinâmica do sorvete foi feita de maneira adaptada, com a própria cliente montando a tabela sobre as profissões. Foi sugerido que houvesse três colunas, representando três profissões. Ela optou por aquelas que havia escolhido na dinâmica anterior. S. colocou características das profissões de forma bastante sucinta e foi necessário questionar o que queria dizer com as colocações. Usou, por exemplo, a palavra “estética” para caracterizar a profissão do arquiteto e explicou que esse profissional deve se preocupar com a funcionalidade dos ambientes, prezar pelo conforto e para que os ambientes passem mensagens. Disse “uma clínica médica tem cara de clínica médica”, mostrando um exemplo de como a forma que o ambiente é projetado adquire uma função.

Em relação ao profissional das relações internacionais, ela usou o termo “profissão vaga”, e disse que pelo pesquisado ainda não há vagas específicas nas empresas para esse profissional. Muitas pessoas sequer sabem o que um internacionalista faz e por ser algo bastante abrangente, fica indefinido.

Após a construção da tabela, a orientada escolheu qual característica de cada linha lhe agradava mais, assim como na dinâmica do sorvete convencional. S. escolheu duas características de relações internacionais, uma de filosofia e nenhuma de arquitetura. Levantou-se uma discussão acerca dessas escolhas e S. disse que está com dúvidas e revendo algumas posições. Foi solicitado que, para a sessão seguinte, fossem trazidas mais informações sobre o mercado de trabalho e o curso de relações internacionais.

Décima primeira sessão

A proximidade dos vestibulares foi o tema do começo da sessão. S. diz que as inscrições estão abertas e pensa em se matricular no final de semana, junto com os pais. Foi comentado sobre a mudança de ideia em relação ao curso que deseja prestar; ela explicou que agora vê arquitetura como um *hobbie*, mas não algo para fazer como profissão, e que pode continuar se interessando por decoração em sua vida pessoal. Adiciona que começou a se interessar por relações internacionais por conter diversas disciplinas que têm relação com as matérias com as quais ela se identifica no colégio (história, sociologia e filosofia). Questionada sobre as disciplinas de economia e direito, ela respondeu que, apesar de gostar menos, ainda gosta, e que entende essas disciplinas como bastante focais em questões que envolvem relações comerciais e diplomáticas. S. comentou com a mãe sobre o interesse em RI, que achou interessante. Adicionou que muitos colegas da escola também estão indecisos com a escolha profissional e que ela também se sente um pouco indecisa, mas mais consciente do que antes.

Foi proposto um momento de pesquisa *on-line*, no computador, sobre informações profissionais. Solicitou-se que S. mostrasse como costuma fazer pesquisas sobre informações profissionais; ela mostrou então que escrevia o nome da profissão na barra de pesquisa, lia a primeira descrição que aparecia no *site* e as perguntas frequentes que a página oferecia.

Em seguida, foram indicados alguns *sites* de pesquisa para que a orientada coletasse mais informações, como querobolsa.com.br e guiadecarreira.com.br. Neles foram vistas informações sobre as disciplinas mais usuais nas grades dos cursos de relações internacionais, bem como as principais áreas de atuação. Além disso, foram visitadas as páginas dos cursos de RI das universidades Unesp e USP, sendo possível acessar as grades curriculares, compará-las e, inclusive, encontrar a ementa de algumas disciplinas.

Ao final, falou-se sobre as inscrições nos vestibulares; a cliente citou que pensa em se inscrever em diferentes cursos a depender da instituição. Foi oferecido um papel para ela poder organizar a ideia; a cliente colocou que prestaria RI na Unesp, Filosofia na USP e Arquitetura na Unicamp. Ela também falou que se mostraria aberta a cursar Filosofia, mas que em relação à Unicamp estava prestando sem intenção de se matricular caso passasse. Comentou-se sobre a importância da escolha e sobre como lidar com consequências faz parte do processo.

Décima segunda sessão

A sessão foi de conversa, iniciou-se com o questionamento sobre como a cliente estava se sentindo depois de ter feito as inscrições para os vestibulares no final de semana. Ela se disse tranquila e ressaltou que não tinha pressa em passar, também contou que estava participando de aulas à noite do “semi” na escola.

Passado o momento de inscrições nos vestibulares, falou-se sobre como S. se sente em relação à possibilidade de mudar de cidade; ela explicou que considera essa opção e acredita que sua família a apoiaria. Falou sobre as mudanças que decorrem da entrada na graduação, tanto em relação à rotina como sobre relações novas. Novamente, citou a mudança em relação à ideia de prestar arquitetura; disse que acreditou ser uma boa ideia, mas depois percebeu que o gosto por decoração poderia ocupar outro espaço em sua vida. Também disse acreditar que o curso de relações internacionais abarca mais seus interesses: em relação à Arquitetura, sentia que estaria renunciando a coisas que gosta muito, como as disciplinas voltadas mais para humanas, principalmente.

Foi feita uma breve retomada do processo de orientação profissional como um todo, expondo os principais pontos e explicitando a evolução dela durante os encontros. Ao final, foi exposto que a orientação estaria em vias de finalização e que o próximo encontro poderia contar com a presença dos pais para fazer o fechamento do processo. S. consentiu.

Décima terceira sessão

Na sessão de encerramento, primeiramente foi feita uma retomada junto à cliente do processo de OP, incluindo interpretações a respeito de momentos importantes e sobre a postura da cliente frente à orientação. Em seguida, foi pedida a permissão da cliente para que as mesmas informações fossem passadas à mãe que compareceu junto e S. consentiu. A mãe recebeu as mesmas informações, também falou sobre suas impressões positivas, ressaltando a importância do autoconhecimento novamente. Finalizou-se o processo com o momento de despedida.

5. Discussão

Durante o primeiro contato com a orientada, foi possível notar que ela ainda não entendia bem quais seus gostos e conhecia apenas superficialmente suas possibilidades

profissionais. Percebeu-se que o processo de OP anterior havia deixado certa segurança de uma resposta (Arquitetura e Urbanismo), a qual ela se apegou bastante, mas sem muito embasamento. É possível interpretar, a partir de Bohoslavsky (1977), que S. estaria em uma situação pré-dilemática, demonstrando não saber muito bem seus objetivos na orientação ou seu interesse nela, além de agir frente ao orientador esperando uma resposta pronta. Essa resposta parece ter sido justamente o que lhe foi ofertado na OP anterior e o que havia de ser negado no novo momento.

Durante os primeiros encontros, a cliente mostrou estar usando as disciplinas do ensino médio para pensar em suas escolhas profissionais, apelando para o estereótipo humanas/exatas, além de também usar bastante o referencial de êxito financeiro, bem/mal remunerado para rejeitar ou acolher possibilidades de carreira. Uma das características de uma escolha desajustada de carreira é o agrupamento de profissões através “[...] de critérios que buscam escolher, como êxito ou fracasso fácil ou difícil, prestígio ou desprezo, entre outros, e eles também aparecem mais relacionados às fantasias do que à realidade das carreiras.” (LEVENFUS; SOARES, 2010, p. 125). Nesse caso, pode-se notar que o discurso sobre a Arquitetura, apesar de ter perdurado durante um bom tempo do processo, não se sustentou. Na fase pré dilemática, é usual que o orientador seja colocado como alguém que trará respostas prontas, resolvendo a questão para o orientado. Bohoslavsky atenta que na adolescência uma das funções egoicas em desenvolvimento é a adaptação à realidade, isto é, a busca por uma síntese entre sua originalidade pessoal e os padrões socialmente impostos. O autor aponta que um exemplo de fracasso nessa função seria negar a busca de originalidade e aceitar respostas prontas, vindas, por exemplo, de um orientador ou um teste.

Um ponto inicialmente visto como positivo é que tanto S. como sua mãe não pareceram estar ansiosas para o ingresso imediato na universidade. Por outro lado, a cliente não se mostrou muito animada com o processo de orientação em si. Bohoslavsky (1977) sugere que tomemos o indivíduo que chega ao processo de OP como um explorador, alguém que deverá adentrar o desconhecido. Nesse sentido, ele adiciona, “Há adolescentes que ‘se animam’ a ser exploradores e adolescentes que ‘não se animam’” (BOHOSLAVSKY, 1977, p. 46). S. parece pertencer no momento inicial ao segundo grupo, pois não se colocava ativamente na OP.

Durante o segundo e o terceiro encontro, a cliente mostrou dificuldade em se expressar, deu respostas curtas aos questionamentos, o que não propiciou maior discussão dos temas abordados. A pouca adesão da cliente às atividades demonstrou

baixo nível de conhecimento acerca das profissões e de si mesma, gerando insegurança em expressar-se. O preenchimento da ficha de profissões visou justamente propiciar um confronto entre a cliente e a falta de informações, importante para situá-la frente ao processo de orientação visto que, até então, a cliente parecia encontrar-se em um lugar pouco ativo, sem dar-se conta de seu papel de exploradora, como apontado pelo psicólogo argentino.

Foi possível notar maior abertura de S. a partir do quarto encontro, quando ela trouxe o material coletado nas entrevistas com os pais e também o professor, com informações a mais do que as solicitadas, se colocando no processo. As entrevistas também foram úteis para evidenciar de forma prática algo que já havia sido levantado na dinâmica do sorvete, os pontos negativos das ocupações, pois até então a orientada demonstrava ter uma relação fantasiosa, até mesmo infantil, com a ideia que fazia das profissões. Bohoslavsky fala sobre como, por muitas vezes, o problema da orientação do adolescente está mais voltado à necessidade imposta a esses indivíduos de deixar os padrões infantis e assumir uma postura adulta, cobrada socialmente. No caso de S. de confrontar-se com as partes menos agradáveis do mundo do trabalho, faz parte do processo assumir uma postura nova frente a esse novo momento social que se inicia. Levenfus e Soares (2010, p. 123) adicionam como pode ser difícil ao adolescente entrar em contato com informações profissionais, pois entrará em contato com o desconhecido, com o “mundo adulto”.

É provável que nesse momento do processo a cliente tenha iniciado a chamada fase dilemática, na qual o adolescente passa a se enxergar de fato na situação problema. Na quinta sessão, S. mostrou-se bastante confusa pelo fato de seu pouco conhecimento sobre as profissões e estar se deparando com muitas informações novas, sendo requerido que pensasse sobre muitas características de diversas ocupações, sem ter esse conhecimento prévio. Mais uma vez, foi chamada ao protagonismo do processo de orientação, desta vez com maior ansiedade percebida, frente a uma escolha feita precocemente que não estava se sustentando. Levenfus e Soares (2010) recordam que, para Bohoslavsky, uma escolha desajustada tem baixo grau de conflito; já na escolha ajustada, há conflitos que são elaborados. No caso de S., o discurso sobre Arquitetura lhe parecia bastante fácil e não apresentava grandes questões a princípio, mas, durante as dinâmicas propostas, a escolha era posta à prova para a própria orientada. Com o maior nível de conhecimento da profissão e de si mesma, seu poder de escolha ajustada também aumentava e os conflitos para tanto emergiram.

A aplicação do AIP na sexta sessão foi importante para redimensionar o leque de opções da cliente. Munida de uma nova lista de possibilidades, ela foi para casa e houve um intervalo de duas semanas até o encontro seguinte. Na sétima sessão, então, ela voltou a ficar um pouco mais tímida, falou pouco, parecendo ter voltado ao momento inicial da OP, o que foi interpretado como uma defesa consistente com a situação dilemática descrita por Bohoslavsky. O autor comenta que, nessas ocasiões, o uso da negação como defesa pode fazer com que pareça que o sujeito voltou a se enquadrar na fase pré-dilemática.

Já na oitava sessão, a cliente trouxe as fichas de profissões da lição de casa e dentre elas pesquisou sobre o curso de ciência política. Nesse momento, S. mais claramente foi atrás de algo novo, que não havia sido citado nas sessões anteriores. Anteriormente, estava-se circulando somente entre as mesmas opções, principalmente as que foram trazidas como referências por terceiros, como foi o caso da Arquitetura, *Design*, Filosofia e Fotografia, portanto, foi a primeira ocasião em que a orientada trouxe algo completamente novo por conta própria. Na décima sessão, a cliente chega novamente com uma nova ideia, demonstrando ter de fato incorporado o papel ativo de exploração, ideia essa que se pode interpretar ter sido maturada desde a sétima sessão, com a apresentação da lista de profissões contempladas pelos campos do AIP, que levaram na oitava sessão ao curso de Ciências Sociais e agora RI. Nesse período, pode-se dizer que a cliente já se encontraria em uma situação problemática, em vias de se encaminhar para uma resolução. É difícil dizer em que momento exatamente houve a transição de situações, pois esses eventos não ocorrem de forma totalmente linear, havendo regressões e avanços por vezes desordenados. De qualquer forma, foi possível notar traços defensivos descritos por Bohoslavsky como característicos da situação problemática. O autor comenta que, nesse momento, há uma bivalência dos conflitos e apesar da maior discriminação não se chega ainda em uma integração de ideias. A dicotômica pode ser vista, por exemplo, em relação à fotografia, quando a cliente ressalta gostar do ponto de vista estético da profissão, mas não se interessa pelo mercado de trabalho e baixa remuneração, segundo ela, ou por se identificar com o estilo de vida do publicitário, mas não concordar com as questões éticas da profissão. Ou até mesmo, quando diz se interessar muito por filosofia, mas achar a área muito limitada em suas possibilidades de atuação.

Na décima primeira sessão, a cliente reafirmou seu interesse por RI, além de falar que pretendia se inscrever nos vestibulares naquela semana. Se disse “ainda indecisa, mas mais consciente”, mostrando uma mudança resolutiva por parte de S., pois, também conseguiu justificar sua desistência em relação ao curso de Arquitetura. Segundo

Bohoslavsky e Levenfus, o momento de resolução em relação à situação profissional passa pelo lugar do luto, pela perda de escolhas fantasiosas, pelas identificações profissionais abandonadas e luto pela onipotência, isto é, a aceitação da realidade e dos limites por ela impostos. Encontrar uma resolução com a qual se identifique e que se adéque à realidade se faz necessário e, nesse sentido, a cliente parece ter chegado mais perto de uma solução ajustada.

Na décima segunda sessão, S. comunicou já ter se inscrito nos principais vestibulares que pretendia prestar no ano, compreendeu que a resolução por ela concretizada havia sido suficiente ao momento. Optou-se então por fazer uma conversa, em que se levantaram questões que viriam a ser pertinentes para a orientada nos próximos momentos de sua jornada profissional, como mudanças de rotina ou até mesmo de cidade, a fim de sinalizar a não finitude de seu processo de construção profissional. Por fim, na décima terceira e última sessão, fez-se um encerramento, que contou com a presença da mãe da cliente. Ressaltou-se a importância da mudança de posição de S. durante o processo de assujeitamento frente à escolha profissional para o protagonismo, trazendo a resposta para a questão de seu futuro. Salienta-se, como aponta Bohoslavsky, que não se pretende, ao final do processo de OP, chegar a uma identidade ocupacional totalmente construída, pois isso pode levar anos para ocorrer, dependendo de muitas experiências e identificações.

Referências

LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação Vocacional Ocupacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2010. Cap. 2. p. 31-38.

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**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 31-52, dez. 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902004000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 12 jan. 2023.

SPARTA, M. O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 4, n. 1-2, p. 1-11, dez. 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902003000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 12 jan. 2023.

UVALDO, M. da C. C.; SILVA, F. F. da. Escola e escolha profissional: um olhar sobre a construção de projetos profissionais. *In*: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação Vocacional Ocupacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2010. Cap. 2. p. 31-38.

Orientação profissional na Fundação Casa: potencialidades e desafios

Louise Cursino Thomé

Roger Lai

Hugo Ferrari Cardoso

Introdução

O presente texto visa relatar a experiência do estágio em Orientação Profissional (OP) com um grupo de sete adolescentes internos da Fundação Casa de uma cidade no interior de São Paulo. O projeto foi desenvolvido com dois estagiários, que ficaram responsáveis pelo planejamento e execução de 10 encontros semanais com os jovens no formato virtual. Para apresentação do projeto, faz-se necessário, em um primeiro momento, apresentar a visão de OP que direcionou a atuação dos estagiários e as particularidades da população trabalhada.

A Orientação Profissional se caracteriza por um processo de ampliação de horizontes a partir da reflexão sobre escolhas, do exercício do autoconhecimento e do contato com informações profissionais, focando em sujeitos ou grupos que têm uma demanda relacionada a projeto de vida, carreira e profissão (KRAWULSKI, 1998). Segundo Mandelli, Soares e Lisboa (2011), compreender a orientação profissional para além da escolha de uma profissão ou curso universitário implica trazer para prática um compromisso social, ou seja, auxiliar na construção de uma identidade profissional do orientando, identificando suas vulnerabilidades, limitações e potencialidades de forma crítica. Nesse sentido, a riqueza do processo de OP recai não no auxílio da escolha de uma profissão, mas sim no reconhecimento por parte do orientando de suas possibilidades de escolha, tendo em vista uma perspectiva crítica de sua realidade.

Nesse sentido, pensar em orientação profissional com grupos à margem da sociedade implica promover espaços para a construção de uma perspectiva crítica do mundo do trabalho, com o intuito de identificar oportunidades e limitações acerca da escolha profissional, partindo da realidade concreta da população com quem se trabalha, como apontado por Santos e Santos (2021, p. 6): “Pensar criticamente em como se organiza o mundo do trabalho é essencial para uma prática não adaptacionista em OP e para contribuir com o planejamento de caminhos que, na medida do possível, possam fazer mais sentido”.

Quando se desenvolvem projetos com populações que não as historicamente atendidas pela OP (jovens de classes econômicas favorecidas), os orientadores precisam estar sensíveis ao contexto social da população a ser trabalhada. Isto é, as condições políticas, econômicas, educacionais são aspectos determinantes em como o sujeito vai construir sua relação com o trabalho, a carreira e a escolha profissional. Por isso, é de suma importância que os orientadores tenham em mente as particularidades da população atendida para construir uma prática que seja coerente e parta da

materialidade, para de fato auxiliar o sujeito com o momento de escolhas e planejamento de carreira (LISBOA, 2002). A partir desta perspectiva crítica de orientação profissional, procuramos entender as reais demandas dos jovens com os quais trabalhamos para a construção de um projeto alinhado às suas necessidades.

Vale ressaltar que 67,7% dos jovens em privação de liberdade não frequentavam a escola na época em que foram detidos, dado que aponta para a defasagem de ensino da realidade da maioria desses adolescentes (ARCOVERDE, 2018). Segundo o boletim estatístico da Fundação Casa do governo do estado de São Paulo de 2022, a maioria dos jovens em privação de liberdade (40,9%) cometeu o ato infracional relacionado ao tráfico de drogas, seguido por roubo qualificado (36,06%). Essas informações nos mostram um panorama da realidade desses jovens em conflito com a lei, isto é, uma vida com poucas condições de estudo, necessidade de complementar a renda familiar e o trabalho/atividades ilegais como uma forma de contornar essa realidade.

Levando em consideração esses dados, um jovem em conflito com a lei, na maior parte dos casos, não teve o privilégio de completar os estudos e prestar um vestibular para ingressar no ensino superior, ou mesmo a chance de vislumbrar a possibilidade de fazer um curso universitário. A falta de acesso a condições básicas como educação, saúde, moradia, cultura e informação, além da exposição cotidiana à violência urbana, questões raciais e a necessidade de renda colocam o jovem muitas vezes em posições cujas possibilidades são limitadas, caindo então em atividades ilegais ou subemprego (SANTOS; SANTOS, 2017).

Partindo deste panorama, é importante reconhecer a potência de transformação social que um projeto de orientação profissional com essa população carrega, uma vez que trabalhar com informações profissionais, reflexões críticas sobre o processo de escolha e o mercado de trabalho, além de propiciar um espaço para que esses jovens possam refletir sobre suas preferências, é uma forma de fortalecer ou criar caminhos para que os adolescentes possam construir um projeto de carreira e vida, que até então era negado a essa população (LISBOA, 2008). Além disso, também é uma forma de prepará-los para os desafios do mercado de trabalho após a saída da instituição, isto é, conversar sobre estratégias de enfrentamento ao estigma do jovem infrator que acaba dificultando a empregabilidade.

Nesse sentido, o projeto de OP desenvolvido foi uma prática que teve o compromisso social como principal norte para a realização das atividades, sempre buscando adequar o projeto às necessidades e demandas que os adolescentes trouxeram durante os encontros. Isto é, um processo desenvolvido para possibilitar a reflexão e exercitar

a capacidade de busca, sempre trazendo possibilidades e reconhecendo limitações, tendo em vista o contexto social.

