

Formação de Psicólogos em POT e OP:

relatos de experiências de estágio

Organização

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

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

Organização

Formação de Psicólogos em POT e OP:

relatos de experiências de estágio

Araraquara
Letraria
2024

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Formação de Psicólogos em POT e OP [livro eletrônico] :
relatos de experiências de estágio / organização Hugo Ferrari
Cardoso...[et al.]. - Araraquara, SP: Letraria, 2024.

PDF.

Vários autores.

Outros organizadores: Marianne Ramos Feijó, Mário Lázaro
Camargo, Dinael Corrêa de Campos, Edward Goulart Junior
Bibliografia.

ISBN 978-85-69395-96-6

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

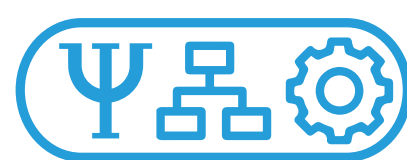
25-247382

CDD-150.23

Índices para catálogo sistemático:

1. Psicólogos : Formação profissional 150.23
Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Realização:



LaborPOT

Laboratório de
Psicologia Organizacional e
do Trabalho

CONSELHO EDITORIAL

Amanda Pereira Freitas

Ariane Marta de Lima Silva

Jhenifer Prescilla Dias Fuzinelli

Vinicius Carreira

| SUMÁRIO

Apresentação	9
Hugo Ferrari Cardoso Marianne Ramos Feijó Mário Lázaro Camargo Dinael Corrêa de Campos Edward Goulart Junior	
Prefácio	11
Prof. Dr. Nelson Iguimar Valerio	
A importância da motivação no trabalho: um caso de orientação em transição de carreira	14
Giovanna Dias Santana Hugo Ferrari Cardoso	
A Orientação Profissional e de Carreira em um contexto de vulnerabilidade e religiosidade: um relato de experiência	26
Isabella Nazar Hugo Ferrari Cardoso	
Educação para a carreira em um contexto de transição do Ensino Fundamental II para o Ensino Médio: relato de prática de estágio	43
Laís Mari Mardiresson Nayara Nunes de França Hugo Ferrari Cardoso	
Orientação profissional e de carreira com atletas adolescentes	58
Julia Dallasta Pedroso Maísa D'Aquila Barato Hugo Ferrari Cardoso	
Repetição, hétero ou autodeterminação? Por onde caminha o desejo e a identidade de uma jovem que resolveu seguir a mesma profissão dos pais: um estudo de caso	67
Beatriz Abud Hugo Ferrari Cardoso	

Projetos de vida como possibilidade para um trabalho de Orientação Profissional com um grupo de aposentadas: relato de experiência	86
Edilson Antonio de Souza Rodrigues Marianne Ramos Feijó	
Relato de experiência de Oficina de Orientação Profissional para alunos do Ensino Médio: descrição do uso da técnica Nave de Noé	101
Marina Oliveira Silva Julia Cunha da Silva Marianne Ramos Feijó	
A Gestão de Pessoas em um Núcleo de Atenção Psicossocial de uma universidade pública	106
Helena Nogueira Marques Stefany Montagner Bonifácio Amanda Pereira Freitas Mário Lázaro Camargo	
Diagnóstico Organizacional: uma análise da motivação para o trabalho em uma unidade de rede hoteleira no interior de São Paulo	122
Sabrina Tinami Kisi Nishimiya Mário Lázaro Camargo	
Experiência de estágio em Recrutamento e Seleção em uma consultoria de gestão de pessoas: possibilidades de atuação do psicólogo organizacional	157
Mayra Fernanda Mendes Braga Mário Lázaro Camargo	
Formando lideranças em uma multinacional: construção de um programa de desenvolvimento de <i>high potential talents</i> mapeados para sucessão	176
Letícia de Sá Pereira Silva Alves Edward Goulart Junior Mário Lázaro Camargo	
Relato de experiência: análises de clima organizacional em uma instituição de assistência social infantil	188
Félix Esteves Souza Fábio A. G. M. Aguiar Mário Lázaro Camargo	

Relato de experiência de estágio em uma multinacional do ramo gráfico: a importância de existirem profissionais com formação em Psicologia dentro da área de Recursos Humanos	202
Juliana Zimmermann Robiatti Mário Lázaro Camargo	
Relato de experiência de uma oficina de meditação <i>mindfulness</i> dentro de uma televisão universitária	209
Ramon Rocha Nícolas Henrique Martins Galante Dinael Corrêa de Campos	
Por uma Psicologia do Trabalho emancipatória: pensando uma epistemologia, o trabalho e o sujeito a partir da atuação com acampados do Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST)	219
Paulo Borges Freitas Neto Dinael Corrêa de Campos	
A Gestão de Pessoas em um Núcleo de Atenção Psicossocial de uma universidade pública	255
Amanda Pereira Freitas Helena Nogueira Marques Stefany Montagner Bonifácio Edward Goulart Junior	
Desenvolvimento e retenção de talentos através das movimentações em escada em uma multinacional de celulose	271
Fabiana Ferreira Vieira Edward Goulart Junior	
Instabilidade organizacional e a atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho: um relato de experiência em uma empresa de hospedagem no litoral catarinense	280
Vinicius Rodrigues Vedovato Edward Goulart Junior	

Os desafios (e caminhos) da atuação na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho em organizações esportivas **292**

Lucas R. M. M. Cucolicchio

Edward Goulart Junior

Sobre os autores **300**

Sobre os organizadores **305**

| Apresentação

Nós, membros da equipe do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências (Unesp/FC-Bauru) e responsáveis pelas áreas de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e Orientação Profissional e de Carreira (OPC), assim como pelo grupo de pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”, linha de pesquisa “Indivíduo, contextos, processos e intervenções organizacionais”, apresentamos nesta obra uma nova coletânea de relatos de experiências de estágio, desenvolvidos ao longo do ano de 2023.

Neste ano, a coletânea de experiências alcança sua 25ª edição, um quarto de século. Se fosse comparar ao que é comumente associado a casamentos, este marco seria considerado bodas de prata. Isso representa o produto da grande dedicação da equipe de professores da Unesp que mantém a tradição em apresentar de forma técnica, metodológica e ética, as práticas desenvolvidas nos estágios na área de POT e OPC aqui do curso de Psicologia.

Sempre cabe destacar que o empenho para o desenvolvimento da coletânea é coletivo, tanto pelos docentes que compõem atualmente a área Trabalho do Departamento de Psicologia, quanto aos que já passaram por aqui e idealizaram este projeto, aos quais sempre nos referimos como os “pioneiros”. Aqui destacamos os nomes dos professores Luis Carlos Canêo, Maria Cristina Frollini Lunardeli, Norma de Fátima Garbulho (que fizeram parte do departamento de Psicologia) e o próprio Edward Goulart Junior (que compõem o quadro de docentes da Unesp e foi também um dos idealizadores da proposta).

Aqui serão apresentados um total de 19 capítulos, sendo doze de relatos de práticas relacionadas aos estágios em Psicologia Organizacional e do Trabalho e sete relatos de discentes que foram estagiários em Orientação Profissional e de Carreira. De forma geral, os capítulos possuem grande diversidade de público e demandas. De forma mais específica, será possível encontrar capítulos sobre diagnóstico organizacional, recrutamento e seleção, lideranças, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, retenção de talentos, bem como instabilidade no trabalho. Além disso, o leitor encontrará as práticas na área da POT em diversos contextos de atuação, como universidades, organizações do ramo de hotelaria, consultorias, multinacionais, instituição de assistência social infantil, televisão universitária, movimento dos trabalhadores rurais sem-terra, além de organizações esportivas. Já em OPC, as temáticas de transição de carreira, vulnerabilidade social e escolhas profissionais, religiosidade e escolhas de carreira, educação para a carreira com alunos do ensino fundamental, orientação profissional com atletas que buscam a profissionalização no esporte, preparação para a aposentadoria e orientação profissional com alunos do ensino médio se fizeram presentes nos relatos.