Objetivos

Com este grupo, tivemos como objetivos: ampliar o conhecimento dos participantes a respeito das profissões existentes, de modo a favorecer um processo de escolha amadurecido; promover o acesso a informações a respeito de oportunidades de formação para inserção no mercado de trabalho; promover o autoconhecimento, ao contribuir para que reflitam sobre seus próprios valores, interesses e projetos de vida, de acordo com as singularidades de cada um; propiciar um espaço de escuta e acolhimento que fomente o desenvolvimento de características importantes para o contexto dos jovens, inclusive no que se refere à saída deles da condição de pessoas em privação de liberdade e os desafios que isso engendra; fomentar a reflexão sobre o próprio processo de escolha em sua complexidade; e contribuir para suas demandas mais imediatas relacionadas aos objetivos que os participantes já haviam estabelecido para si (concursos, ENEM).

Metodologia

Encontro	Atividade	Objetivos	Método/Materiais
1	Apresentação da proposta de OP	Identificar o que os participantes entendem por OP e quais suas expectativas; apresentar os estagiários	Exposição dialogada por meio de <i>slides</i> .
	Apresentação dos participantes	Conhecer os participantes, seus interesses e objetivos, e iniciar a construção de um bom vínculo	Entrevista bate-bola em duplas; caneta e folha sulfite
	Discussão sobre trabalho	Identificar a concepção de trabalho dos participantes e os sentidos pessoais que lhe atribuem	Técnica “Sentidos do trabalho”; caneta, folha sulfite e cartolina
	Diálogo sobre rotinas e hábitos	Explorar como é a rotina dos participantes, visando um planejamento de estudos	<i>Slides</i>

2	Dinâmica sobre o processo de escolha	Promover reflexão sobre como se dá o processo de tomada de decisão	Técnica do Sorvete; <i>slides</i>
	Exposição informativa sobre ETEC e FATEC	Propiciar o acesso à informação acerca das possibilidades de formação que os participantes podem ter	Apresentação de <i>slides</i> com informações
	Exposição dialogada sobre gerenciamento de tempo e organização de estudos	Proporcionar ferramentas que os participantes possam usar em sua rotina de estudos e trabalho	Apresentação de <i>slides</i> contendo dicas e técnicas (cronograma de estudos, técnica Pomodoro, <i>flashcards</i> , mapa mental)
3	Discussão sobre forças, fraquezas, oportunidades e adversidades na vida dos participantes	Promover autoconhecimento e reflexão sobre as possibilidades que eles têm quanto à sua carreira, de acordo com suas características pessoais	Análise FOFA; <i>slides</i> , folha sulfite e caneta
	Discussão sobre gostos e interesses dos participantes	Promover autoconhecimento	Curtigrama; <i>slides</i> , folha sulfite e caneta
	Exposição informativa sobre o ENEM e PROUNI	Propiciar o acesso à informação acerca das possibilidades de formação que os participantes podem ter	Apresentação de <i>slides</i> com informações
4	Discussão sobre os valores dos participantes	Promover autoconhecimento acerca de valores e crenças dos participantes que influenciam em sua escolha	Questionário de valores; <i>slides</i>
	Orientação sobre o ENEM	Preparar os participantes para o ENEM, dando-lhes dicas acerca das características da prova	Apresentação de <i>slides</i> contendo cartilha do <i>Guia do Estudante</i>
5	Dinâmica sobre sucesso	Promover autoconhecimento acerca de valores e crenças que influenciam em sua escolha	Técnica “As partes e o todo”; <i>slides</i> , folha sulfite e caneta
	Dinâmica sobre os determinantes da escolha	Promover reflexão sobre como se dá o processo de escolha e o grau de autonomia que possuem para escolher	Técnica “Determinantes da escolha”; <i>slides</i> , folha sulfite e caneta
	Exposição informativa sobre o FIES	Propiciar o acesso à informação acerca das possibilidades de acesso à formação que os participantes podem ter	Apresentação de <i>slides</i>

6	Dinâmica sobre profissões	Trabalhar possíveis preconceitos dos participantes em relação às profissões existentes; propiciar sua projeção para o futuro, com uma situação que exige decidir no presente	Técnica “Nave de Noé”; <i>slides</i> , folha sulfite e caneta
	Dinâmica sobre suas escolhas profissionais	Trabalhar os vínculos afetivos que os participantes possuem com as profissões	Técnica “Festa das profissões”; <i>slide</i> , folha sulfite e caneta
7	Jogo “Stop”	Ampliar o leque de profissões conhecidas pelos participantes	Jogo “Stop” contendo os campos de profissões que exigem ensino superior, profissões que não exigem, figura pública, objeto
	Discussão sobre desafios a serem enfrentados por jovens no mercado de trabalho atual	Promover reflexão sobre o mercado de trabalho atual e possíveis desafios que enfrentarão	Técnica “Desafios dos jovens trabalhadores”; folha sulfite e caneta
	Exposição dialogada sobre profissões já mencionadas por eles	Promover acesso a mais informações sobre profissões; fomentar reflexão e pensamento crítico sobre possíveis dificuldades de atuação	Apresentação de <i>slides</i> com informações sobre as profissões
8	Discussão sobre as dificuldades que poderão enfrentar na condição de pessoas que estavam em privação de liberdade	Promover reflexão sobre os desafios que enfrentarão após sua saída da condição de PPL; exercitar a projeção para o futuro; preparar os participantes para a nova realidade que os aguarda	Roda de conversa com perguntas norteadoras, dando tempo para uma resposta refletida
	Preenchimento de ficha de informações sobre uma profissão	Fomentar a autonomia para a pesquisa e busca de informações que necessitam para embasar sua escolha	Ficha de informações a respeito de uma profissão escolhida pelos participantes, que preencheram a ficha em conjunto
	Dinâmica sobre resiliência	Promover reflexão e autoconhecimento, no sentido de contribuir para que estejam mais preparados para as adversidades futuras	Após exposição do conceito de resiliência, pedimos que identificassem quais eram as características da resiliência que os participantes apresentavam e quais precisariam desenvolver, com base em <i>slide</i> contendo tais características

9	Visita à Unesp	Proporcionar que entrem em contato com uma realidade que ainda podem vir a acessar; suscitar o interesse e incentivá-los	Visita guiada a alguns espaços do <i>campus</i> , tais como a biblioteca, a faculdade de engenharia, a sede do cursinho popular
10	Dinâmica “Carta para o eu do futuro”	Suscitar que pensem nas possibilidades que têm e como farão para alcançar seus objetivos; exercitar a projeção deles para o futuro	Pedimos que escrevessem para eles mesmos, assim que saíssem da Fundação Casa e dali a 4 anos; folha sulfite, caneta
	Diálogo sobre o processo grupal	Obter o <i>feedback</i> dos participantes a respeito do que foi o processo de orientação profissional pelo qual passaram; identificar quais foram os aprendizados e sentimentos que ficaram a respeito do grupo	Nuvem de palavras do <i>site</i> www.mentimeter.com . Solicitamos que pensassem em palavras que associavam à experiência que tiveram no grupo e depois preenchessem o <i>site</i> com essas palavras, para formar a nuvem de palavras. Depois pedimos que explicassem a escolha das palavras.

Resultados e discussão

Tendo em vista a metodologia apresentada, faz-se necessário detalhar como foram nossos encontros com os adolescentes e o que foi trazido por eles ao longo do processo de Orientação Profissional. A partir da apresentação, poderemos trazer alguns pontos para a discussão.

Primeiro encontro

Na primeira parte do encontro, os jovens não demonstram ter muita clareza acerca do que é o processo de Orientação Profissional, sendo que apenas um deles se prontificou a falar sobre, o que pode ser creditado possivelmente ao fato de ser o nosso primeiro encontro, o vínculo conosco ainda está por ser estabelecido. Entretanto, quando perguntam quantos encontros teremos, referindo-se a estes como aulas, fica claro que não têm essa clareza ainda, apesar da explicação que demos, o que achamos que poderá ser remediado com o tempo. Também já surge a demanda dos concursos públicos, tornando possivelmente necessário trazer em encontro posterior alguma atividade relacionada.

Na segunda parte, percebe-se que as principais referências dos jovens vêm de seu entorno mais imediato, o que nos faz pensar na necessidade de expandir os horizontes deles, trazendo mais informações sobre outras profissões que talvez não sejam familiares para eles, mas podem ter a ver com suas características pessoais e aspirações. Sobre trabalho, surgem elementos que refletem o quadro de precarização por que passa o trabalho nesta fase do capitalismo e a concepção deles quase não difere do senso comum, não tendo emergido um significado mais profundo para a atividade.

Por fim, na terceira parte, fica patente como a instituição proporciona diversas possibilidades de formação para os jovens, mantendo-os bastante ocupados ao longo de toda semana. Eles parecem ter um bom conceito do ensino na instituição, assim como boas referências de professores.

Segundo encontro

A partir da discussão sobre escolhas, pudemos traçar dois apontamentos. Um relacionado ao discurso institucional, que pudemos perceber na fala dos participantes, sobre as consequências de escolhas que tomaram. Isto é, percebemos que existe uma ideia de que os adolescentes estão ali assumindo as consequências de uma decisão/escolha errada que tomaram e tem que arcar com isso. Entretanto, nos questionamos se eles entendem que existem determinantes sociais envolvidos nessa escolha. Apesar de estarmos conversando sobre escolhas profissionais, acredito que isso foi bem forte no discurso deles quando fizemos a atividade. O segundo apontamento é que a questão financeira se mostrou uma grande preocupação para os adolescentes na escolha profissional, e identificamos a importância de trazer diversas opções de como acessar o ensino superior gratuito para aumentar o leque de possibilidades deles.

Além disso, também identificamos como uma oportunidade o desenvolvimento da eletiva sobre profissões que eles estavam fazendo no período em que o projeto ocorreu. Pensamos que pode ser uma boa forma de eles irem coletando informações sobre as profissões por si só.

Terceiro encontro

Neste encontro, com a realização da técnica do curtigrama, quase todos os adolescentes ali presentes não elencaram o que “não gostam e não fazem”, utilizando como justificativa que não fazem coisas que não gostam. Parece-nos contraditório

que digam que não fazem o que não gostam, uma vez que sabemos que dentro da Fundação Casa eles são obrigados a seguir uma rotina com tarefas diárias de limpeza e outras atividades. Esse fato chamou nossa atenção e nesse momento pudemos discutir com eles sobre como, no mercado de trabalho, é possível que você faça atividades/tarefas que você não gosta, mas precisa realizar.

Em relação à técnica FOFA, foram poucas as características mencionadas em Forças, o que talvez sinalize uma baixa autoestima (algo inclusive relatado neste encontro) ou não estarem habituados a exercitar o autoconhecimento. No que se refere ao que entendem como Adversidades em suas vidas, chama a atenção o quanto mencionaram a existência de “más companhias” que os teriam levado à condição de privação de liberdade; no discurso deles, fica marcada a ideia de terem se deixado levar por essas pessoas. Na Fundação Casa, entretanto, segundo o relato deles, parecem ter melhores referências que os mantêm “na linha”, o que tem muita relação com a disciplinarização pela qual passam nesse contexto. Diante da realidade do ensino público neste país, é compreensível que vejam a situação atual como melhor oportunidade, haja vista as inúmeras possibilidades de formação que estão tendo dentro da instituição, que parece mantê-los numa rotina exaustiva.

Quarto encontro

Inicialmente, procuramos aplicar a técnica do questionário de valores de forma coletiva, então, a cada frase projetada, pedimos que eles discutissem para trazer uma resposta grupal. Entretanto essa ideia não deu certo, uma vez que cada um começou a trazer a sua opinião para nós. A riqueza da discussão que a aplicação dessa técnica propiciou foi muito interessante, de forma que, com o espaço de debate, nós pudemos discutir com eles questões relativas à oportunidade de escolhas e limitações sociais, questões de gênero no mercado de trabalho, problematizar o conceito de “vocação” e a hierarquização das profissões (ideia de que algumas profissões são mais importantes do que outras).

Neste encontro, ficou bem claro o quanto esse grupo de adolescentes era engajado nos estudos e nas discussões. Apesar de alguns deles terem perdido parte do encontro e efetivamente nós termos contato com a participação mais assídua dos dois participantes, percebemos que eles prestam atenção nas informações que trazemos e refletem sobre as discussões que nós propomos.

Quinto encontro

Neste encontro, nos chamou a atenção o quanto os participantes brincam com o fato de estarem na instituição como algo positivo, no sentido de uma realização pessoal. Também cabe destacar que os exemplos que mencionam como pessoas de sucesso correspondem a personalidades mais “distantes”, figuras públicas; nos demais casos, eles conseguem pensar em pessoas de seu entorno, o que contemplou inclusive a nós, estagiários, que fomos considerados pessoas realizadas por alguns deles.

Acerca do tema autonomia e da aplicação da técnica dos determinantes da escolha, no começo, eles parecem não ter entendido do que se trata. Nós tivemos que explicar mais de uma vez essa atividade e acreditamos que o fato de ter sido adaptada para o encontro virtual tirou um pouco da riqueza da movimentação que a técnica propõe. Entretanto, vale destacar que a maioria dos adolescentes se considera bastante autônomo em sua decisão, o que cabe investigar se se trata mais de uma espécie de “ingenuidade”.

Sexto encontro

A técnica da Nave de Noé foi um momento marcante no grupo, uma vez que os adolescentes se engajaram muito na atividade e depois falaram que gostaram bastante de pensar em como construir um novo mundo. A partir dessa atividade, pudemos identificar algumas profissões que os adolescentes trouxeram, mas não tinham clareza de sua atuação, como a profissão de técnico de sistemas, agente cultural e a diferença entre Arquitetura e Engenharia civil.

Vale ressaltar que nenhum grupo escolheu profissões voltadas para a área da cultura, eles deram prioridade para a saúde e a área da engenharia. A justificativa era que, em um momento de urgência, seriam essas as profissões importantes de estarem presentes, a cultura seria um momento posterior. Nesse sentido, discutimos sobre a importância da cultura para a nossa sociedade.

A técnica da foto das profissões adaptada para o *on-line* teve que ser explicada diversas vezes e, ao final, os participantes acabaram só elencando profissões que gostavam e tinham afinidade e profissões que não tinham afinidade, sem fazer o desenho da fotografia e posicionar as profissões. Nesse sentido, consideramos que não foi uma aplicação de sucesso, mas o exercício reflexivo foi um momento importante para os adolescentes, de modo que alguns até demoraram bastante para pensar nas profissões.

Sétimo encontro

Ficamos positivamente surpresos com o caráter crítico da noção que apresentam da realidade do mercado de trabalho e os possíveis desafios que enfrentarão quando saírem da instituição. Também é positivo que tenham a compreensão de que é inerente à vida que também passem por experiências difíceis, o que não deve desmotivá-los, mas prepará-los. Esse entendimento evidencia certa maturidade.

Ao final, acreditamos ter sido bastante importante a participação de Lucas, professor que já havia sido mencionado como referência positiva por eles. Lucas trouxe um bom exemplo de como a carreira não é algo linear (é professor de história, mas está cursando Direito) e que devem fazer sua escolha não apenas considerando o retorno financeiro que terão, mas também o próprio entendimento que têm acerca do que são seus próprios valores e prioridades na vida.

Oitavo encontro

Neste encontro, conseguimos trabalhar mais a questão dos desafios a serem enfrentados após a saída da instituição e o autoconhecimento em relação aos aspectos positivos que os adolescentes já identificam em si enquanto qualidades para atravessar esses desafios. Eles trouxeram como desafios do mundo profissional, depois da saída da instituição, a dificuldade de conseguir um emprego estável, o preconceito pela passagem na Fundação Casa e a dificuldade de abrir um negócio próprio pela escassez de recursos financeiros. Em relação aos aspectos positivos, eles trouxeram o respeito consigo mesmo, a facilidade de demonstrar afeto e a rede de pessoas ao entorno deles (família, amigos, etc.).

Nono encontro

A partir de uma articulação entre os estagiários e a equipe da Fundação Casa, em especial a coordenadora pedagógica, nós conseguimos que os participantes do projeto visitassem a Unesp – Bauru. Esse foi um momento importante do processo de OP com os jovens, já que puderam ocupar o espaço da universidade e se familiarizar com a estrutura de uma universidade pública e, além disso, com as políticas de permanência do *campus*, os cursinhos populares, as possibilidades de projetos de extensão, entre outros.

No decorrer da visita, percebemos que os adolescentes se sentiam deslocados dentro do espaço da universidade. Por estarem uniformizados, os adolescentes

receberam olhares preconceituosos dos próprios estudantes da Unesp, o que em certos momentos gerou desconforto.

No geral, a visita foi um momento importante em que os adolescentes puderam conhecer os estagiários pessoalmente. Ao longo das caminhadas pelo *campus*, compartilharam um pouco mais de suas histórias, ambições, entre outros. A maioria deles ficou muito contente em poder sair da instituição, mesmo que por algumas horas, para viver algo diferente da rotina na Fundação Casa.

Décimo encontro

No *feedback* que deram, surge com mais frequência a noção de que o grupo fez com que pensassem nos meios pelos quais alcançariam seus objetivos, o que procuramos fazer conciliando técnicas que propiciam o autoconhecimento com momentos informativos e reflexivos sobre a realidade e as oportunidades de que dispõem. Eles também trouxeram a questão da maturidade, que é algo que buscamos trabalhar, vislumbrando a realidade que enfrentarão ao saírem da instituição, o que é uma especificidade do trabalho com este grupo.

Cabe destacar a nossa percepção de que foi possível construir um bom vínculo com os participantes, que foram elogiosos conosco neste *feedback* e, em atividade anterior, chegaram a fazer referência à nossa dedicação. Esse vínculo também ficou evidente em momentos em que alguns dos participantes se sentiram à vontade para brincar conosco.

No processo de Orientação Profissional com jovens em privação de liberdade, ficou evidente a marca da instituição em suas falas a partir das atividades propostas. Reconhecemos, principalmente nas discussões sobre escolhas, o discurso meritocrático e individualista, principalmente com a ideia muito reproduzida pelos jovens de que “apenas o esforço leva ao sucesso e à riqueza”, além da ideia de que a escolha depende “apenas do indivíduo”. Apesar disso, percebemos que alguns adolescentes ali, principalmente os voltados para a área das Ciências humanas, reconheciam como as questões sociais e políticas cercearam as suas oportunidades e da sua comunidade e tinham interesse nos estudos justamente para retribuir e auxiliar a comunidade de que vieram.

Mesmo com esse campo de disputa de narrativas, todos jovens compreendiam estar na Fundação Casa como uma oportunidade de aprendizado, segurança alimentar e moradia, tendo em vista a precariedade das condições de vida e trabalho em suas

comunidades. De fato, a organização da instituição mostrava-se ativa na realização de cursos e atividades profissionalizantes para que os jovens pudessem ter experiências que, talvez no seu contexto de origem, não seriam possíveis. Entretanto, a análise crítica e estrutural da realidade de contextos marginalizados dos quais vieram é necessária para compreender a própria função da instituição punitiva dentro da nossa sociedade.

Apesar das contradições presentes na prática, acreditamos que, ao longo dos encontros, conseguimos trabalhar com os jovens informações profissionais que possibilitaram uma ampliação de horizontes em relação à carreira, além de trazer perspectivas críticas sobre o processo de escolhas e momentos de reflexão acerca de si, buscando sempre dar espaço para que os jovens compartilhassem suas vontades, dificuldades e limitações.

Considerações finais

Levando em consideração o projeto apresentado, é pertinente mencionar com mais pormenores as condições em que fizemos este trabalho de orientação profissional em grupo: os adolescentes ficavam em uma mesma sala, onde se acomodavam diante de apenas um computador que usavam para a videochamada do nosso encontro remoto. Essas circunstâncias em alguns momentos se mostraram desafiadoras, pois, por vezes, houve problemas com a conexão e o áudio que dificultavam que nós os escutássemos bem. Além disso, nem todos ficavam à vista na tela, devido à impossibilidade de enquadrar o grupo de forma satisfatória por uma *webcam*. Essas condições dificultaram, por exemplo, que conseguíssemos nos familiarizar com a fisionomia de alguns deles (principalmente dos mais tímidos, que participavam menos e ficavam menos à vista) e identificássemos em alguns momentos quem estava falando, o que pode ter dificultado um pouco o nosso vínculo com o grupo e sua condução.

Um ponto importante de se destacar é que o processo foi realizado apenas com um grupo de sete jovens que, pelo que nos foi passado, eram estudiosos e interessados em ingressar no ensino superior. Isto é, nós trabalhamos com um grupo de internos “exemplares”, que de fato estavam engajados no projeto e tinham perspectivas sobre seu futuro profissional, porém entendemos que essa não é a realidade da maioria. Essa limitação de pessoas foi até certo ponto necessária, devido às condições para a realização do projeto, como pontuado anteriormente, mas também limitou o alcance dos materiais que foram passados para os orientandos, por exemplo.

Outro desafio foi o tratamento dispensado a nós pelos adolescentes, que nos chamavam de “Senhor” ou “Senhora”, a despeito de sermos estagiários de Psicologia relativamente jovens. Tal tratamento evidencia uma noção de que há uma relação hierárquica entre nós, pautada na ideia de que de alguma forma nós éramos uma espécie de autoridade para eles, o que creditamos à disciplinarização porque passam nesse tipo de instituição – que inclusive não os deixava na sala onde fazíamos as videochamadas sem acompanhamento de um funcionário da instituição. Ao longo dos encontros, fizemos intervenções a respeito desse tratamento, que se mostraram em alguma medida eficazes, considerando que os jovens se mostraram gradativamente mais confortáveis para falar conosco. Assim, os encontros foram se tornando mais descontraídos.

Apesar dessas dificuldades, ao final, avaliamos que o vínculo construído com o grupo foi bastante positivo, muito em decorrência de nosso esforço em nos colocarmos como iguais perante os adolescentes, proporcionando um espaço de acolhimento e escuta para seus anseios e preocupações. Ademais, pudemos observar o impacto positivo do nosso trabalho, através de um convite que foi feito pela coordenadora pedagógica da Fundação Casa feminina para realizar o processo de OP com as adolescentes internas, o que aponta para a importância da expansão e continuidade de trabalho com essa população.

Referências

ARCOVERDE, L. 67,7% dos jovens infratores em SP não frequentavam a escola quando foram detidos pela última vez. **Globonews**, São Paulo, 15 de agosto 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/08/15/677-dos-jovens-infratores-em-sp-nao-frequentavam-a-escola-quando-foram-detidos-pela-ultima-vez.ghtml>. Acesso em: 22 jan. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Boletim Estatístico**. São Paulo, dezembro de 2022. Disponível em: <https://fundacaocasa.sp.gov.br/index.php/dezembro-2022/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

KRAWULSKI, E. A orientação profissional e o significado do trabalho. **Rev. ABOP**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 5-19, 1998. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-88891998000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 jan. 2023.

LISBOA, M. D. A formação de orientadores profissionais: um ato comprometido com a construção de um papel profissional consciente e rico num mundo em turbulência. **Anais do Seminário de Informação e Orientação Profissional do LIOP. Ser orientador profissional: profissão? Paixão? Chamado?** 3º Workshop de Técnicas de Orientação Profissional, 3. Florianópolis, 2002, LIOP. (Resumo)

LISBOA, M. D. Orientação vocacional/ocupacional: projeto profissional e compromisso com o eixo social. **Psicologia e práticas sociais** [online], Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, p. 187-198, 2008. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/886qz/pdf/zanella-9788599662878-17.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MANDELLI, M. T.; SOARES, D. H. P.; LISBOA, M. D. Juventude e projeto de vida: novas perspectivas em orientação profissional. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, n. 63 (n. esp.), p. 1-104, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672011000300006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 jan. 2023.

SANTOS, M.; SANTOS, C. C. P. A institucionalização de adolescentes em conflito com a lei e os desafios da psicologia: orientação profissional como possibilidade de atuação crítica. **Revista Tecer**, Belo Horizonte, v. 14, n. 26, maio 2021. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-izabela/index.php/tec/article/view/2415>. Acesso em: 22 jan. 2023.

Apêndice: Descrição das técnicas utilizadas (adaptadas para o contexto de atendimento remoto)

Entrevista bate-bola

Cada participante será o entrevistador e o entrevistado a partir de um roteiro comum de entrevista (ressaltar aos participantes a necessidade de justificar suas respostas). Pede-se que se separem em duplas e anotem as respostas do colega na folha sulfite. Após esse momento de entrevista, quando todos já tiverem passado pelos dois papéis, eles socializam suas respostas. Ao final, pede-se que cada um se apresente a partir das respostas dadas, identificando com eles respostas em comum e diferenças.

O roteiro da entrevista contém os seguintes elementos: nome, idade, apelido, o que eu faço para me divertir e “Minha marca registrada é...”

Sentidos do trabalho

Lança-se a pergunta: “Quando você pensa em trabalho, qual é a primeira ideia ou palavra que lhe vem à cabeça?”. Cada um deve redigir em seu papel apenas uma palavra ou ideia. Após alguns minutos, cada jovem apresenta sua resposta e, após a apresentação de cada um, com o apoio e sugestões do grupo, projetamos um *slide* com essas respostas, organizadas por semelhanças. Depois que todos tiverem realizado a sua apresentação, é iniciada discussão com o grupo sobre o mural construído. Algumas questões para serem discutidas: Quais são as respostas mais comuns entre os participantes? As respostas mostram uma visão mais positiva ou negativa do grupo sobre o trabalho? Essas percepções estão associadas a experiências efetivas ou a expectativas?

Dinâmica do sorvete

Expostos em *slide* com figuras de dois picolés neutros (de modo que não se identifique de que sabor são), pede-se que os participantes escolham um dos sabores e, a cada novo elemento que dá pistas sobre o sabor, eles digam se mantêm ou mudam sua escolha. A ideia da dinâmica é simular o processo de escolha e como ela pode ser feita melhor conforme dispomos de mais critérios e informações – o que vale para as profissões.

Análise FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Adversidades

Os participantes relatam em uma folha sulfite dividida em quadrantes os aspectos pessoais relacionados às Forças, como habilidades, facilidades, características pessoais que considerem vantajosas; Oportunidades, que se referem às possibilidades que eles visualizam em seu contexto; Fraquezas, entendidas como aspectos que os estudantes acreditam ser desvantajosos em si mesmos; e as Adversidades, que são as dimensões pessoais e ambientais que podem vir a dificultar ou atrapalhar seus objetivos. Após identificarem os aspectos mencionados, é feito um momento de compartilhamento entre os participantes, buscando o que sentem em comum e fomentando a troca entre eles.

Curtigrama

Pede-se que os participantes dividam as folhas em quatro quadrantes, cada um contendo os seguintes títulos: Gosto e faço; Não gosto e faço; Gosto e não faço; Não gosto e não faço. Dá-se um tempo para que pensem em suas respostas e as preencham. Depois, cada participante compartilha suas respostas.

Questionário de valores

Pede-se que participantes discutam por 5 minutos assertivas relacionadas ao mundo do trabalho. Os participantes devem discutir em grupo para construir um consenso acerca da resposta a ser dada; as divergências entre eles deverão ser apontadas posteriormente. As assertivas a serem discutidas são as seguintes:

- O mercado de trabalho é o elemento fundamental a ser levado em conta na escolha profissional;
- Algumas profissões são mais adequadas para homens e outras mais adequadas para mulheres;
- Qualquer pessoa é livre para escolher a profissão que deseja;
- O fato de um aluno gostar mais de Física, Química e Matemática indica que ele deve escolher uma profissão da área de Exatas. Da mesma forma, gostar mais de Biologia ou História, Geografia e Português indica que deve escolher, respectivamente, uma profissão da área de Biológicas ou Humanas;
- Todos têm igual oportunidade de passar no vestibular ou concurso, depende apenas do esforço de cada um;

- Todas as profissões têm a mesma importância;
- O ser humano nasce com certas tendências que apontam para determinadas profissões;
- A escolha profissional é uma das mais, senão a mais importante escolha que o ser humano realiza em toda a sua vida.

A partir das respostas, os participantes podem discutir as diferenças de valores entre eles e como estes são formados mediante aprendizados em diferentes contextos; a possibilidade dos pontos de vista se modificarem ao longo do tempo, de acordo com as experiências de cada um (gosto por determinada disciplina, por exemplo); e o quanto crenças e valores na sociedade também são mutáveis (exemplo do acesso da mulher ao ensino superior).

As partes e o todo

Cada participante deve escrever sua resposta para cada referência, justificando o porquê da escolha, ou seja, o que faz dessa pessoa uma referência de felicidade, sucesso, prestígio, admiração, etc. Dessa forma, busca-se incentivar os jovens a refletir sobre quem são as pessoas importantes em suas vidas, assim como as motivações que fazem com que elas sejam referências positivas. Por meio dessa dinâmica, também se pode discutir como a cultura e os valores influenciam as nossas preferências e percursos em diferentes âmbitos da vida, inclusive no que diz respeito ao trabalho e à escolha da profissão.

- 1) Uma pessoa de bem com a vida.
- 2) Uma pessoa de sucesso.
- 3) Uma pessoa admirável.
- 4) Uma pessoa bem-sucedida profissionalmente.
- 5) Uma pessoa realizada.
- 6) Uma pessoa batalhadora.
- 7) Uma pessoa feliz.

Determinantes da escolha

Pede-se que os participantes desenhem uma linha em uma folha de sulfite, explicando que cada ponta da linha forma um espectro, em que um dos lados significa

ausência de autonomia para escolher e o outro, autonomia total para escolher. Pedese que os participantes se posicionem nessa linha de acordo com o que acreditam que seja seu grau de autonomia de escolha. Ao se posicionar, pergunta-se para cada participante se gostaria de mudar para outro ponto da linha (no sentido de ter mais ou menos autonomia), para que ponto ela gostaria de mudar, o porquê e o que fazer para viabilizar essa mudança.

Nave de Noé

É descrita uma situação hipotética em que o planeta Terra está para ser destruído e os participantes devem escolher 10 profissionais para repovoar um outro planeta. Para isso, eles dispõem de uma lista com diversas profissões (várias que foram mencionadas por eles em encontros anteriores e que exigem diferentes níveis de ensino), a partir da qual poderão fazer suas escolhas. O grupo é dividido em duplas ou trios, que depois exporão o que discutiram. Essa técnica permite que o jovem entre em contato com uma situação em que a tomada de decisão é importante e também que preconceitos com relação às profissões emergam e sejam discutidos.

Nave das profissões

Propõe-se outra situação hipotética em que os jovens estão numa festa com 8 profissionais – 4 que gostam e 4 que não gostam. Cada participante deve fazer um desenho em que ele se encontre no centro e os demais ou próximos ou distantes. Dessa forma, podemos identificar com os participantes os motivos de cada escolha (muitas vezes esses motivos estão ligados a pessoas próximas, como familiares e pais), assim como a variabilidade de profissões elencadas pelo jovem, de modo a averiguar se seu conhecimento sobre as possibilidades profissionais é limitado ou não.

Desafio dos jovens trabalhadores

Começa-se perguntando sobre a vida profissional atual dos participantes, que no caso estão em condição de privação de liberdade: Quem já trabalhou, mas teve que abandonar o trabalho? Quem pretende procurar trabalho? É explicado para o grupo que, independentemente da situação vivida por eles, cada um possui um ponto de vista sobre as principais dificuldades que os jovens encontram para conseguir trabalho ou permanecer nele, e que a ideia é levantar esses problemas. Pedese que os jovens se organizem em pequenos grupos, cada qual respondendo a seguinte pergunta, após uma discussão: “Quais desafios os jovens enfrentam no mundo do trabalho atualmente?”.

Dinâmica sobre resiliência

Inicialmente, é feita exposição sobre o conceito de resiliência, para então fomentar discussão sobre o assunto. Depois, em um *slide*, serão expostas as características de pessoas resilientes. Pede-se que cada participante escolha uma característica que gostaria de trabalhar em si por não a ter desenvolvido muito bem e outra que acredita apresentar. O tom da dinâmica é que, ainda que não possuam algumas das características da resiliência, estas são passíveis de serem desenvolvidas. O foco deve ser dado nas características que apresentam.

Relato de experiência de atendimento
on-line a um adolescente em
Orientação Profissional

Caroline Gomes Ramos

Hugo Ferrari Cardoso

A Orientação Profissional (OP) é um processo que visa proporcionar ao orientando ou grupo um espaço para reflexão e troca de informações sobre o processo de escolha de um curso universitário ou até a mudança de curso; uma profissão ou transição de carreira; o planejamento de carreira; preparação para aposentadoria etc. A OP busca facilitar o processo de realização de uma escolha, almejando que esta seja clara, consciente e leve em consideração o contexto real desse sujeito. Assim, o desenvolvimento do autoconhecimento é um elemento muito importante nos processos de orientação (ABOP, 2019).

A proposta da OP, de desenvolvimento do autoconhecimento como via para tomada de decisão, tende a ser muito realizada – e com bons resultados – com o público adolescente e jovem adulto. O atendimento que será relatado foi realizado de maneira remota, seguindo o disposto nas Resoluções nº 11, de 11 de maio de 2018, e nº 4, de 26 de março de 2020, para as quais o Conselho Federal de Psicologia (CFP) autorizou e estabeleceu parâmetros técnicos e éticos para essa modalidade de atendimento.

O exercício das práticas da Psicologia já vinha há algum tempo se estabelecendo também de modo virtual, mas a pandemia causou um aceleração desse processo. Viana (2020) aponta que o uso das tecnologias de comunicação trouxe novas possibilidades para o trabalho entre psicólogo e paciente e para a troca entre profissionais também, pois a barreira da distância física foi ultrapassada. O autor também considera certas limitações dessa modalidade, como a manutenção da privacidade. Sendo o sigilo entre profissional e paciente um preceito básico do trabalho e da ética da Psicologia, se torna também um ponto crítico. Além disso, é necessário o preparo dos profissionais para o uso das plataformas, a fim de evitar o aumento da precarização do trabalho. Há também uma crítica comumente feita às novas modalidades de trabalho que são mediadas por aplicativos e plataformas, pois não há como de fato calcular as horas da jornada de trabalho e precificá-la. Diante desse cenário, optou-se pelo atendimento *on-line* no processo aqui relatado, pois o orientando e a estagiária responsável pelo caso se encontravam em cidades diferentes e já havia experiências anteriores na instituição do trabalho realizado nessa modalidade.

Objetivo

O processo relatado teve como objetivo auxiliar o orientando a compreender os principais elementos que influenciavam seus processos de escolha e suas expectativas com relação à graduação e à carreira.

Participante

O orientando O. tinha 17 anos e estava cursando o segundo ano do Ensino Médio em uma escola técnica. Sua queixa inicial era decidir entre cursar Economia, Ciências da Computação ou Engenharia da Computação.

Vale pontuar que o orientando era o caçula de uma família na qual os pais e os irmãos mais velhos haviam cursado o ensino superior. Seus pais haviam chegado até o nível da pós-graduação, assim, a formação acadêmica foi, desde o início do processo, colocada por ele como uma necessidade, quase uma obrigação, considerando o nível de formação de sua família.

Procedimentos

ENCONTRO	TEMA	OBJETIVO	ATIVIDADE	MATERIAL
1º	Entrevista Inicial	Conhecer o orientando e suas demandas específicas, realizar a entrevista do serviço-escola e apresentar a atuação em Orientação Profissional (OP)	Foi realizada uma entrevista semiestruturada (OCAMPO; ARZENO; PICCOLO, 2003) tendo como base o questionário padronizado do serviço-escola. Foram passadas as regras da instituição e dialogou-se sobre os motivos que o levaram a buscar a OP.	Roteiro de entrevista.
2º	Organização da rotina	Organizar um cronograma para guiar as atividades semanais do orientando e estruturar de maneira mais adequada os momentos de estudo para o vestibular.	Elaboração de um cronograma semanal	Google Planilha.

3º	Autoconhecimento	Refletir e dialogar sobre como determinados valores sociais influenciam o processo de escolha profissional e a maneira como as pessoas se projetam no exercício de uma profissão.	Questionário de valores: formado por um conjunto de 8 questões que devem ser respondidas com “concordo” ou “discordo”.	“Questionário de valores” do <i>Guia Tô no rumo</i>
4º	Informações sobre universidades e vestibulares.	Conhecer as universidades de interesse e explorar as motivações do orientando.	Previamente foi solicitado ao orientando que buscasse em quais universidades e <i>campi</i> estavam localizados os cursos pelos quais se interessava (Economia, Ciências da Computação e Engenharia de <i>Software</i>).	
5º	Informações profissionais.	Coletar e organizar informações sobre universidades e cursos.	Sistematização das informações sobre cursos superiores em uma ficha síntese.	Ficha de profissões.
6º	Vestibular e <i>feedback</i> dos atendimentos	Atendimento dialogado e <i>feedback</i> sobre as sessões.	Considerações do orientando a respeito de onde iria estudar e também sobre as contribuições do processo de OP para o seu processo de escolha.	

Atendimentos

Sessão 1

O atendimento foi realizado de maneira remota pela plataforma Google Meet. Inicialmente, dialogou-se sobre as razões que lhe fizeram buscar a Orientação Profissional (OP) e se tinha algum conhecimento sobre como se dava essa atuação. O orientando disse estar em dúvida sobre qual curso escolher entre três opções: Economia, Ciências da computação e Engenharia da computação. Relatou que sua irmã já havia passado por um processo de OP e que lhe recomendou o projeto deste estágio e que seus pais também apoiavam a participação.

O orientando estava cursando o 2º ano do ensino médio e realizando um curso técnico de administração. Quando perguntei sobre a entrada na escola técnica e a escolha do curso inicialmente, o orientando disse que “sempre sonhou” com isso, mas momentos depois disse que entrar nesta instituição “é quase uma obrigação”, pois os irmãos mais velhos também estudaram lá.

Ao falar mais especificamente sobre os cursos, o orientando disse que sempre se interessou por economia e que há alguns anos se dedicava a estudar o assunto por conta própria. A dúvida sobre cursar ou não esta faculdade se deu porque, ao pesquisar a respeito, viu que o curso tem muitas disciplinas sobre história e política e esses são temas que não lhe interessavam tanto. Sobre Ciências e Engenharia da Computação, ele disse que os cursos lhe pareciam muito similares e que pensou em fazer um deles, pois sabe que são mercados de trabalho que estão se ampliando, logo, poderia ter um futuro financeiramente estável seguindo uma dessas carreiras.

Sessão 2

O orientando relatou que havia passado na prova de um cursinho preparatório para um grande vestibular paulista. Contou que, por ter sido um dos melhores classificados na prova, ganhou uma assinatura em cursinho e uma visita monitorada ao *campus* dessa universidade.

Inicialmente, foi solicitado que o orientando preenchesse a planilha indicando, a partir da legenda, como sua semana estava organizada naquele momento. A partir daí, de maneira dialogada, o orientando foi expondo as atividades que gostaria de realizar com maior frequência, como fazer exercícios e estudar programação.

Ao longo do atendimento, o orientando falou um pouco sobre sua relação com seus amigos, P. e D. Ao falar deles, O. pontuou que os rapazes sempre o apoiam muito e dizem que, independente do curso, o importante é estudar numa boa universidade.

O orientando pontuou que já havia tentado organizar sua rotina outras vezes, mas sentiu dificuldade em manter por muito tempo, mas gostou do resultado da planilha que elaboramos.

Sessão 3

A sessão iniciou-se com um breve relato sobre sua primeira semana utilizando o cronograma novo e, na sequência, iniciou-se a atividade daquela semana. Apresentei a atividade “Questionário de valores” e nele estão 8 questões que podem ser respondidas com “Concordo” e “Discordo”. Após a conclusão da tarefa, as respostas dos itens são discutidas:

1) O mercado de trabalho é o elemento fundamental a ser levado em conta na escolha profissional.

Concordou – O orientando disse que pensar no mercado de trabalho era importante não apenas pelas questões financeiras, mas porque algumas áreas são “mais fechadas”, que seria necessário além do próprio esforço ter um pouco de “sorte” para se estabelecer como um profissional reconhecido e viver dignamente. Citou como exemplo a escolha de seu irmão por deixar a graduação em Engenharia para estudar Gastronomia.

2) Algumas profissões são mais adequadas para homens e outras mais adequadas para mulheres.

Concordou – Sobre profissões direcionadas para homens e mulheres, ele disse que concorda, pois trabalhos que exigem mais esforço físico seriam mais fáceis para homens. Questionei se ele tinha essa visão sobre as profissões entre as quais estava em dúvida. O orientando apresentou-se de forma indiferente para a Engenharia e Economia, mas reconhecia que tais cursos possuíam um estereótipo masculino.

3) Qualquer pessoa é livre para escolher a profissão que deseja.