Agradecemos novamente o seu interesse por nossas publicações. Desejamos uma excelente leitura e estudos.

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

| Prefácio

Registros sobre os fundamentos epistemológicos e históricos do saber psicológico remetem aos princípios da humanidade, e envolvem conhecimentos provenientes dos mais diferentes seguimentos de funcionamento do **HOMEM** [como espécie]: coloquial, artístico /cultural, místico/religioso/espiritual, filosófico, ...

No decorrer do seu desenvolvimento a Psicologia foi constituindo-se a partir de dados e informações vivenciais, teóricos, técnicos e científicos, tendo como seu maior objeto de estudo a Alma, a Mente, o Comportamento (sentir, pensar, fazer), mais precisamente os processos que consolidam a Subjetividade das pessoas.

Para atingir seu grau de maturidade, solidez, respeitabilidade e aplicabilidade, se estruturou e continua se estruturando a partir de bolsões de entendimentos com variadas frentes de domínios denominadas de Especialidades, dentre estas, a **Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT**, com suas ramificações como a **Orientação Profissional – OP**, considerada uma das pioneiras juntamente com a Psicologia Clínica e a Psicologia Escolar e Educacional.

A presente **OBRA** (que segundo uma das definições do dicionário Oxford Languages, significa: **'aquilo que resulta de um trabalho, de uma ação'**), organizada pelos professores /pesquisadores Hugo Ferrari Cardoso; Marianne Ramos Feijó; Mário Lázaro Camargo; Dinael Corrêa de Campos e Edward Goulart Junior, versa sobre esta Temática e, em sua espinha dorsal, demonstra a essência dos princípios e das tendências atuais preconizadas pelo **saber-poder-fazer** ciência, em todo o mundo.

De forma transparente, o leitor identifica com facilidade que a **fabricação** da mesma [desta OBRA] representa uma coprodução envolvendo profissionais experientes no domínio das disciplinas e do Discurso Científico e seus alunos supervisionados/orientados em processos de estágios, que nos seus desfechos culminam com o exercício do papel do 'clínico – pesquisador' (aquele que faz/aquele que executa para a resolução de uma demanda e ao mesmo tempo aplica o olhar crítico – reflexivo sobre sua prática de campo, em busca de novas teses e ressignificações).

Ao elaborarem/construírem o conteúdo e a escrita deste **LIVRO**, Organizadores e Autores, numa **Rede de Apoio** formada pelas malhas idiossincráticas, porém **entrelaçadas** pelo mesmo **Mote** ('lema; palavra ou sentença que resume um ideal'), apresentam seus produtos de trabalho evoluídos ao longo de um período.

Certamente, estes conduzindo com muito esforço, dedicação e empenho – suas vivências de aprendizagens/ensinamentos no percurso de suas carreiras e formações acadêmicas/profissionais, levam a cabo o ciclo da ciência: tese-antítese-síntese, e da composição do

Discurso: produção-divulgação-consumo, na [inter] relação complementar saudável entre papéis e contrapapéis.

A partir de mãos Solidárias, os Organizadores, Autores e Editores presenteiam os consumidores (leigos, profissionais e *experts*) ávidos pelo saber fundamentado, com diversas experiências alinhadas e distribuídas em capítulos compostos por temas e subtemas relacionados à **Formação de Psicólogos em POT e OP**.

Ao tornarem pública uma produção desta natureza, alicerçada em uma base primária do **saber** (relatos de experiências), compartilham de forma autêntica e genuína com os demais colegas (alunos, professores, pesquisadores e outros interessados), as vivências diretas que produziram neste contexto de formação ('ato, efeito ou modo de formar').

Descrevem e expõem, à luz da perspectiva desta área do conhecimento, assuntos relevantes como: motivação no trabalho, orientação profissional e transição de carreira em diferentes contextos, vulnerabilidade e religiosidade, instabilidade institucional, atletas adolescentes, repetição ou autodeterminação na escolha de profissões, projetos de vida com grupo de aposentadas, oficinas para alunos – ensino fundamental e médio, e de meditação *mindfulness*, lideranças e desenvolvimento de *high potential talents* para sucessão, gestão de pessoas em Núcleo de Atenção Psicossocial, diagnóstico em rede hoteleira, empresa de hospedagem, o sujeito a partir da atuação com acampados Rurais Sem Terra e Psicologia Organizacional e do Trabalho em entidades esportivas.

Considerando a estrutura e a didática da distribuição dos temas e subtemas arrolados em sessões definidas, o leitor goza da possibilidade de optar por escolher e explorar um determinado capítulo específico que o remeta ao seu interesse, curiosidade, necessidade, ou ainda migrar a sua leitura para outros conteúdos, a partir de uma movimentação espontânea e em conformidade com sua motivação.

O livro aqui posto desperta entusiasmo não apenas pelos **Motes** demonstrados ao longo de suas páginas, mas também pelo formato de apresentação escolhido pelos seus produtores; reflete relevâncias sociais, pessoais, institucionais e de formação acadêmica /científica.

Assim, convido tanto os iniciantes como os mais experientes para apreciarem esta **Obra Prima** (... amiga, irmã, colega, parceira ...). Boa Leitura!

Prof. Dr. Nelson Iguimar Valerio

Doutor em Psicologia como Ciência e Profissão pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUCCampinas. Professor Adjunto e Pesquisador - Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto – FAMERP. Email.: nelsonvalerio@famerp.br

A importância da motivação no trabalho: um caso de orientação em transição de carreira

Giovanna Dias Santana
Hugo Ferrari Cardoso

1. Introdução

A Orientação Profissional e de Carreira (OPC) busca proporcionar ao orientando ferramentas para auxiliar em processos de tomada de decisão. Isso é feito por meio de um espaço de escuta e de troca de informações que visam gerar autoconhecimento para que o indivíduo se sinta mais seguro e consciente ao fazer escolhas. Os momentos de escolha acontecem o tempo todo, mas alguns se destacam ao longo da vida e é quando o processo de OPC pode ser importante: a escolha de um curso universitário ou mudança de curso; transição de carreira ou planejamento de uma; preparação para a aposentadoria etc.

Durante a transição de carreira, uma reorientação profissional pode ser altamente benéfica, pois oferece a oportunidade de rever a relação do indivíduo com o trabalho, auxiliando no reconhecimento das decisões tomadas ao longo da trajetória profissional. Vale destacar que carreira está associada à sequência de cargos, funções e posições ocupadas por uma pessoa ao longo de sua vida, o que inclui trabalho, estudos e atitudes, que resultam em uma série de competências para exercer um trabalho (Costa; Dutra, 2011). Dessa forma, carreira não é equivalente à profissão, pois tem enfoque na vida do indivíduo e em seus valores pessoais.

Nesse sentido, a transição de carreira pode ocorrer tanto por motivos involuntários (demissão, troca de cargo) quanto voluntários. É nesse último que se encontra o caso aqui relatado. Diversos fatores afetam a escolha de deixar uma posição, como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a identificação profissional, a busca por autonomia, os conflitos interpessoais com colegas e chefes, a quebra de expectativa e insatisfação com trabalho (Silva; Melo-Silva, 2021). E todos esses pontos se relacionam com motivação, um dos processos mais importantes que ajudam a entender o comportamento humano no ambiente laboral, e que influenciam diretamente nos objetivos, nas expectativas e nas metas pessoais.