Discordou – esta questão foi a que levou mais tempo para ser escolhida. O orientando trouxe uma reflexão de que “dentro da cabeça” – idealmente – todas as pessoas são livres para escolher aquilo que lhes satisfaça, mas que tanto pessoas muito ricas como pessoas extremamente pobres por vezes não possuem uma possibilidade real de escolha. Algumas pessoas herdaram bens da família e são obrigadas a estudar e

ter uma profissão que se enquadre naquilo que será útil para a manutenção desse patrimônio. Já para pessoas muito pobres não existe a possibilidade de se pensar sobre estudar – na universidade – e trabalhar ao mesmo tempo.

Questionei em que posição ele se via dentro desses extremos e o orientando afirmou que a “família me deixa bem livre”, desde que ele não optasse por estudar algo “aleatório”. Perguntei o que seria aleatório e ele disse que algo como *Design* e “coisas artísticas” em geral.

4) O fato de um aluno gostar mais de Física, Química e Matemática indica que ele deve escolher uma profissão da área de Exatas. Da mesma forma, gostar mais de Biologia ou História, Geografia e Português indica que deve escolher, respectivamente, uma profissão da área de Biológicas ou Humanas.

Discordou – A quarta questão era sobre estereótipos de que estudantes bons em humanas devem escolher graduações nessa área e o mesmo valeria para exatas e biológicas. O orientando disse acreditar que qualquer um é apto para aprender aquilo que quiser, e usou a si mesmo como exemplo: ele desenhava muito mal e uma professora o ridicularizava por isso. A partir daí, passou a se esforçar e aprendeu a desenhar muito bem, logo, a escolha profissional estaria ligada àquilo que o sujeito se dispõe a aprender.

5) Todos têm igual oportunidade de passar no vestibular, depende apenas do esforço de cada um.

Concordou – “porém dependente” – a quinta questão era sobre igualdade no processo do vestibular; novamente, o orientado trouxe a questão dos extremos sobre a riqueza e a pobreza. Nesse momento, o orientando comentou que se sente “um pouco perdido” sobre o que estudar para o vestibular ou ENEM, sendo que, na sua percepção, o segundo lhe traria mais oportunidades e pontuou que gostaria de estudar numa “cidade grande”.

6) Todas as profissões têm a mesma importância.

Discordou – ele disse que “existem profissões [que] agregam mais no mundo”. Perguntei como se daria essa “divisão de importância” e o orientando disse que as “profissões mais sociais”, como ser médico e ajudar as pessoas, seriam mais importantes do que as profissões que ele enxerga como opções para si.

7) O ser humano nasce com certas tendências que apontam para determinadas profissões.

Discordou – Num primeiro momento, ele me questionou se isso seria equivalente a “ter um dom”. Pontuei que poderia pensar desta forma, então o orientando pontuou que não acredita que as pessoas nasçam com habilidades determinadas, mas que as habilidades teriam relação com o aprendizado e que ele considera esta a sua maior habilidade: a capacidade de aprender várias coisas com facilidade.

8) A escolha profissional é uma das mais, senão a mais importante escolha que o ser humano realiza em toda a sua vida.

Concordou – Disse concordar em partes, para ele, uma pessoa não deveria “se prender a isso”, pois os desejos e as necessidades mudar ao longo do tempo. Neste momento, ele comentou pela primeira vez desde o início dos atendimentos que já pensou em não fazer faculdade. Conversando com um tio e outros profissionais da área de programação, pontuou que são profissionais bem-sucedidos e foi aconselhado a fazer um curso – provavelmente a nível técnico – e se inserir o mais rápido possível no mercado de trabalho. Porém, ele sabe que fazer um curso universitário era muito importante para seus pais e que, por ser muito jovem, dedicar alguns anos à graduação não seria ruim.

No encerramento da sessão, indiquei para o orientando como seria a atividade da semana seguinte: uma pesquisa sobre as universidades que lhe interessavam, então ele disse que traria na semana seguinte as informações sobre as universidades e se disponibilizou a trazer informações sobre esses cursos técnicos que lhe indicaram.

Sessão 4

No início da sessão, o orientando falou resumidamente como organizou sua pesquisa na última semana: *campus* e universidades no interior paulista; uma breve pesquisa sobre uma universidade particular de renome e teve uma conversa com seu pai e um tio, seguida de uma segunda pesquisa breve sobre concursos públicos.

O orientando pontuou que, a princípio, se interessava mais pelos cursos na universidade da capital, por se tratar de uma instituição amplamente reconhecida. Comentou que, de fato, os cursos de Economia, Ciências da Computação e Engenharia de *Software* são bem avaliados em alguns *rankings* que consultou, sendo que este último curso ele não conhecia a princípio, mas, ao consultar as grades disponíveis no *site* da universidade, percebeu se tratar de algo mais focado do que Engenharia da

Computação, ou seja, mais generalista; isso fez com que passasse a ser uma possível opção.

Sobre a universidade do interior paulista, disse que pesquisou os cursos de Ciências da Computação e Economia em ambos os *campi*. Relatou ter ficado surpreso que o curso de Ciências da Computação da universidade do interior é melhor avaliado do que o da capital. Se antes dava como uma certeza prestar o vestibular da última, agora estaria reconsiderando prestar a prova de ingresso na universidade do interior. O orientando também relatou que, ao pesquisar as grades de ambos os cursos de Economia, percebeu que nelas havia mais disciplinas de ciências exatas do que imaginava anteriormente, e que isso lhe deixou mais motivado com relação à provável escolha deste curso.

A respeito dos concursos públicos, o orientando relatou que passou alguns momentos com o pai e com um tio no final de semana anterior ao atendimento e que eles lhe apresentaram a possibilidade de realizar algum concurso público. Questionei o motivo de estar considerando realizar o concurso e ele disse que sempre pensou em “ter uma vida financeiramente estruturada e independente o mais rápido possível”. O pai e o tio haviam lhe dito que seria uma possibilidade então realizar um concurso e que, assim como gostaria, poderia investir o dinheiro referente a seu salário. Em poucos anos, ele poderia optar entre fazer uma faculdade, ter um negócio ou fazer outro concurso.

Em vários momentos da sessão, o orientando frisou como a questão financeira era importante para ele e que por isso essa possibilidade de um emprego concursado lhe pareceu interessante. Mas em contrapartida ele também pontuou que “não se via aos 30 anos tendo o mesmo emprego”, pois gostaria de empreender, então talvez o concurso fosse uma forma de estruturar a sua vida e fazer algo diferente do planejado, já que todos os amigos estavam focados em ir para a faculdade e trabalhar apenas depois.

Dada a temática da escolha e conhecimento a respeito das possibilidades do que fazer após a conclusão do ensino médio, sugeriu-se ao orientado o adiantamento de umas das atividades, a Ficha das Profissões, mas com uma alteração: que fizesse uma ficha sobre os dois cursos que demonstrou ter mais interesse, respectivamente Economia e Ciências da Computação. Na semana seguinte, deveria fazer uma Ficha sobre os concursos a nível de ensino médio e superior.

Sessão 5

No início da sessão, o orientando brevemente comentou sobre sua pesquisa a respeito de concursos públicos. Disse que encontrou um para o Banco Central a nível de ensino médio que será realizado em 2024. Ele disse que se interessou, mas que, dada a distância para a realização da prova, acreditava ser melhor focar no vestibular e colocar o concurso como um plano para o futuro.

O orientando também apresentou as informações que havia pesquisado e com auxílio foi organizando-as na Ficha de Profissões. A partir daí, foram levantadas algumas questões e informações:

- Sobre o curso de Economia, o orientado acredita que teria um pouco mais de dificuldades nas disciplinas relacionadas às Ciências Humanas, o que já havia sido pontuado por ele em atendimentos anteriores;
- Dentro da Economia, a sua área de interesse de atuação é o mercado financeiro;
- Das empresas privadas que trabalham com investimentos, o orientado disse ter vontade de trabalhar num conhecida empresa de investimentos. Comentou que, no ano passado, trabalhou numa empresa que fazia avaliações de criptomoedas e que acabou saindo desse emprego, pois com o retorno das atividades presenciais em sua escola ele passou a ter aulas em período integral;
- Sobre o curso de Ciências da Computação (CC), ele disse gostar mais da parte de criação de *software* em relação à parte de *hardware*, e que entre CC e Engenharia de *Software*, optaria pela primeira, pois trata de um curso mais generalista.

Ao dialogarmos sobre o ambiente de trabalho, o orientado pontuou que gostaria de estar num espaço no qual pudesse ter horários mais livres, pois gosta de trabalhar à noite e que, agora, acredita ter optado por prestar o vestibular para Ciências da Computação, pois gosta da área de programação. Mesmo gostando mais de Economia, vem percebendo que pode realizar investimentos como algo de interesse pessoal e não necessariamente fazer disso um trabalho.

Quadro 1: Síntese da ficha de informações profissionais

FICHA DE INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS
Profissão/Área de Atuação: ECONOMIA CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO ENGENHARIA DE SOFTWARE
Curso(s) necessário(s) para atuar na área (Faculdade, Curso técnico/profissionalizante, Cursos livres, etc.): Economia- Graduação na área. Cc - Curso técnico ou graduação.
Tempo médio para formação (quanto tempo de estudo, em média, para conseguir se colocar no mercado de trabalho): Economia - aproximadamente 5 anos. Cc - 5 anos Faculdade, 1 a 2 anos curso técnico.
Exemplos de disciplinas da grade curricular desse(s) curso(s): Economia - história da economia, fundamentos da matemática, economia da sociedade. Cc - Linguagens de programação, Análise de dados, Sistemas de Redes.
O que faz o futuro profissional dessa Profissão/Área de atuação? Economia - atua no mercado financeiro, para empresas ou para o estado. Cc - criação de produtos e programas, ou facilitação/execução de processos.
Possíveis campos de atuação para o futuro profissional (exemplos de atividades diárias que esse profissional realiza): Economia - análise de notícias, manipulação de ações e do mercado, análise do mercado. Cc - programar, estudar novas linguagens e simplificar/organizar a sua.
Quais são os lugares/empresas possíveis de se trabalhar? Economia - grandes bancos, governo, empresas privadas ou autônomo. Cc - empresas privadas, empresas públicas.
Como a mídia retrata essa profissão? Economia - a mídia não costuma falar dos profissionais, porém é uma área que cresce muito. Cc - superestimada pela mídia.
Qual a média salarial do futuro profissional dessa área? Economia - média R\$5.000,00, planos futuros R\$12.000,00 Cc - média R\$6.000,00, planos futuros R\$20.000,00
Quais características o indivíduo precisa ter para executar bem essa profissão? Economia - não se estressar facilmente, paciência, agilidade de agir, análise de mercado e informações. Cc - disponibilidade, entender ordens/pedidos, grande carga horária e paciência.

Sessão 6

O orientando disse que se sente mais “direcionado” tanto nos estudos quanto no que fazer a respeito da graduação. Comentou que, desde pequeno, sempre quis ter dinheiro – mesmo não sabendo exatamente o porquê dessa vontade – e que neste momento acredita que deve fazer a faculdade e trabalhar em programação, focando na

parte de investimentos de maneira particular. Relatou que, na última semana, voltou a conversar com seu irmão sobre o mercado de trabalho, pois o irmão mais velho possuía experiência na área de investimentos e criptomoedas. Ele teria pontuado o quão complexo poderia ser trabalhar lidando com o dinheiro de terceiros, o que teria influenciado a atual decisão do orientando.

O orientando também falou sobre onde gostaria de estudar: sua principal opção seria a universidade na capital, mas seus pais estão planejando uma mudança de cidade para o próximo ano e recentemente sua mãe apontou que seria mais prático se ele estudasse na universidade do interior. O orientando disse que sabe que esta também é uma boa universidade, mas que gostaria de ir para a universidade da capital, pois teria a experiência de morar numa cidade maior e também sem os pais.

A respeito do futuro, o orientando disse que, após a faculdade, se vê com duas possibilidades: trabalhar numa empresa privada e/ou prestar um concurso e que ambas as possibilidades lhe parecem boas. Almejava, na época dos estágios da faculdade, trabalhar numa empresa de maneira mais tradicional, pois sua única experiência tinha sido em *home office*. Sobre planos pessoais, ele comentou que gostaria de ter filhos e se casar por volta dos 35 anos, comentou também que vem pensando na possibilidade de fazer um intercâmbio e/ou se tivesse uma proposta de emprego fora do país que gostaria de ter essa experiência, mas que não se vê vivendo definitivamente fora do país.

O orientando também deu um *feedback* sobre os atendimentos até este momento: disse que os atendimentos lhe incentivaram a buscar mais informações não apenas sobre os cursos que inicialmente tinha dúvidas - economia e computação - comentou inclusive que chegou a pesquisar sobre a graduação em matemática, pois esta é sua disciplina favorita na escola, mas que até então nunca havia sido considerada uma possibilidade.

Considerações finais

O trabalho com O. foi realizado de maneira remota, o que trouxe algumas limitações. Por exemplo: não puderam ser aplicados testes psicológicos (pois os geralmente utilizados em OP não apresentavam estudos psicométricos para tal uso e nem aprovação pelo Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos – SATEPSI).

Além da impossibilidade do uso de alguns instrumentos, outra dificuldade era a própria conexão da internet, que por vezes ficava instável e ocorriam cortes tanto

da fala da psicóloga quanto na do orientando. Isso ocasionava alguns ruídos na comunicação que foram sendo trabalhados e superados justamente com o exercício de uma comunicação mais assertiva o possível e o estabelecimento de um bom vínculo entre psicólogo e paciente. Vale pontuar que, dadas essas intercorrências técnicas, alguns atendimentos se estenderam um pouco mais do que os 50 minutos padrões, para que pudessem ser concluídas as atividades, mas ainda assim não passaram de 1h20 de atendimento.

Assim, para maior viabilidade do trabalho, optou-se por recursos mais simples como o uso do Google Planilhas e Google Docs – para a organização do cronograma e das informações profissionais – que o orientado teria acesso tanto pelo computador como pelo celular. As atividades mais estruturadas, como o Questionário de Valores, também eram passíveis de serem aplicadas de maneira remota, pois o questionário poderia ser projetado pelo recurso de compartilhamento de telas do Google Meet ou lido pela psicóloga.

De modo geral, a condução do trabalho de forma remota foi tranquila neste caso. Primeiramente, um dos motivos para essa consideração era a própria habilidade do orientando com o uso dos recursos *on-line* – o que poderia ser diferente caso se tratasse de alguém muito mais velho ou muito mais novo – e o fato de possuir um computador e quarto próprio na casa, que, ao não serem compartilhados com terceiros, nos garantiram privacidade e a manutenção do sigilo entre psicólogo e paciente. Em segundo lugar, a opção da psicóloga por uso de técnicas que incentivassem o diálogo mais aberto com o orientado e o uso de recursos gratuitos e de fácil acesso.

O processo em si foi interessante, pois o orientando se mostrou engajado ao longo de todo o período de atendimento. Sendo ele um adolescente, ainda cursando o ensino médio, eram notáveis certas idealizações e preconceções sobre a “vida adulta” e o lugar que o trabalho ocupa nesta fase da vida. Para ele, representava principalmente independência, enquanto para muitos indicaria mais responsabilidades. Vinculada a isso existia a necessidade de realização de curso superior dado o grau de instrução de seus pais e irmãos. Assim, foi necessário trabalhar em vias de compreender esta visão de mundo e desconstruí-la um pouco, buscando aquilo que tinha de fato sentido para o seu projeto de vida. Sempre apontamos que tais planos poderiam ser modificados ao longo do percurso e que a OP não se propunha em estabelecer metas inalteráveis.

Foi necessário investir muito tempo do atendimento no diálogo com o paciente, assim, mesmo que a prática de OP seja diferente da prática clínica terapêutica, a habilidade da escuta psicológica foi preponderante para o avanço do trabalho – e

uma das competências profissionais mais desenvolvidas ao longo desse processo – era necessário atentar-se para as descrições e considerações que o orientando fazia sobre sua família e amigos, pois nelas estavam contidos elementos importantes sobre seus ideais, suas metas e concepções sobre o mundo do trabalho. Também foi interessante desenvolver um trabalho utilizando recursos que ainda são tidos como “não convencionais” para o trabalho do psicólogo, como as plataformas para vídeo chamadas, que se tornaram mais acessíveis depois da pandemia. Ainda, houve um pouco do exercício da criatividade e aqui ressalta-se a importância da supervisão e do compartilhamento do caso com os colegas, que auxiliaram a pensar e desenvolver as atividades aplicadas ao longo do processo, sempre considerando as dificuldades e possibilidades advindas dessa nova modalidade de trabalho na Psicologia como um todo.

Referências

Associação Brasileira de Orientação Profissional (ABOP) & Conselho Federal de Psicologia (CFP). Você sabe o que é orientação profissional? Oriente-se!. **XIV Congresso Brasileiro de Orientação Profissional e de Carreira**, Maceió-AL, set. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA – CFP. Resolução nº 11 de 11 de maio de 2018. Regulamenta a prestação de serviços psicológicos realizados por meio de tecnologias da informação e da comunicação e revoga a Resolução CFP nº 11/2012. Conselho Federal de Psicologia, 2018.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA – CFP. Resolução nº 4 de 26 de março de 2020. Dispõe sobre regulamentação de serviços psicológicos prestados por meio de Tecnologia da Informação e da Comunicação durante a pandemia de COVID-19. Conselho Federal de Psicologia.

OCAMPO, M. L. S.; ARZENO, M. E. G.; PICCOLO E. G. **O processo psicodiagnóstico e as técnicas projetivas**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SOUZA, Raquel. **Guia Tô no rumo: jovens e a escolha profissional**. São Paulo: Ação Educativa, 2014.

VIANA, Diego Mendonça. ATENDIMENTO PSICOLÓGICO ONLINE NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19: ONLINE PSYCHOLOGICAL CARE IN THE CONTEXT OF COVID'S PANDEMIC 19. **Cadernos ESP**, v. 14, n. 1, p. 74-79, 2020.

Relato de experiência: encontros de orientação profissional individual como parte de projeto de pesquisa

Giovanna Galasso Pannunzio
Ketlyn Silva dos Santos Rosa
Marianne Ramos Feijó

1. Introdução

O presente capítulo tem como objetivo descrever uma prática de estágio supervisionado em Orientação Profissional, a qual está vinculada ao projeto *Grupo Reflexivo sobre Qualidade de Vida e Orientação Profissional e para Carreira (OPC): estudos sobre a importância do autoconhecimento e da identificação de critérios próprios para escolha profissional*. Trata-se de um projeto com atividades atreladas à pesquisa, coordenado pela docente Marianne Ramos Feijó, realizado por estagiários e pós-graduandos, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências do Campus de Bauru e apoiado pelo Centro de Psicologia Aplicada da Unesp (CPA). A prática aqui descrita é apenas uma dentre as diversas modalidades que compõem o projeto e tem como objetivo realizar acolhimento e orientação profissional de universitários, para ampliação da qualidade de vida e redução de fatores estressores relacionados à pandemia, ao isolamento, à transição para o retorno presencial à universidade e às exigências acadêmicas.

O orientando, que chamaremos de D. de modo a manter seu anonimato, tem 26 anos e sua queixa principal aborda sentimentos de impotência e frustração diante da dificuldade de finalizar sua graduação e ser independente financeiramente. Disse se cobrar bastante, apresentou questões relacionadas ao trabalho e à família. O processo de OP se deu em seis encontros, todos realizados remotamente pela plataforma GoogleMeet por necessidade do orientando. O quadro abaixo apresenta de forma resumida as atividades realizadas nos encontros.

Quadro 1

Número e data dos atendimentos	Objetivos	Estruturação
1 - 06/6/2022	Conhecer J., suas demandas, e acessar o nível de autoconhecimento de que dispõe.	Fase social; apresentação do TCLE; apresentação dos questionários de OP; questões voltadas ao autoconhecimento e exploração de demandas
2 - 17/6/2022	Aprofundar temas que surgiram no primeiro atendimento e investigar perspectivas de futuro e expectativas do orientando, de acordo com o AI – Appreciative Inquiry (COOPERRIDER <i>et al.</i> , 2005).	Breve resumo do encontro anterior, retomada de questões sobre autocobrança e exploração apreciativa de acordo com os 4Ds: Discover, Dream, Design, Destiny (COOPERRIDER <i>et al.</i> , 2005)

3 - 27/6/2022	Abordar sentimentos de autocobrança e comparação com terceiros, buscando investigar se e como o orientando comunica tais elementos à sua rede de apoio a partir do Mapa das Redes Sociais.	Questões reflexivas acerca de temáticas dos atendimentos anteriores, aplicação do Mapa das Redes Culturais (FEIJÓ; MARRA, 2004). D. foi informado antes sobre os materiais e devidamente orientado sobre o funcionamento do recurso narrativo).
4 - 04/7/2022	Compreender a trajetória de vida do orientando e promover reflexões.	Proposição da realização da Linha do Tempo.
5 - 18/7/2022	Investigar a existência de sentimentos ambíguos nas relações interpessoais de D.	Questões reflexivas sobre as particularidades da relação de D. com sua companheira e familiares próximos.
6 - 25/7/2022	Sintetizar as temáticas abordadas no decorrer dos atendimentos e fazer um encerramento.	Retomada dos conteúdos abordados, questões reflexivas, aplicação de questionários da pesquisa, <i>feedback</i> (do orientando e das orientadoras) e indicação de psicoterapia.

2. Descrição das atividades

Primeiro atendimento

Conforme colocado, o primeiro encontro teve como objetivo conhecer D. e avançar rumo ao conhecimento de suas demandas. Na fase social nos apresentamos, comentando brevemente sobre idade, formação e interesses. O orientando aceitou participar da pesquisa e, ao final do atendimento, realizamos as questões previstas nos anexos do projeto:

1. O que você sabe sobre Orientação Profissional?
2. Como adquiriu conhecimentos sobre OP?
3. O que espera alcançar com a participação nos encontros de OP?

D. indicou não saber nada sobre OP, de modo que não realizamos a segunda pergunta. Sobre as expectativas, disse que esperava melhorar sua autoestima, lidar com sua própria cobrança sobre prover, com certa impaciência e com comparações com terceiros.

Ao explorarmos as demandas, o orientando relatou estar enfrentando dificuldades financeiras, reconhecendo que “esse período de transição entre adolescência e fase

adulta é complicado para todo mundo”. Disse que planejava morar com sua companheira e realizar o sonho de sair de casa. Quando perguntado acerca de suas habilidades, disse trabalhar bem com números e sob pressão, além de manter uma boa relação com seu chefe e demais colegas da empresa em que estagiava. No tocante às relações familiares, indicava sentir certa pressão para ser bem-sucedido, espelhando-se em modelos parentais. Desejava efetivar-se em um trabalho bem remunerado, o que melhoraria sua qualidade de vida.

Segundo atendimento

O segundo encontro dividiu-se em duas partes: em um primeiro momento, foram aprofundadas as questões que surgiram no encontro anterior; a seguir, foi aplicada a Dinâmica dos 4 Ds (Exploração Apreciativa), recurso narrativo cujo objetivo é destacar habilidades, valores e forças, impulsionar mudanças consideradas positivas pela pessoa, portanto de acordo com suas perspectivas e expectativas (MARUJO *et al.*, 2007). Algumas questões foram propostas para aprofundar temas apresentados anteriormente. Dentre elas, questionou-se:

1. Se você soubesse que começou devagar, mas vai longe, isso faria alguma diferença? O que seria o “longe” pra você, a médio e longo prazo?

Tal questão foi realizada em meio a diálogo sobre a sensação do orientando de estar atrasado, quando comparava-se a pessoas da mesma idade, que na sua visão inicial já estavam encaminhados, com filhos, com casa. Afirmou que faz diferença pensar que “começou devagar, mas vai longe”, pois tende a ser uma pessoa mais imediatista. Sobre o que seria esse “longe” para ele, disse que daqui a 5 anos gostaria de estar morando com sua companheira e de ter adquirido alguns bens. De modo a alcançar isso, disse estar focando em prestar um concurso público e se dedicar ao trabalho para ajudar nas contas. Também questionamos acerca dos outros empregos que já teve, tópico sugerido pelo próprio orientando.

Passada essa etapa, dialogamos com base na proposta dos 4 Ds (COOPERRIDER *et al.*, 2005). O orientando indicou que o que mais o motivava era sua companheira, enfatizando a parceria entre os dois. Disse que esperava ter uma vida tranquila, casa e carro próprios, e um salário com o qual pudesse viver sem preocupações e, inclusive, focar em seu *hobby*, TCG (Jogo de Cartas Colecionáveis), que demanda alguns recursos financeiros. No âmbito pessoal, disse estar tentando “esfriar um pouco a cabeça”, não ficar tão focado no serviço e realizar mais atividades de lazer. O quadro 2 apresenta as perguntas mobilizadoras da dinâmica:

Quadro 2

“Ds” do Inquérito Apreciativo	Questões
<i>Discover</i> (descoberta)	O que te move a fazer as coisas? O que te motiva? O que você busca, que acha que é bom para você? O que você pensa ser bom para você, mas ainda não buscou? (Está no seu alcance, mas você não foi atrás). Sobre as coisas que te fazem bem, o que sua namorada diria? Por que você acha que ela te escolheu como companheiro?
<i>Dream</i> (sonho)	Quais são seus sonhos com a sua namorada? No que vocês se parecem? O que você idealiza nos campos pessoal e profissional?
<i>Design</i> (delineamento)	1. O que você acha que pode ser feito para ficar mais próximo do seu sonho profissional?
<i>Destiny</i> (criação/ construção do destino)	1. No âmbito pessoal, existe algo que pode começar a fazer para engajar em atividades que gosta? Na parte financeira e profissional vemos que já está fazendo. Foram discutidas ações que o aproximavam dos sonhos e seus resultados.

Terceiro atendimento

Já no terceiro encontro, retomamos e reforçamos as escolhas que o orientando já vem fazendo rumo à concretização de seus objetivos, questionamos o que ele poderia fazer do ponto de vista da empregabilidade quando estes forem alcançados e como seria a divisão de papéis e tarefas quando passar a viver com sua namorada/companheira. Algumas das questões propostas foram as seguintes:

1. Eventualmente você vai conseguir o que deseja (ser efetivado no estágio ou passar em concurso público). A partir daí, o que poderia fazer do ponto de vista da empregabilidade? Fazer uma pós, estudar mais, ganhar outras certificações?
2. Ao buscar vagas de emprego, o que te limita?
3. O que você acha que vai sentir e vivenciar quando conseguir o que quer?
4. Quando for morar com sua namorada, como espera que seja a divisão de tarefas e papéis entre vocês?
5. É válida uma divisão de tarefas e despesas que não seja totalmente igual?

Em seguida, abordamos a questão da autocobrança e da comparação com terceiros, buscando investigar se e como D. comunica tais elementos à sua rede de apoio.

Seguindo nessa linha, aplicamos o Mapa das Redes Sociais, instrumento que tem como objetivo evidenciar o grau de intimidade e compromisso das redes pessoais sociais constituídas em torno de situações específicas (MORÉ; CREPALDI, 2012). Nesse caso, tal recurso foi utilizado visando verificar a questão da autocobrança e percepção do orientando e sua rede em relação ao tema. O orientando indicou que as pessoas que compõem suas redes o aconselhariam acerca da situação que vive atualmente recomendando que ele tenha mais paciência, pois está se esforçando, então não deve se cobrar tanto. Dentre os elementos que ele pensa que elas sugeririam, seguiria os seguintes: ter mais paciência, ser menos autocrítico, ter mais foco e ser mais animado.

Quarto atendimento

No quarto encontro, optamos por propor a realização da linha do tempo como forma de desacelerar o ritmo dos atendimentos anteriores e permitir que o orientando se expressasse mais livremente. Essa foi a única atividade proposta, a qual ocupou todo o encontro. D. demorou cerca de trinta minutos para completar sua linha do tempo e a dividiu em três blocos: vida pessoal, vida acadêmica e trabalho. No que diz respeito aos sentimentos, fez uma classificação por cores: amarelo para feliz, vermelho para ansioso, verde para indiferente e azul para chateado¹

Os elementos que mais chamaram atenção foram: a indicação de um evento com seu pai (única pessoa, além dele, a ser mencionada na atividade); a valorização de seu *hobby*, TCG; e a utilização de mais de uma cor para os eventos apresentados, indicando que tais momentos não foram totalmente bons ou totalmente ruins, mas permeados por sentimentos ambíguos. Ao final do encontro, afirmou que a realização da linha do tempo o fez refletir sobre as fases de sua vida, percebendo que nunca aparece apenas um sentimento, mas que se sentiu de diferentes maneiras em diferentes períodos de sua vida.

Quinto atendimento

A estrutura do penúltimo encontro foi a seguinte: realizamos algumas questões relativas a possíveis sentimentos nas relações interpessoais (como colocado nos eventos da linha do tempo no 4º encontro) e propusemos a elaboração de uma linha do tempo para o futuro. Além disso, pedimos que D. listasse alguns temas que gostaria de trabalhar no processo psicoterapêutico futuramente. O orientando comentou

¹ Em supervisão, foi indicada uma adaptação na proposta de Linha de Tempo de Cerveny (2011) com a reflexão sobre fases e sentimentos indicados por cores. Comunicação pessoal (FEIJÓ, 2022).

sobre sentimentos ambíguos em suas relações pessoais, indicando ser algo bastante comum. Contou aspectos relacionais do período escolar e disse que, quando se trata de pessoas mais próximas, as relações são mais “niveladas”.

A estrutura da linha do tempo futura foi parecida com a que vimos no encontro anterior: parte acadêmica, trabalho, *hobby* e relacionamento (este último representando um novo bloco). A legenda de cores também foi similar à da linha do tempo dos eventos passados. No âmbito acadêmico, esperava se formar e eventualmente fazer uma pós-graduação e/ou cursos voltados a habilidades relevantes em sua área. No trabalho, esperava passar no concurso ou conseguir um emprego. A respeito do *hobby*, apresentou sua ambição com muita clareza. No que se refere ao relacionamento, planejava vender imóveis e, em conjunto com a companheira, investir na casa própria.

Ao final do encontro, D. apresentou as questões que gostaria de trabalhar em terapia, apontando como aspecto principal a comunicação. Relatou sentir dificuldade em pedir ajuda e expor situações e sentimentos que lhe afetam, indicando que isso perpassa suas relações pessoais, familiares e de trabalho. Indicou também que tende a assumir muitas responsabilidades e pensar que consegue dar conta de tudo, quadro que acaba lhe sobrecarregando.

Sexto atendimento

Enfim, o sexto e último encontro ocorreu no seguinte formato: retomada dos conteúdos abordados, questões reflexivas, aplicação de questionários da pesquisa, *feedback* (do orientando e das orientadoras) e indicação de psicoterapia.

As questões reflexivas versaram sobre a percepção do orientando sobre o que seriam um bom trabalho e uma boa vida futuramente, tendo em vista a concretização de seus objetivos atuais. Alguns exemplos:

1. O que, daqui a 2 ou 3 anos, seria um bom emprego e uma boa vida para você?
2. Nesse cenário, você acha que ainda assim estaria sendo tão autocrítico? A partir dele, existe algo que ainda pode ser melhorado? Qual vai ser a pressão?
3. Você consegue se enxergar como alguém que pode eventualmente eliminar a sensação de insuficiência da sua vida? Ela sempre vai te acompanhar?
4. Um pouco dessa pressão traz resultado, mas qual seria a medida para que não continue vivendo esse efeito colateral de sentir que está sendo insuficiente?

O orientando relatou que um bom emprego é aquele que paga razoavelmente bem (mais de dois salários mínimos) e não é muito exploratório. A boa vida é ser casado, viver com as conquistas do trabalho e com uma casa própria. Indicou que a pressão e a autocrítica sumiriam quando alcançasse seu objetivo atual (efetivação no estágio ou passar no concurso público), ficaria menos ansioso, embora sempre em busca de “evolução”. Sobre sentimentos de insuficiência e ansiedade que o paralisam, afirmou que busca analisar o que está ao redor e eventualmente “retroceder para poder avançar”.

O questionário previsto na pesquisa abordou o autoconhecimento e o conhecimento do orientando acerca do campo da Orientação Profissional:

1. O que você sabe sobre Orientação Profissional?
2. Descobriu ou aprendeu algo durante os encontros? O quê? Sobre a OP? Sobre você? Sobre outras pessoas? Sobre cursos ou profissões? Sobre outros assuntos?
3. Como foi participar da OP?
4. Como a OP poderá ser importante para você?
5. Quem eu sou?
6. O que eu quero?
7. Como me sinto sobre meus objetivos em OP?
8. O que levo em conta para escolher um curso de formação ou uma profissão?
9. Com quem conto (quem me apoia na busca por tais objetivos)?

D. indicou que, na OP, as orientadoras guiam o orientando para que ele perceba o que quer, especialmente na área do trabalho. Caracterizou o processo como similar à psicoterapia, mas voltado à área de serviços. Atualmente se sente mais confiante em relação aos objetivos que trabalhamos durante os atendimentos, uma vez que conseguiu “alinhar as coisas e ter uma ideia do que está acontecendo e o que precisa acontecer”. Disse que aprendeu muito durante os encontros, especialmente no que diz respeito à organização, em função do uso dos recursos narrativos. Além disso, afirmou que as lições que ficaram foram mais pessoais, como não se cobrar tanto, tentar buscar ajuda quando necessário e “organizar a cabeça”. A indicação de psicoterapia perpassou contatos do próprio CPA, para os quais pretendemos encaminhar o caso, bem como o atendimento em outras universidades ou até na modalidade particular, a depender da disponibilidade do orientando.

3. Considerações

A condução de um processo de Orientação Profissional inserido em um projeto de pesquisa mostra-se relevante por viabilizar o contato com clientes que não são o público “usual” da prática. Embora muitos avanços tenham sido feitos na área, quando se pensa em OP, o tipo de orientando que se imagina é um estudante de ensino médio, por exemplo, ou pessoas ainda mais jovens. No caso apresentado, falamos sobre um rapaz de 26 anos, já empregado e cursando faculdade, que busca melhorar sua qualidade de vida a partir de um serviço que podemos oferecer gratuitamente e utilizar para fins científicos, que enriquecerão ainda mais o campo da OP. O fato de os atendimentos terem ocorrido na modalidade remota não foi prejudicial ao andamento do processo nem ao vínculo com o orientando.

A visualização do relato permite inferir que a queixa inicial, embora direcionada em um primeiro momento para a psicoterapia, relaciona-se intimamente com o objeto de estudo da OP e com os objetivos da pesquisa, sendo amplamente abordada durante a prática de estágio. Os sentimentos de autocobrança, pressão e ansiedade com certeza são demandas psicoterapêuticas válidas, mas suas raízes mostram-se imbricadas às temáticas do trabalho e estudo, que permeiam a realidade do orientando, o que legitima as atividades realizadas com ele. Enquanto estagiária e futuras profissionais da psicologia, as duas primeiras autoras refletiram que o sofrimento psíquico é social, histórico e multideterminado, sendo necessárias diferentes abordagens e uma visão ampla sobre suas causas para que seja possível minimizá-lo.

Referências

CERVENY, C. **A família como modelo:** desconstruindo a patologia. 2. ed. São Paulo: Livro Pleno, 2011.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D. **Appreciative inquiry:** A positive revolution in change. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.

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**, v. 1, n. 2, p. 27-42, 2004.

MARUJO, H. A. *et al.* Revolução positiva: Psicologia Positiva e Práticas Apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 115-136, 2007.

MORÉ, C.; CREPALDI, M. A. O mapa de rede social significativa como instrumento de investigação no contexto da pesquisa qualitativa. **Nova Perspectiva Sistêmica**, Rio de Janeiro, n. 43, p. 84-98, ago. 2012.

O processo de transição de carreira e as expectativas familiares: um relato de prática

Gabriel Câmara Branco
João Pedro Peres Monteiro
Marianne Ramos Feijó

1. Introdução

A escolha profissional implica um processo contínuo de tomadas de decisão sujeito a diversas influências, que incluem aspectos individuais, microsociais e macrosociais. O exercício do trabalho, que em muitas situações apresentará um caráter contínuo, acarreta uma questão de identificação individual com uma imagem construída a respeito de uma carreira, que pode alinhar-se aos valores da quem o realiza. Dentre as influências mencionadas, uma das mais impactantes é a familiar devido a seu papel no desenvolvimento do indivíduo (ALMEIDA; PINHO, 2008).

A família influencia a escolha da profissão de um indivíduo por meio da transmissão de padrões e de mitos familiares, descritos por Filomeno (2003) como valores e crenças que são construídas e compartilhadas por todos os membros da família, sendo repetidas por 3 gerações. Diferentes famílias possuem diferentes mitos, sendo estes frutos da experiência coletiva de cada um desses grupos, formando-se através da narrativa histórica dos indivíduos entre si e com o meio em que estão inseridos, portanto, o caráter transgeracional do mito familiar permite a inserção da influência entre familiares que não convivem/conviveram juntos (CERVENY, 2011).

Esses mitos familiares servem como um processo estruturante da consciência, o que leva a um processo de indagação da própria identidade, integrando tanto passado quanto futuro do indivíduo, algo que se expressa nos propósitos que este encontra na vida. Então, ao escolher uma carreira, o mito familiar entra em jogo, seja no processo de seguir esse mito e, conseqüentemente, uma função e propósito ou ao ter um embate com esse mito, ocasionando uma cisão com o que é esperado desse sujeito. Deste modo, percebê-los em um processo de orientação profissional permite uma maior compreensão da maneira como o orientando constrói sua identidade e seus projetos. A compreensão dos padrões repetidos, dos mitos compartilhados na família e dos próprios mitos e valores pode gerar melhor manejo do seu processo de escolha e de tomada de decisão (FILOMENO, 2003).

Schlossberg (1981, p. 5) define transição humana como um “evento ou não-evento que resulta numa mudança de concepção sobre si mesmo e o mundo, portanto requer uma mudança correspondente [...]”, portanto, frente à insatisfação profissional oriunda da não identificação com o mito familiar, uma das opções possíveis é a reorientação profissional ou transição de carreira. O processo que leva a essa decisão é descrito por Quishida e Casado (2009) como composto pelas etapas de pré-transição, descontentamento crescente, crise, redirecionamento e por fim, reestabilização.

Visto que a procura do serviço de orientação ocorre em função do surgimento de uma crise, é papel do psicólogo fomentar uma integração da identidade profissional com a história pessoal e familiar (SOARES-LUCCHIARI, 1997). Atualmente, com uma visão mais sistêmica e complexa do desenvolvimento humano, compreende-se a necessidade de refletir sobre padrões, mitos, valores, sonhos, interesses, na tentativa de construção de escolhas e de possibilidades satisfatórias para quem buscou a OP.

Um importante fator de apoio nesse processo é o suporte social, ou seja, o tipo de relação que o indivíduo estabelece com aqueles próximos – seja a família, os amigos, as relações íntimas ou as instituições. Além do autoconhecimento e o auxílio na avaliação de novas possibilidades, é papel do psicólogo também fornecer um espaço reflexivo acerca das características do suporte pré e pós-transição (VELOSO; DUTRA, 2014), possibilitando assim uma tomada de decisão aliada à promoção de qualidade de vida.

Nos processo de transição de uma área profissional para outra, uma reorientação pode apresentar ótimos resultados, uma vez que permite cuidar da relação do sujeito com o trabalho e dos sentimentos que estão presentes nesse processo de mudança, auxiliando no processo de reconhecimento das decisões que foram tomadas ao longo da vida profissional. O papel do psicólogo orientador profissional, então, é o de amenizar esse momento de crise e auxiliar no processo de promoção de saúde mental que pode ser abalada em um momento ao qual as pessoas não estão preparadas para escolher e para mudar, visando promover a qualidade de vida a partir do autoconhecimento e do conhecimento das áreas profissionais (FABRIS *et al.*, 2017).

Entende-se, então, que durante esse processo de escolha e re-escolha profissional, um orientador pode promover o conhecimento dos mitos familiares e ajudar seus orientandos na resolução dos conflitos que estes podem causar em sua vida e no seu processo de mudança profissional, além de permitir uma reconexão do sujeito com o campo do trabalho por meio do apaziguamento das crises que podem ocorrer nesse período. Esses aspectos foram trabalhados no processo de intervenção descrito neste relato a partir da identificação de um legado familiar que fora deixado ao orientando, na tentativa de desconstruí-lo, uma vez que a queixa se mostrou atrelada ao mito.

2. Objetivos

Como objetivos principais, este processo de orientação profissional (OP) visou auxiliar um jovem que procurou o serviço no seu processo de autoconhecimento e

melhora na qualidade de vida, a fim de permitir a tomada de decisão profissional, com possível transição de carreira.

Como objetivos específicos, teve o intuito de permitir a percepção, por parte do orientando, das influências familiares às quais este jovem estava sujeito e permitir a reflexão acerca de seus próprios interesses, além de visar um processo de emancipação para que ele conseguisse se colocar de forma mais assertiva no seu processo de decisão e de possível transição.