Ao longo das décadas, diversas teorias foram elaboradas acerca da motivação. Um exemplo é a Teoria Bifatorial de Ferzberg, Mausner e Snyderman (1959 *apud* Gondim; Silva, 2014), que identificou dois conjuntos de fatores envolvidos na percepção de satisfação e insatisfação das pessoas: os higiênicos e os motivadores. O primeiro está relacionado a aspectos externos e o segundo a aspectos internos, mas ambos variam entre a satisfação e não satisfação. Os autores consideram que a ausência de insatisfação não significa satisfação e vice-versa, já que aspectos como salário, condições trabalhistas e relacionamento interpessoal, mesmo não sendo motivadores, evitam a insatisfação que prejudica o desempenho. Por outro lado, a realização pessoal, o reconhecimento e

a atribuição de responsabilidades podem motivar e deixar os trabalhadores satisfeitos (Gondim; Silva, 2014).

Dessa forma, as necessidades e os valores pessoais têm sido cada vez mais incorporados aos estudos motivacionais e de comprometimento organizacional. A literatura mais recente aborda três tipos de ajustes no ambiente de trabalho: pessoa e organização; necessidades e valores da pessoa em relação ao suporte contextual; e demandas do trabalho em relação às habilidades do trabalhador (Gondim; Silva, 2014). Com isso, valoriza-se os fatores contingenciais na motivação, buscando a integração entre aspectos afetivos e comportamentais que moldam a conduta no ambiente organizacional.

A partir disso tudo, o relato de experiência aqui abordado trata de uma inconsistência desses aspectos citados anteriormente, que resultam em uma insatisfação e desmotivação por parte do orientando. É papel do psicólogo orientador profissional facilitar a avaliação de novas possibilidades e o reconhecimento de uma identidade profissional que reflita os valores individuais de quem é atendido, promovendo qualidade de vida.

2. Objetivo

Dentre os objetivos deste processo de OPC estão: auxiliar o orientando em seu processo de autoconhecimento, contribuindo para uma tomada de decisão profissional a partir de um espaço reflexivo e informativo. Para isso, buscou-se identificar os fatores internos e externos que influenciam a relação do orientando com o trabalho.

3. Metodologia

3.1 Participante

João (nome fictício), 26 anos, tem ensino superior completo em Química, mas não atua na área de formação. Atualmente, trabalha em uma empresa de assinatura eletrônica, no setor de implementação da ferramenta que permite ao usuário enviar documentos para assinatura, facilitando a automatização da ferramenta do processo do cliente. Por não ter uma equipe completa, acumula funções, ficando responsável por gerar dados da área, criar automações para processos internos e criar novos processos. Além disso, trabalha em *home office*. Chega ao processo de OPC por conta da insatisfação com o trabalho, considera mudar o escopo de atuação, está gostando da área de dados por ter uma visão completa da estratégia da empresa. Entretanto, tem dificuldade de ter certeza dessa decisão e gostaria de ter uma clareza maior das possibilidades.

3.2 Procedimento

Os atendimentos foram realizados de maneira remota, seguindo as Resoluções 11/2018, e 04/2020, em que o Conselho Federal de Psicologia (CFP) dispõe os parâmetros éticos e técnicos para atuação nessa modalidade de atendimento. Todas as sessões foram realizadas através da plataforma Google Meet.

A principal estratégia de avaliação e intervenção utilizada nesse caso foram perguntas abertas para levantar dados e propor reflexões. Além disso, foram utilizadas outras duas técnicas:

- Teste de Âncoras de Carreiras: elaborado por Edgar Schein, em 1996, as âncoras agrupam necessidades individuais, revelando quais valores a pessoa mais levará em conta nos processos de tomada de decisão, por mais difíceis que sejam. Não deve ser entendida como um rótulo, afinal as pessoas podem se identificar com diversas características. Em um processo de OPC pode ser utilizada de forma a elaborar uma prioridade de valores e fornecer ao atendido mais informações acerca de si mesmo e suas motivações.
- Tabela de prós e contras: A fim de transformar o relato verbal em uma ferramenta mais visual, foi elaborada uma lista de prós e contras que consistia em quatro áreas: Prós – ficar no emprego; Contras – ficar no emprego; Prós – sair do emprego; Contras – sair do emprego.

4. Resultados

Sessões 1 e 2

As primeiras sessões se ocuparam de conhecer melhor João e entender o que procura na OPC. Formado em Química em uma universidade pública, chegou a fazer estágio na área durante o curso, mas se sentia limitado na empresa. Seu interesse pela química vem de entender o porquê das coisas e a imagem de “pessoa inteligente” de quem fazia o curso. Depois da graduação, conseguiu um trabalho de consultor financeiro, no qual ganhava por comissão. Apesar de ser uma experiência difícil e frustrante, aprendeu muita coisa sobre vender e negociar. Começou a dar aula em um cursinho popular e gosta de poder falar sobre algo que tem propriedade, mas não tem interesse na área acadêmica por achar que ficaria limitado também, já que as linhas de pesquisa tendem a ser muito específicas.

Desde o final de 2021, trabalha de forma remota em uma empresa de assinatura eletrônica. A empresa cresceu muito na pandemia, mas ainda não tem uma área de Gestão de Pessoas (GP) estruturada. Em 2022, houve um *lay-off* e, por falta de funcionários, João acumulou funções – tem a mesma quantidade de demandas com metade do pessoal. O que chama sua atenção no trabalho são os processos, como funcionam por trás. Começou a mexer na parte de automação, já que a empresa está automatizando diversos processos. Também está estudando programação, mas agora terão um único *software* que vai gerir tudo e por ter ajudado no início, esperava ser chamado para ajudar. Está na mesma área da empresa depois de um ano e seis meses.

Começou a pesquisar de novo outros empregos, mas está um pouco perdido e desmotivado. Para isso, foi ajustar o currículo e viu que tinha bastante coisa relacionada a dados, automação e integração de sistemas. Coloca que é bom na parte de relacionamentos interpessoais, se destaca quando precisa, mas é algo que demanda muito, e às vezes o deixa ansioso. Talvez reflexo do trabalho anterior, em que precisava conquistar clientes e atingir metas. Sua prioridade na vida é o trabalho e quer construir um projeto de carreira em algo que possa ser valorizado, com bom retorno financeiro e reconhecimento. Porém, é muito difícil para ele desgostar de algo, nada é maçante porque a entrega final recompensa, por exemplo, vê muito valor no produto que sua empresa vende, mas para os colegas talvez seja um trabalho temporário.

Uma questão que aparece aqui e retorna em vários momentos tem relação com reconhecimento e comparação com os pares. Quando trabalhava na consultoria financeira, tinha vergonha de falar o que fazia. Se compara com alguns amigos da faculdade que foram trabalhar em banco/empresa em que tinham um plano de carreira mais definido e que tinham orgulho de falar o que faziam. Considera querer ter a aprovação das pessoas. Nunca teve um trabalho que sentia vontade de falar para as outras pessoas; às vezes sente que não dá o retorno que a família investiu nele.

O pai é um exemplo de sucesso de carreira, trabalhou com consultoria de empresas, e depois conseguiu empregos bons, chegando a ser diretor em uma multinacional. O emprego antigo como consultor foi influência do pai. Discutimos as mudanças de mercado de trabalho na época do pai e atualmente e como é complicado se comparar com outra época.