3. Método

a. Participantes

Foi realizado um projeto de orientação profissional e de carreira (OPC) por dois estagiários que foram supervisionados por uma professora doutora ligada ao Centro de Psicologia Aplicada (CPA) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Os encontros foram feitos utilizando o aplicativo Google Meet. As questões relacionadas ao histórico familiar, a indecisão generalizada e a incompatibilidade de valores pessoais com a carreira existente foram abordadas durante as atividades.

O participante foi um homem graduado, aqui chamado de Pedro (nome fictício), com aproximadamente 30 anos.

4. Procedimento

a. Planejamento dos encontros

Foram realizados no total 10 encontros, no ano de 2022, e com tempo de 90 minutos cada, cujos planejamentos foram feitos de modo a seguir as demandas que foram trazidas no primeiro encontro e que surgiram ao longo do processo de orientação. Todos os encontros foram pensados com a supervisora e foram discutidos em supervisão, durante a qual foram planejados os encontros seguintes, de acordo com as demandas e os caminhos elencados pelo orientando. O quadro abaixo representa o que foi realizado em cada encontro e os objetivos de cada atividade.

Encontro	Atividades	Objetivos gerais
Primeiro	- Apresentação dos estagiários e do campo da orientação profissional (OP); - Investigação da demanda.	Estabelecimento de <i>rapport</i> Recolhimento de dados para a elaboração de um planejamento dos próximos encontros
Segundo	- Elaboração do curtigrama (LUCCHIARI, 1993); - Apresentação da tabela de habilidades, conhecimentos, valores e outros (FEIJÓ, 2022) para ser construída ao longo do processo de orientação; - Instruções para a construção do genoprofissiograma.	Promoção de autoconhecimento do orientando
Terceiro	- Elaboração do Genoprofissiograma	Promoção de autoconhecimento do orientando a respeito das escolhas profissionais já tomadas e a influência do contexto familiar sobre elas
Quarto	- Finalização do Genoprofissiograma (LUCCHIARI; BONNEAUD, 1995)	Promoção de autoconhecimento do orientando a respeito das escolhas profissionais já tomadas e a influência do contexto familiar sobre elas
Quinto	- Linha da vida (adaptada de CERVENY, 2011)	Possibilitar a reflexão acerca do processo de construção a que o orientando está submetido e pontos importantes em sua vida que o levaram a ser quem é hoje
Sexto	- Finalização da linha da vida; - Discussão da tabela de habilidades, conhecimentos, valores e outros (comunicação pessoal (FEIJÓ, 2022)).	Promoção de autoconhecimento do orientando a partir da reflexão sobre os fatos importantes em sua vida, das expectativas para o futuro e do leque de características individuais relevantes para a tomada de decisão
Sétimo	- Aplicação da Avaliação dos Interesses Profissionais (AIP) (LEVENFUS; BANDEIRA, 2009).	Recolhimento dos dados para preenchimento da ferramenta
Oitavo	- Discussão dos resultados do AIP; - Aplicação de treinamento em habilidades sociais visando a assertividade.	Reflexão a respeito dos resultados do AIP e possíveis carreiras de interesse ao orientando; Promover melhoria da comunicação e nas relações profissionais e pessoais.
Nono	- Elaboração de um projeto de carreira baseado nos interesses apresentados.	Permitir um caminho viável para a realização da transição de carreira
Décimo	- Finalização da elaboração de um projeto de carreira baseado nos interesses apresentados; - Recolher as percepções do orientando acerca do processo.	Terminar o planejamento da possível transição; Colher as percepções do orientando acerca da intervenção.

5. Resultados e discussão

O primeiro encontro foi voltado para apresentação, estabelecimento do contrato e acolhimento de demanda. Se iniciou com a apresentação dos estagiários responsáveis, estabelecimento de número de encontros e meio para realizá-los à distância. Foi escolhido o Google Meet para a realização da OP, já que o orientando não reside na cidade em que o Centro de Psicologia da Unesp está estabelecido. Então, Pedro relatou seu processo de escolha por curso de graduação e sua desilusão com o campo, ressaltando um conjunto de valores pessoais que acredita ser incompatível com a área e equipe em que atua. Relatou a influência de seus pais nesse processo e que estes desaprovam uma possível reescolha. Cabe ressaltar que tem familiares que atuam na mesma profissão que escolher, que se sentem bem-sucedidos, o que pesa na tomada de decisão por mudança.

Ao final do encontro, estabeleceu-se o objetivo de aprofundar os processos de autoconhecimento ligados à identificação das influências familiares que levaram Pedro a escolher a faculdade e construir um percurso que o permitisse descobrir seus próprios interesses e, ao mesmo tempo, desenvolver a segurança de se desvencilhar da pressão para não mudar de campo.

O segundo encontro foi focado na elaboração do curtigrama (LUCCHIARI, 1993), para esquematizar os gostos de Pedro por meio da apresentação visual: coisas que ele gosta e faz, gosta e não faz, não gosta e faz e não gosta e não faz. A relação com o esporte e o estudo de idiomas foram marcantes nesse ponto, juntamente com atividades coletivas com amigos e família, algo que foi explorado e aprofundado por Pedro, que afirmou se deixar de lado muitas vezes em prol do coletivo. Apareceu, também, a questão de alguns valores que Pedro considera importantes, como não aceitar injustiças que são comuns de ocorrer em sua atual área de trabalho. Um último ponto importante que foi discutido foi a questão da docência que apareceu com certa frequência e Pedro confirmou que sente que é uma área que gostaria.

O terceiro encontro foi a finalização do curtigrama e o início da construção do genoprofissiograma. Neste, apareceu o processo de reescolha de seu irmão e a valorização por uma perspectiva de realização no trabalho para além do dinheiro. Durante a construção, um legado familiar foi identificado ao tratar do avô, que tinha o sonho de seguir a mesma carreira que Pedro se encontra agora, mas que este avô não conseguiu fazê-lo antes de falecer. Tal legado se expressa em Pedro por meio de falas da família, acerca das características parecidas entre ele e o avô.

No quarto encontro, foi retomado o Genoprofissiograma para saber se ele produziu reflexões. Pedro trouxe que percebeu que se inspira na mãe, no irmão e na esposa, que tem encabeçado projetos durante sua trajetória profissional e se mostram muito satisfeitos com isso. Apontou, também, que existe a maior possibilidade de reconhecimento, como promoções e prêmios na área privada. Neste ponto, foi explorado se o reconhecimento seria uma necessidade para Pedro, algo que ele confirma, por não achar justo o reconhecimento de outros que acabam não participando e mesmo assim levam crédito. Retomou-se a questão do avô e o que ele diria sobre o processo de reescolha de Pedro para tentar fazê-lo refletir acerca do mito familiar presente.

No quinto encontro, foi realizada a linha do tempo (CERVENY, 2011). O primeiro momento trazido por Pedro foi a morte de seu avô, o que evidencia o impacto que essa perda teve em sua vida, algo que foi trabalhado como um aspecto que fez com que ele assumisse o curso escolhido anteriormente como legado.

No sexto encontro, foi feita a finalização da linha do tempo, optou-se, conforme orientação da supervisora, por finalizá-la com uma projeção do futuro, na qual surgiu de forma branda a área da gestão de pessoas como uma possibilidade. Por fim, foi retomada a tabela de habilidades, conhecimentos, valores e outros (elaborada em supervisão), mais especificamente sobre seus valores e como eles têm entrado em conflito com seu dia a dia no trabalho e surgiu, também, a área de comunicação como próxima ao que foi colocado na tabela.

No sétimo encontro, foi aplicada a Avaliação dos Interesses Profissionais (AIP), com o intuito de elencar prioridades entre os interesses profissionais apresentados pelo orientando. As orientações foram lidas pelos estagiários de forma a sanar quaisquer dúvidas e, em seguida, um dos estagiários ficou responsável pela leitura das alternativas, enquanto o outro registrava as escolhas de Pedro. Ao final, o orientando afirmou estar positivamente ansioso pelo resultado do AIP.

O oitavo encontro foi a devolutiva dos resultados do AIP e a realização de um treino de habilidades sociais para trabalhar a assertividade do orientando, algo que foi requisitado por Pedro. Acerca do resultado, Pedro afirmou que se surpreendeu de maneira positiva, em especial pela presença forte da área da Publicidade e Propaganda, que havia passado a considerar como objetivo principal durante os últimos encontros. Por fim, foi feita a orientação de que Pedro entrasse em contato com profissionais das áreas pelas quais teve mais interesse.

O nono encontro teve como objetivo iniciar o planejamento de carreira junto a Pedro. Seguindo isso, Pedro cumpriu a sugestão dos estagiários de entrar em contato

com os profissionais, que foi positivo tal movimento e que viu que algumas das áreas demandam que ele faça uma nova graduação, algo que não demonstrou ser um problema.

O décimo e último encontro foi tratado para saber as percepções de Pedro acerca do processo e as possíveis atitudes para o futuro próximo. Pedro trouxe que se aprofundou nas áreas de interesse e que já tinha um plano para algumas delas, mas que esperaria para colocá-las em prática.

Por fim, Pedro reiterou sua opinião positiva frente ao processo de Orientação Profissional e de Carreira, afirmando se sentir mais seguro e capaz de se colocar em diversas situações, em especial frente à sua família – pai e mãe contrários à decisão de mudança de carreira. Afirmou, também, que durante o processo não houve nenhum momento de desconforto ou que teve vontade de desistir. Assim, foram feitas as despedidas e os estagiários se disponibilizaram para outro encontro caso houvesse interesse.

6. Considerações finais

Durante o processo de orientação profissional descrito neste relato, o orientando pode perceber as influências familiares em seu processo de não-escolha da profissão, assim como os motivos que sustentaram seu percurso na carreira. Através das atividades desenvolvidas, pôde se reconhecer como recipiente de uma série de expectativas de sua família, que lhe impôs uma formação que inicialmente lhe proporcionou uma identificação pessoal com a área e com um familiar falecido, o qual nunca conheceu.

Dada a queixa inicial de insatisfação com sua situação profissional atual, optou-se por utilizar a orientação profissional, também, como ferramenta para reconhecimento das questões relacionada a sua escolha, a partir de uma prática narrativa sistêmica para proporcionar, além do autoconhecimento, uma perspectiva integral do processo de construção e de relação do orientando com o seu meio. Então, conclui-se que mesmo que o orientando tenha optado por uma transição a médio/longo prazo, ele se mostrou mais motivado e satisfeito com sua decisão, algo que atribui um sentido ao processo de orientação profissional.

Referências

ALMEIDA, M. E. G. G.; PINHO, L. V. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psicologia Clínica**, v. 20, n. 2, 2008.

CERVENY, C. **A família como modelo**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

FABRIS, A. *et al.* Da orientação profissional à re-orientação profissional: reflexões acerca da atuação do psicólogo frente ao atual cenário de mudanças profissionais. **Akrópolis**, Umuarama, v. 25, n. 1, p. 13-24, jan./jun. 2017.

FEIJÓ, M. **Tabela de valores, habilidades e outros**. Comunicação pessoal elaborada em supervisão. Bauru, 2022.

FILOMENO, K. **Mitos familiares e escolha profissional**: uma proposta de intervenção focada na escolha profissional à luz de conceitos da Teoria Sistêmica. 2003. 138 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LEVENFUS, R. S.; BANDEIRA, R. **Avaliação dos Interesses Profissionais (AIP)**. São Paulo: Vetor, 2009.

LUCCHIARI, D. H. P. S. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Grupo Editorial Summus, 1993.

LUCCHIARI, D. H. P. S.; BONNEAUD, A.-L. Le genoprofessiogramme et le choix de la profession – Question d’Orientation. **Bulletin de l’Association des Councellers d’Orientation de France**, v. 4, 1995.

QUISHIDA, A.; CASADO, T. Adaptação à transição de carreira na meia-idade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 81-92, dez. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 18 jan. 2023.

SCHLOSSBERG, N. K. A model for analyzing human adaptation to transition. **The Counseling Psychologist**, v. 9, n. 2, p. 2-18, 1981.

SOARES-LUCCHIARI, D. H. A re-orientação profissional apoio em época de crise. **Rev. ABOP**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 81-88, jun. 1997. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-88891997000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 18 jan. 2023.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 216-245, 2014.

Oficinas de orientação profissional com alunos do ensino médio de uma escola pública de Bauru

Emilyn de Oliveira Silva

Fernanda Pinto Freire

Marianne Ramos Feijó

1. Introdução

O presente relato faz referência a práticas de estágio que podem ser caracterizadas como oficinas de sensibilização, as quais propuseram-se a promover reflexões em grupo, considerando temáticas como: autoconhecimento e escolha, trabalho, autonomia, vestibulares e instituições de ensino superior. Ela não pôde ser considerada como um processo de Orientação Profissional em sua completude devido ao número limitado de encontros (três, neste caso), não percorrendo todas suas etapas necessárias. De encontro a essa ideia, autores como Ribeiro (2003) e Albino *et al.* (2019) caracterizam a oficina como sendo uma prática grupal realizada de maneira a ponderar o contexto em que emergem as demandas trazidas por ele. Assim, considerando que um dos pilares da faculdade pública é proporcionar um retorno do conhecimento à sociedade, prezou-se por realizar as atividades em uma escola pública do ensino médio localizada no município de Bauru.

Além disso, sabe-se que a orientação profissional no Brasil iniciou-se sendo aplicada de forma individual, destinada à população jovem de classe média e alta. Somente após a década de 1980, novos paradigmas encaminharam-se e a identificação do acesso à universidade como pouco democrático favoreceu a ampliação da OP, alcançando outros públicos e redefinindo suas práticas e objetivos. Porém, ainda é recente o suporte à demanda de outros públicos, como pessoas com história profissional constituída (orientação de carreira), aposentados (preparação para a aposentadoria), pessoas com diagnóstico de deficiência e para a população socioeconomicamente desfavorecida (MELO-SILVA, 2004; RIBEIRO, 2003).

As transformações nos fundamentos teórico-metodológicos que estão na base da OP, assim como as demandas de uma sociedade em transformação, redirecionaram as práticas de forma que novas intervenções apresentem como foco o desenvolvimento humano e a construção da cidadania. Assim, a OP passou a contemplar a necessidade de construção de uma atuação profissional comprometida com a inclusão social, objetivando instrumentalizar as pessoas para que elas realizem escolhas conscientes e autônomas, inclusive ao sedimentar a própria identidade profissional. Nesse sentido, cabe criar condições para que o orientando elabore reflexões a respeito de sua escolha profissional, fortalecendo a autonomia por meio de conscientização e acesso ao conhecimento construído pela humanidade. Preocupa-se com o desenvolvimento de um conceito de si e de sua trajetória que possibilite ao indivíduo um posicionamento ativo e crítico de seu contexto, para que a orientação apresente-se como um processo

evolutivo, organizado para promover a aquisição de atitudes, conhecimentos e capacidades necessárias para a tomada de decisões, numa perspectiva de natureza educativa e desenvolvimentista (DE CARVALHO, 2010).

Vale ressaltar que, para realizarmos essa prática com adolescentes, é necessário que atuemos de forma não reducionista em nossas atividades, ou seja, que promovamos um preparo desses indivíduos para o mundo do trabalho de forma a considerar as necessidades do modo de produção vigente, mas de maneira a não apenas reproduzir o ciclo de exploração da força produtiva do trabalhador. Assim, torna-se ainda mais relevante a realização de um trabalho de OP com pessoas com menor acesso aos direitos e à renda, uma vez que raramente possuem o privilégio de serem acompanhadas por orientadores profissionais (DOS SANTOS OLIVEIRA, 2016). Assim, realizar o processo de OP com essa população assume um papel de promoção de criticidade, habilitando que os jovens ressignifiquem suas escolhas e o almejo profissional, cientes da constante luta de classe em uma sociedade em que o trabalho é posto como central na vida do sujeito, impactando-o em sua integralidade.

2. Objetivos

A prática exercida teve por objetivo promover a sensibilização ao processo de Orientação Profissional, de jovens do segundo e terceiro ano do ensino médio de uma escola pública de Bauru. Pretendeu-se expô-los a um primeiro contato a OP, de maneira a suscitar reflexões sobre escolha profissional, saúde e qualidade de vida. Também fez parte de nossos objetivos informarmos e ofertarmos os atendimentos gratuitos realizados pelo CPA – Centro de Psicologia Aplicado da Unesp Bauru, incentivando os interessados a acessarem atendimentos mais completos e especializados.

3. Método

3.1 Participantes

As oficinas de sensibilização contaram com a participação de 30 alunos das turmas do segundo e terceiro ano do Ensino Médio de uma escola pública no interior do estado de São Paulo. As inscrições para as atividades foram realizadas de maneira voluntária.

3.2 Procedimento

As oficinas foram realizadas na referida escola, por duas estagiárias do curso de Psicologia. Os encontros ocorreram presencialmente, com duração de 1h30min para cada encontro, na biblioteca e na sala de informática da escola. Os alunos que participaram das atividades se inscreveram voluntariamente.

3.3 Planejamento dos encontros

ENCONTROS	OBJETIVOS	ATIVIDADES
Encontro 1: Frases de Bohoslavsky	<ul style="list-style-type: none">- Apresentar orientadoras e orientandos e levar informações sobre a OP.- Conhecer os participantes, debater sobre suas escolhas, preferências e as perspectivas de qualidade de vida.	Completar as 28 frases propostas, originalmente, por Bohoslavsky e compartilhá-las com as orientadoras e com a turma.
Encontro 2: Atividade do fim do mundo	<ul style="list-style-type: none">- Debater sobre as mais diversas profissões e quais os papéis assumem na sociedade.- Promover a reflexão que o trabalho assume ou assumirá em suas vidas.	Atividade do fim do mundo: pedir aos participantes para escolher cinco profissões indispensáveis, caso fosse necessário reconstruir a vida na terra, e discutir a importância de cada profissão ou trabalho.
Encontro 3: Faculdades Estaduais e Enem	<ul style="list-style-type: none">- Discutir sobre os possíveis modos de ingressar no ensino superior.- Enfatizar sobre o ensino público e os programas de permanência estudantil.- Levar informações sobre o acesso a OP e psicoterapia ofertadas no CPA.	<ul style="list-style-type: none">- Reflexão sobre carreira e qualidade de vida- Preparação para o vestibular- Exposição sobre os serviços gratuitos do CPA- Encerramento.

4. Resultados e discussão

4.1 Primeira oficina

Para o primeiro contato com os alunos, iniciamos com nossa apresentação enquanto estagiárias de psicologia, além de expor sobre o que é a Orientação profissional, questionando-os se sabiam do que se tratava ou quais eram suas expectativas. A fim de conhecer melhor os orientandos, realizamos perguntas sobre suas atividades, cotidiano, planos para o futuro e introduzimos nossa prática perguntando sobre como é o processo de escolha para eles, além do projeto de vida para o fim do ensino médio. Além disso, realizamos Técnica das frases incompletas, proposta originalmente por Bohoslavsky.

As perguntas assumiram um papel reflexivo sobre os participantes, o qual proporcionou a promoção do autoconhecimento. Um aspecto interessante dessa atividade foi que aqueles que não conseguiam pensar sobre suas próprias escolhas e notar suas próprias qualidades receberam ajuda dos seus colegas, o que transformou essa atividade individual em colaborativa para o grupo. Ao fim da atividade, os orientadoras e os orientandos se uniram para compartilharem o que foi feito. A diversidade de respostas colaborou para as discussões e ampliou as percepções individuais. Ao fim, recebemos *feedback* positivo dos alunos e pedimos sugestões para a próxima oficina. De maneira geral, eles demonstraram interesse em saber mais sobre faculdades públicas, cotas, processos seletivos e informações sobre carreira.

4.2 Segunda oficina

Ao início da segunda oficina, realizamos uma retomada do encontro anterior com o apoio dos estudantes. De maneira colaborativa, os alunos sintetizaram qual havia sido o núcleo das discussões do primeiro encontro, a saber: escolhas de vida e autoconhecimento; também destacamos que o autoconhecimento é primordial para amparar escolhas de vida. Além disso, nos colocamos como representantes da instituição à qual estamos vinculadas e pontuamos novamente que se trata de uma universidade pública e gratuita, localizada na cidade em que se encontra a escola. Igualmente ao primeiro encontro, foi exposta a abrangência da orientação profissional como um serviço destinado a qualquer público que necessitasse de auxílio para tomar decisões sobre carreira e desenvolvimento.