Nesse atendimento, ficou mais clara a influência familiar e como a questão do reconhecimento e validação social é importante para ele.

Sessão 3

A fim de entender melhor o que guia João em suas escolhas profissionais, realizamos o teste da âncora de carreiras que consiste em uma série de afirmações às quais são atribuídos pontos pelo respondente de acordo com a relevância da afirmação para ele.

Tabela 1 – Resultado âncoras de carreira

ÂNCORA	RESULTADO
Técnico-funcional	2,8
Administrativa geral	3,6
Autonomia e independência	2,8
Segurança e estabilidade	3,8
Criatividade empreendedora	2,6
Dedicação a uma causa	6,6
Desafio puro	7,0
Estilo de vida	4,2

Fonte: Elaboração própria

A âncora de dedicação a uma causa diz respeito à satisfação em contribuir para a sociedade. Isso vai de encontro com a decisão de ser voluntário no cursinho popular, que foi uma ideia do tio que falou sobre a importância de devolver à comunidade o investimento que o ensino público fez nele.

Já a âncora de desafio puro tem relação com resolução de problemas e superar obstáculos, o que vai de encontro com vários relatos de João. Comenta que é algo que gosta, por exemplo, quando começa no trabalho e pode mostrar serviço, o que sabe fazer e aprender coisas novas. Por isso está chateado com a situação atual, porque está estagnado e o esforço que fez na parte de automação não foi reconhecido pela empresa. Sente que poderia arriscar mais, mas ainda não consegue tomar muitas atitudes. Antes gostava mais de desafio, agora tem mais medo de perder.

Lembra que eu tinha pedido no fim da sessão anterior para considerar o que era importante para ele em uma carreira e coloca que a questão do reconhecimento pesa bastante. Acha que se falasse que trabalha em banco, deixaria os outros menos preocupados e também se sentiria menos julgado. Conta que começou psicoterapia e está trabalhando a questão de organização e disciplina, bem como as relações familiares. Tem dificuldade de se ver no futuro, se planejar a longo prazo e acaba vivendo de acordo com o momento.

Sessão 4

Segue bem desmotivado com a empresa e se sente muito cansado, considerando que precisa sair logo deste emprego. Começamos a elaborar a tabela de prós e contras entre ficar e sair do emprego, a fim de instigar reflexões e organizar as ideias, para que possa tomar essa decisão de maneira mais consciente das possíveis consequências de cada escolha. Alguns itens entraram tanto nos prós quanto nos contras, por exemplo:

- *Home office* – permite estar em qualquer lugar, mas não consegue seguir uma rotina muito bem;
- Quando tem muitas demandas, se sente ocupado, produtivo e útil, mas muitos dias não são assim;
- Ambiente não é legal, mas pode encontrar um pior em outro lugar.

Com isso, conversamos um pouco sobre a questão do ambiente de trabalho, afinal é uma empresa que não tem GP ativo, nem atua próximo dos funcionários. Muito da desmotivação de João vem do não reconhecimento de seu trabalho e da estagnação na mesma vaga após um ano e meio. Ainda assim, considera que tem que ficar muito estressado para pedir para sair, e também fica preocupado em sair. Conversamos sobre termos tempo para decidir e que é por ter o emprego, apesar da desmotivação, é possível explorar novas possibilidades e avaliar com calma antes de fazer algo.

Sessão 5

Tivemos um período de férias sem atendimentos e no retorno, João conta que, durante um período, uma colega saiu de férias e ele ficou com acúmulo de coisas para fazer no trabalho. Ficou muito cansado, mas se sentiu muito produtivo. Depois que a colega retornou, voltou a ficar desmotivado.

Discutimos novamente sobre o ambiente de trabalho, e como parte da sua insatisfação não é uma questão dele exclusivamente, mas envolve um espaço que não está fazendo

uma boa gestão de pessoas e por consequência tem funcionários desmotivados. João concorda com isso, aponta que é um pouco maçante o dia a dia, às vezes tem momentos que sente seu trabalho reconhecido, mas acabam contrapostos com episódios de não valorização do serviço.

Recentemente ficou chateado por conta de uma reunião com o líder da automação, em que explicou para ele como funcionam alguns processos dentro da empresa para ajudar no trabalho dele. Ao sair da reunião, percebeu que não é mais o único que sabe fazer essas coisas lá e gostava da sensação de só ele saber fazer alguma coisa. Nesse sentido, conversamos sobre suas habilidades e as coisas que faz no emprego e seu valor. João relembra do seu primeiro dia na empresa, que foi emocionante poder conhecer tudo, aprender coisas novas. Hoje já é monótono e sabe que não vai sair a menos que algo muito drástico ocorra, até porque é confortável estar lá. Acha que tem que focar no que é bom: gosta de desafios, tem facilidade em relacionamentos interpessoais, bom raciocínio lógico, e considera atuar bem sob pressão.

Sessão 6

João terminou a tabela de prós e contras.

Tabela 2 – Prós e contras entre ficar e sair do emprego

	PRÓS	CONTRAS
FICAR NO EMPREGO	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de mudar de cargo/ área - <i>Home office</i> – possibilidade de viajar - Ambiente saudável - Salário fixo - Conhece todo mundo – mais fácil aprender coisas novas - Tempo livre para outras atividades (ex.: banda) - Horário flexível - Trabalhar com pessoas e desenvolver habilidades - Produtor promissor (assinatura eletrônica) – em caso de expansão, mais facilidade de entrar outro cargo 	<ul style="list-style-type: none"> - Estagnação – estar na mesma função há 1 ano e meio (não teve promoção ou aumento de salário) - Ambiente muito passivo - Lideranças não muito transparentes - <i>Home office</i> – dificuldade de se organizar - Desmotivação do time - Falta de reconhecimento - Não há um plano de carreira - Atividade simples, repetitiva - Reunião diária – acaba sendo mais conversa - Pessoas parecem desmotivadas – falta confiança - Demanda de trabalho esporádica - Sem repasse das atividades que sou o mais apto para fazer por questões burocráticas

SAIR DO EMPREGO	<ul style="list-style-type: none"> - Novas rotinas - Motivação inicial de mudança - Valorização do currículo - Aumento de salário - Notícia positiva da jornada profissional para amigos e família - Diferentes planos de carreira "crescimento vertical" - Aprendizado rápido de novos temas - Busca de novos conhecimentos, evento em cadeia - Realização pessoal - Trabalhar para valer, ter que aprender na correria 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de ambiente tóxico - Medo de não aguentar a dinâmica no <i>home office</i> - Não se dar bem com a cultura da empresa - Se sentir mais subjulgado que atualmente - Ser demitido em período inicial - Ter que abrir mão de namorada/banda e família (lugar muito remoto)
------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria

Alguns tópicos se repetem na coluna de prós e contras, mas fica nítido que os contras de ficar no emprego em grande parte se devem ao contexto laboral em que João está inserido. Não há um plano de carreira estabelecido; muitos estão desmotivados (inclusive as lideranças); não há uma área de Gestão de Pessoas bem estabelecida, com isso não há treinamento e desenvolvimento de pessoal; entre outros. E como ele gosta de aprender coisas novas, dos desafios, estar em um lugar que não o desafia e não apresenta perspectivas de futuro, é difícil encontrar motivação ou interesse na empresa. Discutimos esses aspectos, bem como alguns itens da lista de contras de sair do emprego, que são incertezas que não controlamos. João coloca que está ficando claro para ele que terá de sair da empresa. Agora precisa procurar vagas e entender o que elas pedem e pelo que se interessa.