Posteriormente, propusemos aos estudantes que elencassem 5 profissões imprescindíveis para reconstruir a vida na terra. De modo geral, citaram as profissões mais prestigiadas na sociedade. Por outro lado, alguns estudantes argumentaram que todas as profissões são importantes e que algumas delas colocam a necessidade do desenvolvimento de outras para dividir as tarefas. Os orientandos também trouxeram em pauta se seria possível construir uma sociedade diferente da que existe hoje ou se o resultado final seria o mesmo; divergiram de opinião quanto à inevitabilidade ou não da nomeação de um líder ou governante para o pleno funcionamento de uma comunidade. A atividade também proporcionou que discutíssemos sobre os papéis de gênero no trabalho e profissões que envolvem risco, o que promoveu reflexões acerca das condições de trabalho, evidenciando o que toca as escolhas que proporcionam qualidade de vida. Por fim, alguns alunos apresentaram suas expectativas para o futuro e profissões que pretendem seguir, vinculadas ao ingresso no ensino superior ou não.

4.3 Terceira oficina

Na terceira e última oficina, planejamos a realização de um encontro dialogado, a fim de abordar os temas de interesse que os orientandos sinalizaram no primeiro encontro. De modo mais específico, enfatizamos o processo seletivo de faculdades estaduais: USP, Unesp e Unicamp. Além dessas, nos preparamos para falar sobre o Enem e sua vasta gama de programas vinculados, como o Fies, Sisu e Prouni. Considerando o contexto socioeconômico dos orientandos, iniciamos uma conversa sobre a isenção/redução de taxa de inscrição, política de cotas e auxílios de permanência estudantil. Apresentamos esses itens como incentivos que lhe são de direito e podem contribuir para que ingressem e mantenham-se no ensino superior.

Extrapolando a temática proposta, uma demanda abordada pelos orientandos referiu-se à falta de suporte da escola para a preparação dos alunos no vestibular. A partir disso, realizamos uma exposição sobre cursinhos populares gratuitos ou particulares mais acessíveis a fim de informar-lhes sobre a função preparatória que esses assumem e podem ser um meio que colabora para o ingresso no ensino superior. Além disso, para o fechamento da nossa sensibilização, reiteramos a existência dos serviços gratuitos ofertados pelo CPA, principalmente o processo de Orientação Profissional

5. Considerações sobre o processo

A realização das oficinas evidenciou-nos a importância que o processo de OP assume na formação dos indivíduos, possibilitando abranger o autoconhecimento dos orientandos e os instrumentalizando para realizar escolhas e refletir sobre sua qualidade de vida. A prática, ao ser realizada em uma escola pública, revelou lacunas existentes no ensino básico público brasileiro. No primeiro contato, os alunos não detinham muitas informações úteis e necessárias para acessarem o ensino superior. Dessa forma, o ideário de uma universidade era distante de suas realidades, fazendo com que essa não parecesse como uma possibilidade alcançável. Muitos já estavam inseridos no mercado de trabalho para complementar a renda familiar e demonstraram exaustão no período escolar. Assim, afastar-se da atividade de estudo mostrou-se um impeditivo para o ingresso em uma faculdade.

De encontro a essa ideia, questões de classe foram destacadas: aqueles que demonstraram ter maior apoio familiar e condições financeiras verbalizaram seu

interesse em realizar faculdade como sendo seu projeto de vida. Para outros, existe pouca escolha senão trabalhar com o que garante a sobrevivência de sua família e, em função disso, o ensino superior não lhes parece compatível com a realidade. A partir dessas relações, coube a nós manejar o grupo de maneira a contemplar as diversidades ali postas, de tal maneira que enfatizamos os programas gratuitos e públicos de ensino, seja ele o ensino superior ou o técnico, como sendo de direito deles. Incentivamos os orientandos a ocupar esses espaços, utilizando programas sociais que viabilizem seu ingresso e permanência.

A relação dos estudantes com a cidade em que moram também mostrou o descolamento existente entre a população e seus cidadãos. A cidade de Bauru possui duas grandes universidades públicas e, ainda sim, muitos ali não possuíam o conhecimento sobre o que eram, que cursos ofereciam e não imaginavam seu caráter gratuito. cremos que, diante disso, a OP assumiu um papel crítico sobre a realidade, sendo capaz de gerar reflexões nos orientandos acerca de sua própria cidade e as possibilidades contidas nela. Assim, diminuiu-se parte da distância criada entre os alunos e as oportunidades que lhe são socialmente negadas. Ao levarmos informações, pudemos incentivá-los a realizar escolhas que promovam melhor qualidade de vida e transformem sua relação com o trabalho (caracterizada, majoritariamente, como sendo negativa atualmente).

Por outro lado, acessar uma faculdade parecia algo inatingível a alguns; muitos outros tinham isso como um sonho, mas não conheciam as condições e os requisitos para conquistá-lo. Assim, as oficinas promoveram um caráter informativo e de criação de oportunidades e perspectivas, que operou de modo a, de fato, orientar suas escolhas e projeto de vida dos participantes.

Por fim, vale ressaltar que o caminho necessário para que consigam alcançar o ensino superior perpassa uma rotina de estudos, vestibulares e tomada de decisão. Ao debatermos sobre essas temáticas, tivemos acesso a diversos relatos que expunham a ansiedade e o medo como sendo emoções intrínsecas ao processo, demonstrando a ocorrência de um sofrimento psíquico, em parte inerente à escolha. Também outros aspectos foram expostos como influentes nesse processo, como expectativa da família, medo do fracasso e o adoecimento psíquico. Foi a partir dessas demandas evocadas pelas reflexões sobre a qualidade de vida, escolhas e profissão, que nos ficou evidente, empiricamente, a competência de orientador profissional ser atribuída ao profissional da psicologia. O preparo para uma escuta especializada e manejo de pessoas em situações de vulnerabilidade foram essenciais para a execução da prática. Assim,

salientamos o mérito do psicólogo, o qual é preparado e capacitado para promover saúde, autoconhecimento, qualidade de vida e, além disso, acolhimento e autocuidado.

Referências

ALBINO, A. B. A. *et al.* Sensibilização para Orientação Profissional de Jovens do Ensino Médio: reflexões e relatos de uma experiência. **Pretextos-Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas**, v. 4, n. 7, p. 520-537, 2019.

DE CARVALHO, T. O.; MARINHO-ARAUJO, C. M. Psicologia escolar e orientação profissional: fortalecendo as convergências. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 219-228, 2010.

DOS SANTOS OLIVEIRA, V. Orientação profissional na escola: possível relação entre teoria escolar e prática profissional. **Colloquium Humanarum**. 2016. p.82-86.

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. 31-52, 2004.

RIBEIRO, M. A. Demandas em orientação profissional: um estudo exploratório em escolas públicas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 4, n. 1-2, p. 141-151, 2003.

Orientação Profissional com adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa: ampliando possibilidades a partir de um relato de prática

Gustavo Fernandes Scalvi
Pedro Henrique Faria
Marianne Ramos Feijó

1. Introdução

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), disposto na Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990, traz o paradigma de proteção integral à criança (até 12 anos incompletos) e ao adolescente (12 a 18 anos). No caso do adolescente que cometa ato infracional, isto é, crimes ou contravenções penais definidas pela Constituição Federal, o artigo 112 do ECA sinaliza seis medidas socioeducativas: I) Advertência; II) Obrigação de reparar dano; III) Prestação de serviços à comunidade; IV) Liberdade assistida; V) Inserção em regime de semiliberdade; e VI) Internação em estabelecimento educacional (BRASIL, 1990).

No tocante às medidas V e VI, desde 2007, no estado de São Paulo, a instituição responsável são os Centros de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente: a Fundação CASA. Sua criação representou avanços em direção ao paradigma de proteção integral e o oferecimento de um modelo mais educativo de internação, antes representado pelo modelo estigmatizado enquanto punitivo da FEBEM. Além disso, a Lei nº 12.549, de 18 de janeiro de 2012, instituiu o Sistema Nacional de Medidas Socioeducativas (SINASE), visando a constituição de parâmetros mais objetivos e procedimentos mais justos, garantindo a defesa e a promoção dos direitos do adolescente que comete o ato infracional. Assim, possibilita que esse seja orientado através da noção pedagógica na medida socioeducativa, não punitiva (BRASIL, 2012).

Apesar dos avanços obtidos, inúmeras problemáticas históricas, sociais, educacionais, culturais e econômicas persistem. No levantamento mais recente do SINASE, mais de 140 mil jovens cumpriam medidas socioeducativas no país, sendo cerca de 26 mil em medidas de semiliberdade ou internação (BRASIL, 2019). Apenas na Fundação CASA, no estado de São Paulo, esse número passa dos 5 mil jovens, sendo que 72,49% autodeclaram-se pardos ou pretos (SÃO PAULO, 2021), além de altos níveis de reincidência. Por exemplo, em 2018, na cidade de São Paulo, 66,3% dos internos eram jovens que já haviam sido detidos anteriormente (ARCOVERDE/GLOBONEWS, 2018); e a persistência de situações distantes das preconizadas pelo ECA e SINASE: em caso recente, a Defensoria Pública de São Paulo denunciou episódios de tortura e violação dos Direitos Humanos a mais de 150 internos no complexo Raposo Tavares, zona oeste de São Paulo (PORTAL R7, 2021).

Considerando o contexto que exige ações pontuais e estruturais para mudança do quadro e reversão das problemáticas apontadas, uma área que tem muito a contribuir é a Orientação Profissional (OP). Um processo de OP visa ajudar os indivíduos a tomar

decisões sobre suas carreiras e profissões, a partir de reflexões sobre autoconhecimento (habilidades, motivações, valores, etc.), conhecimentos sobre o mundo do trabalho, escolhas, planejamento e projeto de vida (ABOP, 2019).

Na adolescência, o jovem se encontra em constante desenvolvimento rumo à autonomia e formação de valores (DOS SANTOS; DOS SANTOS, 2020). Ademais, é dentro de um “contexto de resolução de crise e formação da identidade que o adolescente se depara com a necessidade de implementar uma série de escolhas relativas ao seu futuro escolar e profissional” (ALMEIDA; PINHO, 2008, p. 176). Por estes fatores, são de extrema importância atuações profissionais que o ajudem a contextualizar e definir possibilidades, meios, escolhas e caminhos (DOS SANTOS; DOS SANTOS, 2020).

Entretanto, apesar de comprovada importância da OP, são poucos os trabalhos que a inserem no meio socioeducativo. Em trabalho de revisão integrativa de literatura, foram encontradas apenas cinco publicações, cujas conclusões apontam a importância da OP, ao passo que inferem a falta de métodos mais bem definidos que orientem o trabalho (FARIA; SCALVI, 2022). Deste modo, o presente capítulo traz as contribuições da realização de oficinas de Orientação Profissional a jovens em cumprimento de medidas socioeducativas em uma unidade de internação da Fundação CASA.

2. Objetivos

Realizar oficinas de Orientação Profissional a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação, visando oferecer um espaço aberto de escuta; sensibilizar para temáticas como: escolhas, autoconhecimento, trabalho, emprego, renda, carreira, qualidade de vida; e refletir sobre as possibilidades de futuro no pós instituição.

3. Método

3.1 Local e participantes

As oficinas foram realizadas em uma sala de aula de uma Fundação CASA localizada no interior paulista. A quantidade de participantes variou de 6 a 12 jovens, na faixa etária de 15 a 19 anos, todos do sexo masculino e em cumprimento de medida socioeducativa de internação.

3.2 Procedimento

Após análise da literatura e desejo dos orientadores, entrou-se em contato com uma Fundação CASA. Após reunião com a coordenadora da instituição, foram acordadas três oficinas com o intuito de sensibilizar sobre as temáticas do trabalho, escolhas e qualidade de vida. Ao ser firmada boa relação com a instituição e com os jovens participantes, foi possível estender o processo em mais três encontros. A condução foi feita por dois estagiários em Orientação Profissional do curso de Psicologia e aos participantes foi resguardado sigilo e informados os fins didáticos que a atividade implicava.

3.3 Descrição dos encontros

Encontro	Participantes	Tema/eixo	Atividade(s) Principal	Objetivo
1	12 jovens	Escolhas e qualidade de vida	Apresentações - participantes, OP e objetivos do grupo Atividade de reflexão: - responder à pergunta “o que é uma boa vida para você?”, através de escrita, desenho	Formar vínculo, apresentar a OP e iniciar as discussões sobre qualidade de vida e escolhas
2	9 jovens	Escolhas e qualidade de vida	- “Pizza da qualidade de vida” e “pizza bom trabalho” (Souza; Feijó, 2020)	Discutir sobre a relação entre trabalho e qualidade de vida e identificar fatores fundamentais para vida e para um bom trabalho
3	12 jovens	Autoconhecimento; escolhas	- Atividade baseada no Ciclo dos 4 D's: <i>Discovery, Dream, Design e Destiny</i> (COOPERRIDER <i>et al.</i> , 2005)	Explorar valores, sonhos, ideias de planejamento e de futuro dos participantes; oferecer a possibilidade de prosseguimento dos encontros com interessados
4	6 jovens	Futuro; escolhas e projeto de vida	- Linha do tempo futura	Explorar os impactos do grupo para os participantes até o momento e por que optaram por prosseguir; explorar perspectivas de futuro

5	6 jovens	Colaboração	- Atividade colaborativa: escolher atividade e auxiliar um colega a fazê-la	Trabalhar a coesão de grupo e a capacidade colaborativa dos adolescentes remanescentes, contextualizar o grupo para os novos integrantes e conhecer suas demandas
6	5 jovens	Autoconhecimento; redes de apoio	- Apresentação de trechos de filmes e discussões; - Recurso Narrativo Time da Vida (MÜLLER, 2016; DENBOROUGH, 2008; BUTZLOFF; CARDOSO, 2020)	Refletir sobre redes de apoio, funções de rede, recursos e potencialidades

4. Resultados e discussão

4.1 Primeiro encontro

O encontro foi iniciado com a recepção dos participantes. Para a apresentação, optou-se por uma dinâmica na qual os participantes deveriam dividir-se em duplas para que cada um deles fosse apresentado pelo outro. Eles deveriam informar o nome, a idade, os gostos pessoais e a música ou artista preferido. A atividade foi efetiva no que concerne à função de “quebra-gelo” e à integração entre os participantes. Os gostos pessoais dos participantes, relativos às atividades e estilos musicais, eram próximos, o que serviu para reforçar a identificação entre estes.

Em seguida, foi realizada uma atividade em que os participantes deveriam responder à pergunta “o que é uma vida boa para você?”. Considerando que nem todos eram alfabetizados, a realização da atividade foi proposta de forma livre (texto, desenho, música, etc). Após um tempo de realização da atividade, os participantes compartilharam suas reflexões. Em suas respostas estavam presentes elementos sobre suas histórias de vida, suas escolhas pregressas ao cumprimento de medidas socioeducativas, questões de arrependimento e aprendizagem referentes a tais decisões e de novas possibilidades de caminhos a serem seguidos no futuro. Ademais, elencaram elementos associados à qualidade de vida, como educação, família, trabalho, saúde, boa condição financeira, bens materiais e valores, como empatia, respeito, persistência.

Por fim, optou-se por realizar algumas discussões de introdução ao tema “escolhas”, através de perguntas disparadoras. As questões discutidas foram: principais tipos de escolha, momentos e contextos de tomada de decisão da vida de uma pessoa, sendo que os participantes elegeram alguns campos distintos, como: estudo, trabalho, âmbito social, personalidade/identidade pessoal; aspectos que impactam direta ou indiretamente nos processos de escolha. Os participantes trouxeram várias ideias relacionadas principalmente ao contexto e à história de vida como aspectos determinantes das escolhas.

4.2 Segundo encontro

Inicialmente, realizou-se uma recapitulação das discussões sobre “escolhas” feitas na semana anterior, introduzindo outra questão importante: prós e contras das escolhas, escolhas que abrem portas e fecham outras. Neste momento, as falas dos participantes focaram-se preponderantemente nas escolhas pregressas ao ingresso na Fundação Casa e que fizeram com que eles chegassem naquele ponto de suas vidas. Alguns dos adolescentes demonstraram visões bastante interessantes sobre isso, deixando clara a dialética entre os fatores que os levaram a tomar determinadas decisões que, de acordo com eles, tiveram resultados ambíguos, ou seja, trouxeram tanto benefícios quanto adversidades.

As dinâmicas principais escolhidas para este encontro foram a “Pizza da qualidade de vida” e a “Pizza do bom trabalho” (SOUZA; FEIJÓ, 2020). Nesta atividade, eles deveriam confeccionar dois gráficos de setores (pizzas), elencando aspectos que julgavam essenciais para se ter qualidade de vida e para um bom trabalho, envolvendo suas necessidades e vontades. Nesta dinâmica, cada fator elencado equivale a um setor (uma fatia), sendo que estes podem ter tamanhos distintos, a depender do nível de importância que eles atribuíam a cada aspecto. No que diz respeito aos aspectos importantes para uma boa vida, notou-se uma maior ênfase em questões familiares e no bem-estar de entes queridos, sendo que grande parte dos participantes dizia sentir-se responsável por prover este bem-estar no futuro. A família era um elemento presente em praticamente todas as pizzas.

Nas “pizzas do bom trabalho”, ficou evidente a preocupação dos jovens em serem respeitados e vistos com dignidade dentro de contextos profissionais, terem seus esforços reconhecidos, além de trabalharem em união e cooperação com seus possíveis parceiros/colegas. Também atribuíram grande importância ao salário e à possibilidade de trabalhar com algo que gostam ou se identificam. Dessa forma, procurou-se

ênfatizar que as questões elencadas pelos participantes se converteriam em critérios de escolha a serem levados em conta nos processos de tomada de decisão no âmbito profissional e em outros contextos da vida.

4.3 Terceiro encontro

Neste encontro, foi proposto que os adolescentes realizassem uma atividade baseada na Exploração Apreciativa, o Ciclo dos 4 D's (COOPERRIDER *et al.*, 2005), na qual eles deveriam dividir uma folha de papel em quatro partes para que pudessem elencar: suas qualidades, sonhos, planejamentos e seu destino – este último tratava-se de um exercício de projeção no qual deveriam refletir sobre como eles se enxergam no futuro, como em relação às suas conquistas e cumprimento de planejamento para alcance de metas.

Em relação ao tópicó “sonhos”, notou-se o enfoque de alguns jovens em objetivos que podem ser considerados distantes da realidade vivenciada pela maior parte da população brasileira, ou seja, metas marcadas por idealizações. Sobre as formas de planejamento, notou-se a presença de respostas significativamente genéricas (ex.: “dedicar-me ao meu sonho”) ou, até mesmo, a ausência de respostas. No que concerne ao último tópicó, no qual os jovens deveriam realizar um exercício de projeção, refletindo sobre a viabilidade dos caminhos, sonhos e planejamentos colocados por eles, a maior parte das respostas envolvia a possibilidade de os adolescentes estarem empregados de maneira estável, em bons trabalhos, ajudando a família e outras pessoas próximas. De maneiras distintas, foi possível perceber formas de idealização do futuro no que diz respeito ao preparo para o mercado de trabalho e às formas de gerar renda.

Ao final do encontro, os estagiários averiguaram quais jovens tinham interesse em continuar com o grupo. Seis jovens decidiram prosseguir com os encontros.

4.4 Quarto encontro

A atividade principal do presente encontro foi a “linha do tempo futura”, em que deveriam realizar um exercício de projeção referente aos principais eventos da vida, quais eram suas perspectivas, o que gostariam ou não que ocorresse. Para isso, os orientadores propuseram os períodos de um, cinco, dez e vinte anos como parâmetros, sendo solicitado que os jovens traçassem uma linha reta no meio da folha, fizessem demarcações nesta, de acordo com cada um dos períodos, e escrevessem

ou refletissem sobre como acreditavam que estariam, o que estariam fazendo. Após o tempo de realização da atividade, os participantes compartilharam suas ideias.

Nesta dinâmica, também ficou evidente a questão da idealização relativa ao projeto de vida e da falta de ideias referentes a um caminho concreto em direção aos objetivos pretendidos, que leve em consideração fatores da realidade de cada um. Estes fatores estavam presentes, em maior ou menor grau, nas atividades de praticamente todos os adolescentes.

Vale ressaltar que este encontro foi iniciado com o seguinte questionamento feito aos adolescentes: “por que vocês decidiram continuar com o grupo?”. Respondendo à pergunta, o ponto mais notável evidenciado pelos participantes foi o fato de o grupo oferecer um espaço de diálogo livre e aberto, no qual eles podiam expressar-se sobre aspectos do dia a dia e da história de vida de cada um. Com efeito, no grupo, os jovens demonstravam sentir-se à vontade para falar sobre suas questões, seus conflitos, suas angústias, e até mesmo para questionar as impressões e opiniões dos estagiários sobre estes aspectos. Isto remete a um aspecto importante referente ao trabalho com jovens que vivem neste tipo de instituição, que diz respeito à necessidade de espaços de fala e reflexão sem propósitos avaliativos ou de decisões institucionais.

Neste sentido, é importante destacar que a maior parte dos encontros foi iniciada com o oferecimento aos participantes de um espaço para que eles falassem sobre o que desejassem em relação a como haviam passado a última semana, sobre quais pensamentos e reflexões foram incitados pelo encontro anterior. Alguns dos participantes sentiam-se à vontade para falar questões relativas às suas histórias de vida, suas famílias, seus sonhos e sentimentos atuais. Além disso, com o passar dos encontros, os adolescentes passaram a se sentir mais confortáveis para falar sobre aspectos do dia a dia na Fundação Casa, especialmente em relação a questões que traziam angústia. Apesar de não estarem presentes diretamente no planejamento, estes momentos de diálogo livre e aberto estiveram em vários momentos dos encontros. Esta se mostrou uma questão bastante significativa no trabalho com os jovens: a necessidade de um espaço no qual poderiam ser ouvidos, expressarem o que sentiam de forma livre, sem julgamentos ou pressões sociais.

Esta questão evidencia a demanda de jovens em cumprimento de medidas socioeducativas relativa à criação de grupos e espaços reflexivos, ou seja, para a importância da criação de espaços de fala e de compartilhamento de experiências. De acordo com Coutinho e Rocha (2007), o grupo de reflexão trata-se de um modelo de intervenção que baseia-se na construção de um espaço de fala e intercâmbio

entre jovens sobre as questões que os afligem no que diz respeito à construção de suas identidades pessoais e coletivas, às suas inserções presentes e futuras na sociedade da qual fazem parte, incluindo nessa discussão as dificuldades de relação e os impasses que eles experimentam com as instituições que a representam, a saber, a família, a escola, a justiça, etc. (p. 73).

Desse modo, pode-se dizer que o grupo construído na Fundação Casa funcionou como um espaço reflexivo, havendo o compartilhamento de experiências e de questões relativas às suas angústias, discussões sobre formas de inserção e reinserção social, além de relatos sobre dificuldades vivenciadas na instituição na qual se encontram.

4.5 Quinto encontro

Neste encontro, estavam presentes três novos integrantes. Assim sendo, foi feita uma conversa inicial de contextualização sobre o grupo, lembrando, com a ajuda dos jovens remanescentes, as temáticas e reflexões trabalhadas até o momento.

Após isso, optou-se pela realização da seguinte atividade: os jovens foram divididos em duplas, sendo estas compostas por um participante novo e um remanescente, e este último deveria escolher alguma das dinâmicas realizadas em encontros anteriores para que fosse feito por seu companheiro de dupla, com seu auxílio. Para isso, foram lembradas quais atividades haviam sido desenvolvidas até o presente encontro. Vale ressaltar que o enfoque desta atividade foi menos centrado nos conteúdos das atividades e mais voltado para a questão da colaboração e cooperação entre os participantes, para a coesão de grupo e para a exploração da capacidade dos jovens remanescentes de mediar a realização das atividades e discussões. Neste sentido, o encontro foi bastante produtivo, pois os três adolescentes que faziam parte do grupo há mais tempo demonstraram bastante ímpeto em auxiliar seus colegas.

4.6 Sexto encontro

Iniciou-se as atividades do encontro com a apresentação de um trecho do filme *Coach Carter – Treino para a vida*. Para os orientadores, o filme em questão e os trechos foram escolhidos, pois poderiam levantar discussões relacionadas, principalmente, ao trabalho em equipe e cooperação, pessoas com as quais é possível contar em momentos difíceis, individualismo e planejamento. Todos assistiram atentamente ao vídeo e, posteriormente, os estagiários propuseram uma discussão sobre os aspectos preponderantes. Um ponto muito significativo é que esta discussão foi, em grande

parte, conduzida pelos próprios jovens, especialmente pelos remanescentes, que apontaram vários pontos de reflexão relacionados às temáticas emergentes previstas.

Como última atividade a ser realizada com o grupo, os estagiários optaram pelo Recurso Narrativo Time da Vida (DENBOROUGH, 2018; BUTZLOFF; CARDOSO, 2020). Para isso, os jovens foram instruídos a elencar pessoas importantes em suas vidas de acordo com as funções que desempenham. Devido ao tempo escasso, não foi possível discutir mais aprofundadamente sobre as produções dos jovens, no entanto, o objetivo primordial era o de que eles próprios refletissem sobre a importância de suas redes de apoio e as funções fundamentais que são desempenhadas pelas pessoas que as compõem.

Por fim, apresentou-se um trecho do filme *Desafiando gigantes*, através do qual buscou-se suscitar ideias relativas a potenciais, mais especificamente, no sentido de que muitas vezes as pessoas desconhecem suas verdadeiras capacidades e habilidades, acabam por subestimá-las, e, por isso, é fundamental trabalhar em prol do desenvolvimento do autoconhecimento – tema bastante presente nos encontros e um dos pilares da OP. Desse modo, compreendendo a problemática de que, por questões socioculturais, adolescentes como os participantes do grupo são, em muitos contextos, desencorajados a acreditar em suas próprias capacidades e potencialidades, os estagiários buscaram finalizar o último encontro ressaltando a importância dessa real noção sobre o potencial próprio, não apenas relacionado à questão profissional, mas também a outros contextos de vida.

5. Considerações finais

O presente trabalho objetivou relatar a experiência supervisionada de dois estagiários no planejamento e na condução de oficinas de Orientação Profissional com adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas. De acordo com os objetivos anteriormente expostos, foi possível sensibilizar os jovens a várias temáticas concernentes à questão da inserção no mercado de trabalho, tais como: escolhas, qualidade de vida, autoconhecimento, projeto de vida, etc., relacionando estas a outros contextos de vida e ressaltando que o trabalho, apesar de ser tratado hegemonicamente como o fator central da sociedade, é apenas um dos âmbitos da vida cotidiana de uma pessoa, assim como o lazer e a vida social. A mediação do grupo se deu por meio da realização de atividades disparadoras de reflexão, algumas baseadas em práticas narrativas, discussões sobre os temas propostos e diálogos livres e abertos,

nos quais os jovens expunham suas ideias sobre assuntos diversos, relacionados às suas histórias de vida, aos seus interesses próprios e/ou compartilhados com outros participantes.

Desse modo, acredita-se que todos os participantes do grupo – incluindo os estagiários – puderam tirar proveito do grupo de diferentes formas, tanto por meio das discussões temáticas quanto através do espaço aberto para compartilhamento de experiências e exposição de opiniões, questionamentos e angústias. Durante os encontros, os adolescentes elucidavam a demanda de serem ouvidos, ressaltando a falta de um espaço de escuta dentro da instituição.

Sabe-se que serviços psicológicos e de assistência social devem obrigatoriamente ser oferecidos por instituições de cumprimento de medidas socioeducativas, no entanto, assim como indicam a bibliografia da área e a experiência prática, os profissionais responsáveis por tais serviços, por agirem de acordo com a lógica institucional, muitas vezes, acabam esforçando-se em prol apenas do cumprimento, por parte dos adolescentes, de metas preestabelecidas que constam no Plano Individual de Atendimento (PIA) – sendo este um requisito para deixar a instituição –, fator que, em várias ocasiões, escanteia as reais demandas destes, que são impelidos a produzir discursos engessados, que podem não traduzir exatamente suas ideias.

Partindo dessa perspectiva, houve um significativo esforço, por parte dos estagiários, em construir um espaço de igualdade, no qual os adolescentes pudessem desconsiderar questões hierárquicas e sentir-se livres e à vontade para expressarem-se sobre e da forma que preferissem. Levando em conta que este foi o principal aspecto do grupo evidenciado por jovens, quando foram questionados sobre quais eram os maiores benefícios do grupo para eles, acredita-se que este foi um êxito da experiência relatada e que a construção de espaços de reflexão dentro de instituições que funcionam nesses moldes é algo que merece atenção e empenho por parte dos órgãos públicos.

Referências

ABOP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL. **Você sabe o que é Orientação Profissional? Oriente-se!** Maceió: ABOP, 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B-zcegOM3ihMY3RqZG9zWDNaTkZFY3FsNnJsU0JRYjdvTVJv/view>. Acesso em: 08 dez. 2022.

ALMEIDA, M. E. G. G. de; PINHO, L. V. de. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psicologia Clínica**, v. 20, p. 173-184, 2008.

ARCOVERDE, Leo. Reincidência de adolescentes infratores detidos em SP é de 66,3%, aponta pesquisa. **GloboNews**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/08/15/reincidencia-de-adolescentes-infratores-detidos-em-sp-e-de-663-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 24 set. 2022.

BRASIL. Governo Federal. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 24 set. 2022.

BRASIL. Governo Federal. Lei nº 12.594, de 18 de janeiro de 2012. **Do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12594.htm. Acesso em: 24 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. **Levantamento Anual – SINASE 2017**. Brasília, 2019.

BUTZLOFF, V. H.; CARDOSO, H. F. Orientação Profissional em uma Equipe de Futebol Feminino: possibilidades e desafios. *In*: GOULART JUNIOR, E.; CAMPOS, D. C. de; CARDOSO, H. F.; CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R. (org.). **Práticas Formativas em Psicologia Organizacional e do Trabalho e Orientação Profissional**: experiências de estágio. Araraquara: Letraria, 2020.

COOPERRIDER, D. L.; SORENSEN, P. F.; YAEGER, T. F. (ed.). **Appreciative inquiry: Foundations in positive organization development**. Stripes, 2005.

COUTINHO, L. G.; ROCHA, A. P. R. Grupos de reflexão com adolescentes: elementos para uma escuta psicanalítica na escola. **Psicologia clínica**, v. 19, p. 71-85, 2007.

DENBOROUGH, D. **Práticas narrativas coletivas**: trabalhando com indivíduos, grupos e comunidades que vivenciaram traumas. Austrália: Dulwich Centre, 2008.

FARIA, P. H.; SCALVI, G. F. Orientação Profissional a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa: uma revisão integrativa de literatura. *In*: 52ª Reunião Anual da SBP, Cesmac, Maceió & Online. **Apresentação de Painel**, 2022.

MÜLLER, A. Troca de cartas no time da vida: um bate-bola construtivo. **Nova Perspectiva Sistêmica**, v. 21, n. 42, p. 42-56, 2016. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/222>. Acesso em: 24 set. 2022.

PORTAL R7. **Defensoria pública de SP denuncia Fundação Casa por tortura à OEA.** São Paulo, 2021. Disponível em: <https://noticias.r7.com/sao-paulo/defensoria-de-sp-denuncia-fundacao-casa-por-tortura-a-oea-1506-2021>. Acesso em: 24 set. 2022.

SANTOS, I. K. B. dos; DOS SANTOS, M. A. F. dos. A importância da Orientação Profissional e a contribuição do programa Jovem Aprendiz para os adolescentes. **Contradição – Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas e Sociais**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2020.

SÃO PAULO. Secretaria da Justiça. **Boletim Estatístico Diário da Fundação Casa:** Posição 18/06/2021 - 10h15. São Paulo: Assessoria de Inteligência Organizacional, 2021.

SOUZA, L. R.; FEIJÓ, M. R. Orientação profissional e reinserção social de pessoas em tratamento para dependência de substâncias psicoativas. **EXTRAMUROS – Revista de Extensão da UNIVASF**, v. 8, n. 1, p. 54-73, 2020.

Sobre os autores

Amanda Pereira Freitas - Mestranda do Programa de Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Ana Carolina Shirazawa Kubija - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Caique Person Sérvollo - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Carolina Busato Heiderich Okamoto - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Caroline Gomes Ramos - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Débora Cristina Menegon Cherubin - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Emilyn de Oliveira Silva - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Fernanda Pinto Freire - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Gabriel Câmara Branco - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Giovanna Galasso Pannunzio - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Giulia Coelho Teixeira Mendes - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Gustavo Fernandes Scalvi - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Heitor Santos Condi - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

João Pedro Peres Monteiro - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Juliana Baptista de Almeida – Graduanda no Curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Ketlyn Silva dos Santos Rosa - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Letícia Braga Gomes - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Louise Cursino Thomé - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Mariana Manzano Furtado - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Mariana Rodrigues de Oliveira - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Monaliza Cristina Evangelista de Oliveira - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Natália Caroline Corrêa - Estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Pedro Henrique de Moraes Franco da Silva - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Pedro Henrique Faria - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Rafael Augusto de Brito Lopes - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Rafael Edgar da Silva - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Rafael Monteiro Siqueira - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Roger Lai - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Vitor Marques Margini - Estagiário de Psicologia Organizacional e do Trabalho, do Curso de Formação do Psicólogo da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.

Sobre os organizadores

Dinael Corrêa de Campos: Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências). Atua como supervisor de estágio profissionalizante e docente na área de POT. Coordenou os cursos de Psicologia no *campus* de Bauru. Doutor em Psicologia como Profissão e Ciência pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Campinas, Mestre em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas e Graduado e licenciado em Psicologia pela Universidade Metodista de Piracicaba. Exerceu docência nos *campi* de São Paulo e Itatiba e coordenação de curso e da clínica de Psicologia da Universidade São Francisco *campus* de São Paulo. Foi supervisor de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho na Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP). Foi consultor de empresas. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia. Atualmente, exerce a vice-chefia do Departamento de Psicologia da Unesp/Bauru. Vice-coordenador do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho. É membro pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, Contextos, Processos e Intervenções Organizacionais” e do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (UNESP). É assessor na PROPEG (Pró-reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão) para trabalhos na CGP (Coordenadoria de Gestão de Pessoas) na reitoria da Unesp. Autor dos livros: *Metodologias Pesquisa em Ciências - Análise Quantitativa e Qualitativa* (2ª ed.); *Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos* (2ª ed.); *Ousadia em estar feliz e Gestão do Desenvolvimento Profissional por Competências (GDPC)* e *Dicionário de Competências Pessoais e Profissionais (DCPP)*. Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/6025495580225775>.

Edward Goulart Junior: Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências). Atua como supervisor de estágio profissionalizante na área de POT. Ministra aulas em diferentes cursos de pós-graduação *Lato Sensu*. Especialista na área da Psicologia do Trabalho e Organizacional. Coordena o Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho – LaborPOT da Faculdade de Ciências – Unesp Bauru. Coordena o curso de Especialização “Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho” – Unesp. É membro pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/8313576891394001>.

Hugo Ferrari Cardoso: Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências - FC) nos cursos de Graduação em Psicologia e Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem (FC). Vice-coordenador do Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem (FC). Atua como supervisor de estágio profissionalizante na área de OP. Membro do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Ciências (Unesp). Líder do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções”. Membro da diretoria do Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica (IBAP – gestão 2019-2021) e participante do grupo de trabalho da ANPEPP (GT Pesquisa em Avaliação Psicológica). Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/9043800166191561>.

Marianne Ramos Feijó: Professora Assistente Doutora na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* Bauru (Faculdade de Ciências – FC), dos cursos de Graduação em Psicologia e Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem – FC). Atua como supervisora de estágio profissionalizante na área de OP. Pós-doutora pela Unifesp, Doutora, Mestre e Especialista pela PUC-SP. Membro pesquisadora do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”. Membro do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Ciências da Unesp. Vice-coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Unesp. Vice-supervisora do Centro de Psicologia Aplicada – CPA da Unesp, em Bauru. Participante do grupo de trabalho da ANPEPP (GT Família e Comunidade). Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/2394858284625316>.

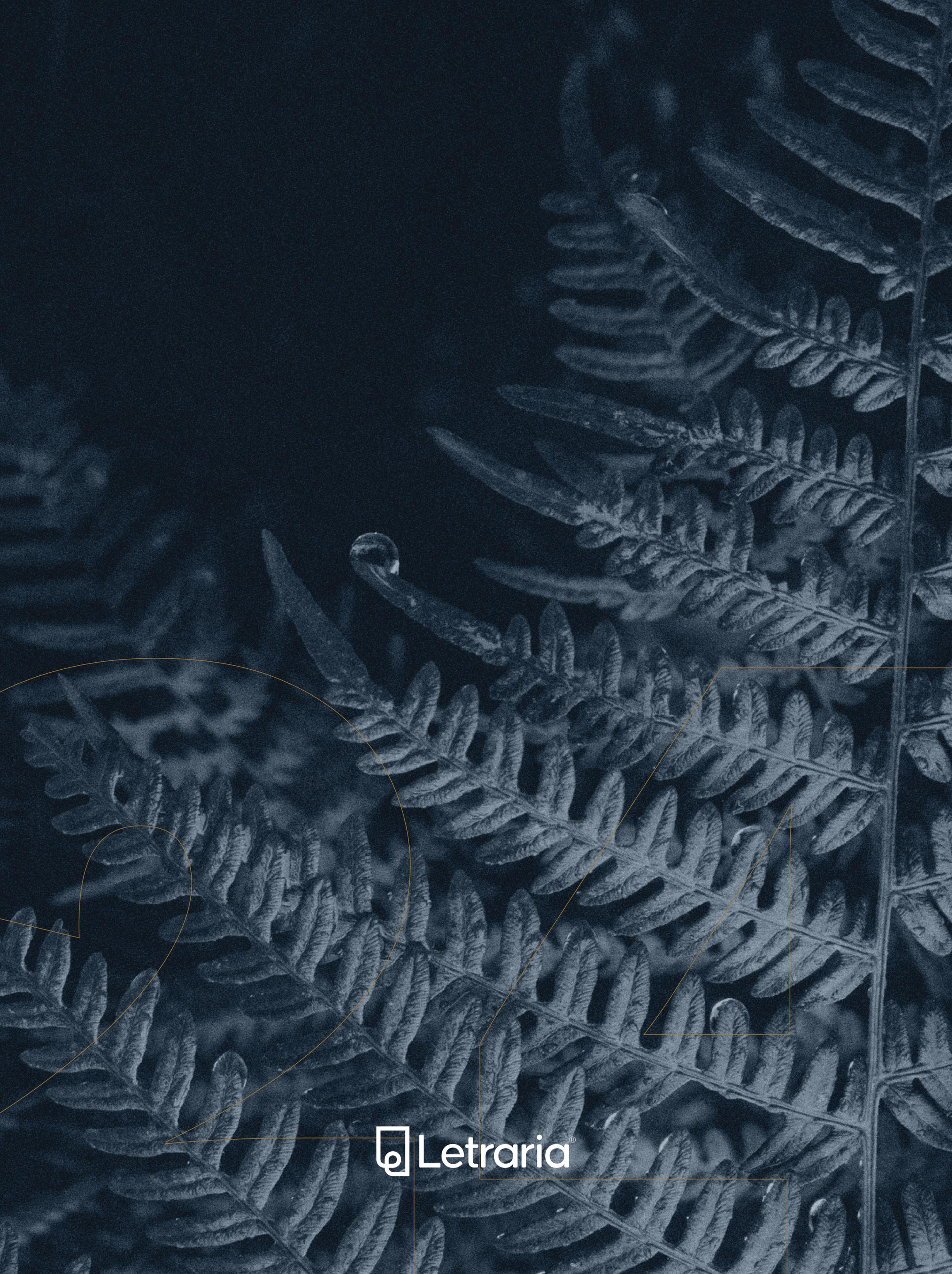
Mário Lázaro Camargo: Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), *campus* Bauru (FC – Faculdade de Ciências e FEB – Faculdade de Engenharia de Bauru), dos cursos de Graduação em Psicologia e Engenharia de Produção. Docente credenciado junto ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem – FC). Atua como supervisor de estágio profissionalizante na área de POT. Doutor em Psicologia pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (USPFFCLRP); Mestre em Psicologia e Sociedade pela Faculdade de Ciências e Letras de Assis da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Especialista em Terapia de Casais e Famílias pelo IBAP/APTF – Instituto Bauruense de Psicodrama e Associação

Paulista de Terapia Familiar. Graduado em Formação do Psicólogo e Licenciado em Psicologia pela Universidade do Sagrado Coração (USC). Membro-pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”; membro do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Ciências (Unesp); Coordenador do CEP-FC – Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências (Unesp); e Supervisor da Interage – Empresa Júnior de Psicologia da Unesp. Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/5738546925684617>.

Publique com a gente e
compartilhe o conhecimento



www.lettraria.net



 Letraria®