Conta de um amigo que está indo muito bem profissionalmente, mas, mesmo formado em Engenharia, não usa nada do curso que fez. Esse amigo acaba não ficando muito tempo em um emprego porque sempre está atrás de novas oportunidades e consegue outras vagas muito facilmente. João sabe que os lugares em que ele trabalhou não são fáceis, mas considera que atua bem sob pressão. Comento que esses lugares também têm nomes bem conhecidos. Ele percebe que isso pesa também para considerar que o amigo é bem-sucedido.

João está procurando vaga em "sucesso do cliente – automações (CS OPS)". Algo relacionado a dados, mas ainda não sabe se gosta realmente da área. Depois do atendimento, enviei para ele por WhatsApp indicações de cursos e sugestão de descritores para procurar vagas.

Sessão 7

João relata que a semana no trabalho foi tranquila até demais e manteve a reclamação da semana passada. Conta que conversou com o amigo [citado na sessão anterior], que o ajudou passando informações sobre itens que quase todas as vagas pedem, a formação/cursos que vão ser essenciais para se candidatar.

Comenta que está fazendo terapia toda quarta e está trabalhando outras questões que possui lá, que estão o ajudando no processo de OP. Percebeu que está decidido a procurar uma nova vaga na área de dados e automação, e assim que conseguir, irá sair do emprego atual. Ainda tinha dúvidas sobre a química, mas não é apaixonado por isso e está tendo frustrações como professor. Percebe também suas aptidões como: lidar com pessoas, criatividade, lógica. Antes tinha uma visão de emprego mais idealizada, e agora precisa ter uma rotina de estudo e mandar currículo. No geral, o quadro de prós e contras está cada vez mais internalizado, eventualmente volta a ele para retomar alguns pontos.

Sessões 8 e 9

Essas sessões foram sintetizadas aqui por serem mais curtas do que as anteriores e representarem um grande avanço em relação ao primeiro atendimento; são indicativos de que o processo de OPC está chegando ao fim. João conta que recebeu um pequeno aumento semana passada, mas não se sente mais animado com isso. Esses dias ficou pensando qual era o objetivo dele na OPC, sente que chegou muito perdido e agora tem que reavaliar o que está querendo fazer. Organizou o que fizemos nos atendimentos em uma planilha, então colocou o Teste da âncoras, a Lista de prós e contras. Fora isso, adicionou o *link* do *LinkedIn* e do currículo, e fez uma lista dos cursos que precisaria fazer para a vaga que procura, em ordem de prioridade e se eram gratuitos ou pagos. Tenta lembrar o que conversamos para poder tomar decisões relacionadas ao trabalho e que agora sabe mais sobre onde procurar informações.

João se candidatou para várias vagas e agora tem que aguardar. Mas se sente mais seguro da sua decisão, de querer sair da empresa e explorar novos desafios. Considera que, apesar dos riscos de ir para um lugar pior, não quer ficar na situação atual. Viu que as vagas pedem os cursos que planejou fazer e se sentiu bem com isso. Conversamos sobre ser uma questão de tempo e digo que fico feliz com os avanços que ele teve ao longo dos atendimentos. João também está contente e entende que agora é uma questão de comportamento também, de se planejar e seguir a rotina planejada. A psicoterapia aliada à OPC está sendo fundamental para ele.

Sessão 10

João começa nossa última sessão dizendo que tem uma grande novidade. A empresa ofereceu uma nova vaga dentro da área de dados, exatamente o que ele queria. Por ser uma área nova, está só ele e uma liderança, mas por ter que criar do zero está gostando do desafio. A ideia é mapear os clientes que estão quase desistindo dos serviços. O lado negativo é que o salário não irá mudar, mas a vaga se enquadra exatamente no que estava procurando. A liderança que está com ele é bem mais motivada e a área exige bem mais. Não vai desistir de procurar outros lugares, mas a vaga nova vai servir de experiência. Conversamos sobre o reconhecimento que a vaga traz e poder contar para amigos e familiares da mudança. Para João foi uma oportunidade que encaixou em tudo que conversamos.

Avaliando o processo de OPC depois disso tudo, João gostou bastante, pois mesmo ficando na empresa, agora já sabe selecionar melhor as vagas e procurar o que quer. Ainda tem dificuldade de manter uma rotina de estudo, mas a terapia tem ajudado nesse aspecto. Outro ponto é que a nova vaga trouxe a sensação de propósito que estava buscando, de fazer algo que seja impactante. Nesse sentido, OPC foi importante para ajudar a encontrar seu caminho e entender melhor o que queria. Agradeço a confiança e o período e desejo boa sorte na nova empreitada.

5. Considerações finais

O caso aqui relatado poderia ser analisado por diversos ângulos, desde a influência familiar nas escolhas profissionais até a validação social dos pares. Contudo, escolhemos a motivação no trabalho por ter sido o mais relevante e por ajudar a entender por que a OPC está inserida na ênfase da psicologia do trabalho.

Ao longo das sessões, ficou claro que a queixa de João se devia a um ambiente pouco motivador, que não reforçava suas atitudes e proatividade, frustrando suas expectativas em relação à empresa. Ele gostava do lugar, do formato *home office*, do produto vendido, mas não recebia as oportunidades e ferramentas necessárias para se sentir realizado onde estava. Havia uma grande inconsistência entre os valores e as necessidades dele, explicitados pelas âncoras de carreira, e a função que estava exercendo, o que leva à insatisfação no trabalho e baixo comprometimento (Van Dam, 2004). Apesar de ter decidido sair do emprego, a vaga oferecida encaixou com o que estava, a princípio, buscando em outros locais. Isso reforça a importância de equilibrar as necessidades individuais com as

demandas das organizações, a fim de diminuir a rotatividade de funcionários, aumentar o desempenho e a qualidade de vida no trabalho.

No que tange ao processo de OPC, fica perceptível a mudança de relato de João, como se sente mais seguro de suas ações, em comparação ao início dos atendimentos em que sempre falava de maneira dispersa, menos diretiva. As técnicas utilizadas se mostraram efetivas para o caso, permitindo maiores reflexões, com destaque às âncoras de carreira. De certa forma, identificar a âncora da carreira permite ao indivíduo elaborar estratégias que alinhem suas habilidades e valores às oportunidades do mercado, impulsionando seu desenvolvimento profissional (Cantarelli; Estivalette; De Andrade, 2014). Desse modo, João passou a buscar oportunidades que estivessem de acordo com suas motivações pessoais.

Por fim, vale destacar que o início da psicoterapia, concomitante ao processo de OPC, foi fundamental para João lidar com outras demandas que auxiliaram nos resultados obtidos aqui. Muitos que chegam à OPC trazem demandas clínicas que não se enquadram aos objetivos propostos, de igual modo, nem todo psicólogo tem experiência com demandas de OPC. Portanto, o trabalho conjunto se provou muito benéfico neste caso.

| Referências

CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. de F. B.; DE ANDRADE, T. A. I. S. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 2, p. 153-166, 2014.

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.

COSTA, L. V.; DUTRA, J. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-22, 11 ago. 2011. Pontifical Catholic University of São Paulo (PUC-SP). DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v1i1.6493>.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 4. p. 173-202.

SILVA, M. P.; MELO-SILVA, L. L. Transições na carreira na perspectiva de psicólogos: motivos e estratégias de enfrentamento. **Interação em Psicologia**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 78-89, 27 abr. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/riep.v25i1.70715>.

VAN DAM, K. Antecedents and consequences of employability orientation. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 29-51, mar. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320344000237>.

A Orientação Profissional e de Carreira em um contexto de vulnerabilidade e religiosidade: um relato de experiência

Isabella Nazar

Hugo Ferrari Cardoso

Historicamente, a atuação de orientadores profissionais se volta a estudantes com condições socioeconômicas elevadas, os quais encontram-se no período de escolha de uma profissão, um curso superior e uma universidade, bem como aqueles os quais estejam repensando sua trajetória no Ensino Superior ou até mesmo a sua carreira, no intuito de realizar transições (Ribeiro, 2022; Valore; Cavallet, 2012). Entretanto, o grupo com as especificações descritas ainda é minoritário em comparação ao montante da população brasileira, mesmo recebendo grande parte do enfoque da Orientação Profissional e de Carreira (OPC); assim, populações de baixa renda e com formação básica, por exemplo, são alvos de uma parcela diminuta de trabalhos na área, correspondendo a 10% deles (Ribeiro, 2022).

A atuação com tal público é ainda mais invisibilizada ao considerarmos que parcela significativa dos trabalhos em OPC ainda se centram na dimensão pessoal, deixando de lado discussões as quais problematizam aspectos socioeconômicos e culturais (Ribeiro, 2022). Ampliar o enfoque, então, mostra-se de essencial importância para a construção de autonomia (Ribeiro, 2022). Nesse percurso, Melo-Silva, Munhoz e Leal (2019) ressaltam a localização da OPC em um cenário envolto por questões políticas, econômicas, culturais, étnicas, geográficas, pessoais e familiares, as quais devem ser consideradas em sua realização. A este contexto, Almeida e Pinho (2008) acrescentam os fatores de ordem religiosa, envolvendo valores e crenças.

Assim, tais elementos limitam ou ampliam as possibilidades de escolha do orientando, o qual não se encontra amplamente livre para realizar a escolha, mas envolto aos determinantes supracitados. Ainda que restrito, contraditoriamente, é ele o responsável por fazer a escolha, em um processo ativo (Bock; Bock, 2005). A fim de viabilizar este processo e o desenvolvimento da autonomia, mostra-se de vasta fundamentalidade o estabelecimento de um espaço no qual o orientando possa tomar consciência dos fatores circundantes, vislumbrando seus interesses, perspectivas, valores e objetivos. A partir deste espaço oferecido pela OPC, possibilita-se acolhimento ao orientando, como também um melhor preparo para manejar as pressões envolvidas na escolha e construção de uma trajetória.

Dessarte, é preciso que o orientador construa cenários e atividades que trabalhem, para além do autoconhecimento, a busca por informações profissionais e a descoberta de novas áreas; também, em determinados cenários, é importante que se ofereça esclarecimento de direitos legais do orientando e políticas públicas que o contemplem. Como resultado, ocorre o desenvolvimento de confiança, a partir da qual é possível que a pessoa se arrisque mais em suas escolhas (Bock; Bock, 2005; Ribeiro, 2017).

1. Objetivos

Na particularidade deste atendimento, o processo de OPC teve dois principais objetivos: inicialmente, buscou-se trabalhar as escolhas no âmbito acadêmico-profissional da orientanda a partir do autoconhecimento, informações profissionais e dos fatores socioeconômicos que permeiam sua vida; mais tarde, o enfoque passou a ser no âmbito da carreira, a partir da proposição de mudança de trabalho, visando a possibilidade de melhor qualidade de vida.

2. Metodologia

2.1. Participante

O processo de OPC foi realizado com A., uma mulher negra de 26 anos. Ela residia sozinha em uma cidade do interior paulista, onde trabalhava durante a manhã e à tarde no setor comercial; neste mesmo município, havia realizado alguns cursos técnicos após completar o Ensino Médio. À época dos atendimentos, era aluna em um cursinho popular preparatório no período noturno, a partir do qual houve o primeiro contato com a participante, por intermédio de uma oficina de estágio. A. buscava ingressar no Ensino Superior, a fim de dar continuidade à sua formação profissional e melhorar as suas condições de vida. Entretanto, A. não sabia em qual curso gostaria de graduar-se e percebia o processo de OPC — ainda de forma muito estereotipada — como um meio para “descobrir o que quero ser e ter certeza disso” (A.).

2.2. Procedimentos

O processo de OPC descrito teve a duração de 12 encontros individuais, ocorridos semanalmente na modalidade presencial, no Centro de Psicologia Aplicada (CPA) de uma universidade pública do interior paulista. As técnicas utilizadas foram tanto adaptadas de modelos já existentes, como a Técnica do Sorvete (Bock, 2006), a Ficha das Profissões e a Linha do Tempo da Vida, quanto propostas a partir das demandas do processo, haja vista o quadro de Possibilidades, Dificuldades e Desafios.

2.3. Percurso dos atendimentos

Quadro 1 – Síntese dos planejamentos realizados

Encontro	Atividade(s)	Objetivo(s)	Método/Materiais
1º	Foi investigada a história da cliente nos âmbitos acadêmico, profissional, pessoal e familiar e o seu momento presente.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar vida pessoal e profissional da orientanda (passado; momento em que se encontra; interesses e possíveis objetivos profissionais); - Verificar expectativas e demandas do orientando acerca do serviço; - Oferecer explicação dos objetivos do presente processo de OPC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de cadastro no Centro de Psicologia Aplicada; - Entrevista semiestruturada; - Exposição dialogada.
2º	Foi elaborada a Linha do Tempo da história da orientanda, a fim de que organizasse temporal e sequencialmente a sua fala a respeito das experiências vivenciadas, com enfoque nos seus interesses e realizações profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar vida pessoal e profissional da orientanda (passado; momento em que se encontra; interesses e possíveis objetivos profissionais); - Explorar conhecimento profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Linha do Tempo da vida, com enfoque nas escolhas, cursos, interesses profissionais e trabalhos.
3º	Prosseguiu-se com a elaboração da Linha do Tempo, mas desta vez com enfoque maior nos interesses profissionais ao longo dos anos.	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar conhecimento profissional; - Explorar interesses profissionais ao longo do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Linha do Tempo da vida, com enfoque nas escolhas, cursos, interesses profissionais e trabalhos.
4º	Houve o preenchimento, por parte da orientanda, das Fichas das Profissões dos cursos elencados como de seu principal interesse.	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar conhecimento profissional; - Compreender o que ainda necessita ser pesquisado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha das Profissões (Medicina, Biomedicina e Psicologia).
5º	Deu-se continuidade ao preenchimento, pela orientanda, das Fichas de Profissões, além de realizada a atividade de pensar sobre possibilidades, dificuldades e desafios que poderia encontrar em cada curso, tanto em seu ingresso, quanto durante sua realização.	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar conhecimento profissional; - Compreender o que ainda necessita ser pesquisado; - Verificar prós e contras de cursar cada uma daquelas faculdades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha das profissões; - Quadro de possibilidades, dificuldades e desafios.

6°	Realizou-se uma discussão acerca do quadro de possibilidades, dificuldades e desafios e de sua relação com a atual vulnerabilidade socioeconômica da orientanda. Foi proposto o redirecionamento do processo de OPC, com enfoque na mudança de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar possibilidades de estudo (curso, canais do YouTube); - Refletir sobre dificuldades atuais e no início da graduação; - Investigar possibilidades de reestruturação de carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quadro de possibilidades, dificuldades e desafios.
7°	Houve uma discussão acerca de quebra de direito trabalhistas no emprego atual e possibilidades de ação frente aos abusos. Além disso, o currículo da orientanda foi reestruturado	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar desrespeito aos direitos trabalhistas; - Conscientizar orientanda acerca de seus direitos; - Investigar possibilidades de reestruturação de carreira; - Reformular o currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Currículo antigo da orientanda; - Nova formatação de currículo.
8°	Foi proposta uma análise dos critérios importantes na hora de fazer escolhas relativas a vagas de emprego. Houve também discussão sobre trabalho ideal e trabalhos possíveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar busca por vagas de emprego; - Investigar características importantes para a escolha de um trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica do sorvete.
9°	Através do diálogo, buscou-se compreender melhor a história de vida e os aspectos da espiritualidade da orientanda, a fim de identificar a sua influência na hora de fazer escolhas.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar busca por vagas de emprego; - Verificar compreensão sobre mudança de enfoque da OP (de curso para carreira/trabalho); - Verificar realização de escolhas através de "sinais divinos"; - Verificar organização dos estudos em casa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo.
10°	Foi realizado um planejamento semanal de estudos com a orientanda.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar busca por vagas de emprego; - Verificar organização dos estudos em casa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo.
11°	Elaboração de planejamento financeiro com a orientanda, para as três graduações de seu maior interesse, em três cenários distintos (bolsa de 100%, de 50% e de 30%).	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar planejamento financeiro para curso (13° salário). 	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo; - Planilha.
12°	Retomada dos pontos principais do processo de OPC realizado até então, a fim de verificar a existência de outras demandas.	<ul style="list-style-type: none"> - Espaçar o processo de OP; - Retomar e sintetizar o que já foi feito até agora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Linha do tempo das sessões; - Diálogo.

3. Resultados

3.1. Primeiro encontro

Logo no início da primeira sessão, A. estava agitada e ansiosa. Ela não havia entendido que o processo seria semanal. Pensou, inclusive, que teríamos apenas um encontro e, a partir dele, já saberia qual caminho seguir. Desse modo, foi realizada uma explicação acerca do que é a OPC, evidenciando que se trata de um *processo*, cuja duração pode variar, mas que, no mínimo, teríamos cerca de oito encontros, nos quais trabalharíamos com dinâmicas de autoconhecimento, informações profissionais e pensaríamos em seu futuro, a fim de construí-lo. Após a breve exposição, A. questionou se era possível realizar dois encontros semanais, a fim de que soubesse o quanto antes o que queria ser e cursar. Como a estagiária não sabia como proceder, disse que verificaria com o supervisor e no próximo encontro lhe traria a resposta.

Assim, foi discutida a trajetória pessoal, familiar, acadêmica e profissional da orientanda. Entretanto, sua fala era pouco ordenada temporalmente, de modo que tratava de ocorrências do passado e do presente de forma misturada e não sequencial. Compreendeu-se que, à época, A. passava todo o dia fora de casa, trabalhando de manhã e à tarde, e estudando para o vestibular à noite, em um pré-vestibular preparatório popular.

Sua família passou por dificuldades socioeconômicas ao longo de sua vida, de modo que a orientanda se mudou várias vezes de cidade devido aos empregos do pai, dificultando a formação de laços. Além disso, ninguém de sua família havia cursado uma universidade, de modo que A. gostaria de ser a primeira. Em 2021, realizou o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e pleiteou uma bolsa em uma faculdade particular da cidade para o curso de Recursos Humanos; contudo, devido à impossibilidade de comprovar sua renda ou condições financeiras, sua matrícula não foi aceita.

Desde a época do Ensino Médio, procurava na internet por testes de profissões; ao realizá-los, sempre dava como resultado um curso na área da saúde, mas eram opções muito diversas, deixando-a confusa. Os resultados foram: veterinária, nutrição, medicina, psicologia, farmácia e serviço social. A área da saúde sempre a interessou, principalmente devido à questão do cuidado e da dedicação com as pessoas. Inclusive, muitos definem A. como "prestativa". Desenvolveu o interesse por este campo quando a mãe passou por várias internações no hospital, como também durante a gravidez da irmã. No primeiro caso, os médicos não foram atenciosos, então A. desejou ser uma profissional da área para fazer diferente daqueles já formados; na segunda situação, achou bonito o cuidado oferecido à irmã e ao sobrinho. Foi neste momento que se apaixonou pela pediatria.

3.2. Segundo encontro

A orientanda pôde iniciar a linha do tempo falando de elementos significativos de sua infância (relacionamentos familiares, idas à escola, medos, estudos). No início da adolescência, a família iniciou as diversas mudanças de cidade, o que A. relatou com imensa frustração. Passou a não gostar mais de ir para a escola, principalmente por causa de uma professora, a qual realizava “imposições religiosas”. Nessa época, começou a fazer cursos de informática e de inglês, os quais não foram concluídos por questões financeiras, o que relembra com tristeza e frustração, pois, apesar de gostar muito do que fazia, a falta de recursos foi um impeditivo para sua continuidade.

Em seguida, no Ensino Médio, vivenciou mais duas mudanças de cidade, de modo que cursou partes dele em locais distintos. Não tinha ideia do que fazer depois que saísse da escola. Seus pais não fizeram faculdade, nem os irmãos. A. revelou: “Se eu passar... ‘se’ não. Eu vou. Aí serei a primeira pessoa da minha família a fazer faculdade”. Para ela, tal conquista é uma alegria e motivo de orgulho. Após sua formação na escola, em 2014, trabalhou como faxineira, cuidadora de idosos, jovem aprendiz, além de executar funções informais em um restaurante e atualmente ser contratada na modalidade CLT no setor comercial, como vendedora — algo que não gosta de fazer —, recebendo o valor de um salário-mínimo.

A construção da linha do tempo, mesmo que não concluída neste encontro, foi importante para o ordenamento da vida da orientanda. Esta apresentou dificuldades de se recordar ordenadamente dos eventos experienciados. Por vezes, estava apontando ocorrências de um dado período e se lembrava de fatos de anos posteriores, ficando algumas vezes um pouco confuso o entendimento das etapas de sua vida. Também não escrevia os pontos no papel, sendo que em vários momentos precisou ser instruída pela estagiária.

Vale ressaltar que foi evidenciado para a orientanda que seria realizado apenas um atendimento semanal, a fim de que pudesse ter um período de reflexão acerca das discussões.

3.3. Terceiro encontro

Após a finalização dos eventos da linha do tempo, A. foi orientada a refletir sobre seus interesses acadêmicos e profissionais em cada etapa da sua vida. Desse modo, foram estabelecidos os seguintes: Medicina, Letras, Nutrição, Biomedicina, Medicina (Pediatria) e Psicologia.

A orientanda apresentou conhecimentos mais concretos para a área de Biomedicina e de Letras. Quanto às áreas de Medicina e de Psicologia, a maior parte de seus conhecimentos e dados parece ser advinda do senso comum, ou ainda um tanto quanto idealizada. Com relação a esta última, muito tem a ver com o início do processo de OPC e a oficina realizada pelas estagiárias da área no curso pré-vestibular da orientanda. Ao final, determinou como suas áreas de maior interesse a Medicina, a Biomedicina e a Psicologia.

A. estava muito ansiosa com relação à sua escolha. Ao final da sessão, perguntou para a orientadora se “já estava perto de escolher”. A estagiária acolheu seu sentimento e disse que já tinham progredido bastante, pois chegou dizendo que não possuía nenhuma ideia do que gostaria de fazer, mas havia acabado de elencar 3 cursos como preferenciais.

3.4. Quarto encontro

Trabalhamos as fichas profissionais dos seus três principais cursos de interesse. Acerca de semelhanças sobre eles, o principal fator observado por A. foi a questão do cuidado: todos envolvem a atenção à saúde humana, de forma mais direta (Psicologia e Medicina) ou “nos bastidores” (Biomedicina), em suas palavras. Assim, atuaria na promoção de bem-estar e qualidade de vida, possibilitando que a pessoa estivesse em harmonia com o ambiente. A. também ressaltou achar muito bonita a questão do cuidado com o outro, participar da recuperação de uma pessoa, ver seu desenvolvimento e crescimento. Entende também que terá muitas responsabilidades, poderá ser culpada se algo der errado, terá de pesquisar bastante, questionar e ser curiosa.

Durante o preenchimento da ficha do curso de Medicina (Quadro 2), A. teve facilidade em responder todos os tópicos, mas aquele referente ao salário está fora da realidade. Devido a sua situação de vulnerabilidade financeira, a orientanda concebe valores monetários baixíssimos para a realidade do profissional das ciências médicas como elevados.

Acerca das características que um indivíduo precisa ter para cursá-lo, ressaltei que não nascemos com elas, mas as aprendemos ao longo da vida, com as nossas experiências, e, na faculdade, desenvolvemos também outras habilidades para o nosso trabalho profissional.

A segunda ficha preenchida foi a do curso de Psicologia. A orientanda apresentou mais dificuldades: não sabia a exata duração do curso e estava incerta sobre o nível de concorrência, além de o salário estar abaixo da média. De modo geral, a visão e as informações que A. apresenta do curso e do profissional são bastante estereotipadas e provenientes do senso comum.

Quadro 2 – Ficha das Profissões (Medicina)

FICHA DE INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS
Curso: Medicina
Tempo de formação: 6 anos
Exemplos de disciplinas: SUS, estratégia da família, primeiros socorros, anestesia
O que o futuro profissional do curso faz: atua no atendimento ao paciente, diagnosticando doenças
Possíveis campos de atuação: clínico, psiquiatria, neurologia, dermatologia
Onde pode-se cursá-lo: ****, ***
Nível de concorrência: alto
Nota de corte média: 900
Como a mídia retrata a profissão atrelada ao curso: é essencial a profissão dos profissionais para o equilíbrio da saúde humana
Média salarial: R\$3.000,00 dependendo da profissão
Características que o indivíduo precisa ter para cursá-lo: empatia, autocontrole, estudar sempre

3.5. Quinto encontro

A sessão iniciou-se com o preenchimento da ficha de Biomedicina. De modo geral, A. teve facilidade em responder às questões, pois já havia pesquisado consideravelmente sobre a profissão e o curso, de modo que os seus conhecimentos mais realistas se centraram na área da Biomedicina.

A próxima atividade realizada foi o preenchimento do Quadro 5. A. teve um pouco de dificuldade nesta atividade, não compreendeu bem o que colocar em cada área, nem relacionou tais aspectos com sua vida atual, de modo que em muitos momentos teve que ser questionada de diferentes formas sobre a mesma temática. Foi indicado que, em “possibilidades”, pensasse no seu contexto atual e no que possui disponível para atingir o objetivo de chegar àquela graduação. Em “dificuldades”, deveria refletir sobre o que ainda não consegue fazer, ou em fatores que podem limitar o seu ingresso. Na parte “desafios”, coube ponderar aspectos que precisa desenvolver para atingir seu objetivo.

No caso da Medicina, discutimos sobre o curso ocorrer em período integral, em contraponto à situação financeira da orientada, esta última caracterizada como uma dificuldade. Mesmo com a possibilidade de obtenção de bolsa de iniciação científica, auxílio à permanência ou vaga na moradia estudantil, no caso de uma universidade pública,

A. mencionou a impossibilidade de sustentar-se com tais valores: “Quem consegue viver com 700 reais?” (A.), sendo este um dos fatores mais limitantes para a orientanda.

Quadro 3 – Possibilidades, dificuldades e desafios de se cursar cada curso de graduação

	Possibilidades	Dificuldades	Desafios
Medicina	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade com matérias (português, biologia e química); - Persistente; - Bolsa de estudos; - Trabalhar em UBS, postos de saúde hospitalais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focar nos estudos; - Condição financeira; - Memória curta; - Sensibilidade de tato e atenção aos detalhes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir a bolsa; - Ser uma boa profissional; - Prontidão e atendimento aos responsáveis; - Lidar com emoções; - Se manter durante os anos de estudo.
Biomedicina	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar um período; - Não tem contato direto; - Estágio nos primeiros anos de estudo; - Trabalhar enquanto estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guardar matérias na mente; - Coordenação motora; - Ter uma boa precisão dos fatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar um emprego; - Ser uma boa profissional; - Conseguir bolsa.
Psicologia	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar empregos na área; - Nota de corte baixa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situação financeira; - Passar no vestibular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter paciência; - Manter o foco; - Ter boa memória.

Fonte: Elaboração própria

Inclusive, A. relatou que sairia do cursinho popular devido à sua situação financeira. O dinheiro dos passes de ônibus para frequentar as aulas estava lhe fazendo falta. Sobre a continuidade dos estudos, em casa não possui internet e usaria o dinheiro economizado para pagar uma, podendo estudar lá através de *sites* e vídeos gratuitos. A vulnerabilidade socioeconômica da orientanda e a impossibilidade de oferecer ajuda direta — dado o respeito aos limites éticos da profissão — foram fatores de angústia para a estagiária, tendo em vista a dedicação de A. e seu interesse pelos estudos. Junto com ela, investigou-se a possibilidade de o cursinho oferecer auxílio-transporte, o que, infelizmente, não foi possível. Por outro lado, a Clínica-Escola poderia cobrir o deslocamento da orientanda nos dias em que frequentasse o serviço, o que já lhe ajudaria.

3.6. Sexto encontro

Ao concluir o Quadro 3, foi evidenciado para a orientanda que a condição financeira parece ser um fator limitante para ela. Desse modo, conforme discutido em supervisão, propus uma mudança no enfoque do processo de OPC: ao invés de trabalharmos a graduação

neste momento, talvez fosse interessante pensarmos na carreira de A. e na possibilidade de mudança de trabalho. O redirecionamento de enfoque não significaria abandonar o ingresso no Ensino Superior, mas tornar sua ida para a graduação algo mais seguro e estável, a partir da melhora da sua condição socioeconômica, qualidade de vida e segurança. Além disso, A. havia feito cursos técnicos em áreas administrativas e gostado do trabalho como jovem aprendiz no setor, fatores que poderiam destacá-la. Somado a isso, não se sentia feliz no emprego atual, pois sofria abusos trabalhistas do chefe.

A orientanda ficou um pouco relutante frente à proposta, principalmente pelo receio de “manchar” a sua carteira de trabalho, ao permanecer por pouco tempo em um local, mesmo já fazendo anos que estava na mesma empresa. Foi evidenciado que, nos dias atuais, a rotatividade de cargos é alta, há dinamicidade e funções novas são criadas rapidamente. Além disso, a busca por um emprego não significava sair do atual imediatamente, o que seria feito apenas quando encontrasse um que julgasse melhor e oferecesse melhores condições.

A fim de tornar clara a vulnerabilidade da orientanda para ela própria, foi realizada uma discussão de seus gastos mensais, investigando seu planejamento financeiro. Assim, evidenciou-se a impossibilidade de A. guardar qualquer quantia monetária, tendo em vista que seu salário por completo é direcionado às suas necessidades básicas de sobrevivência. Ao evidenciar tal fator para a orientanda, mostrou-se que seria difícil nesta situação arcar com os custos de transporte para a universidade, caso ingressasse e permanecesse no emprego atual. Entretanto, A. mencionou que estará preparada no ano seguinte, pois guardará o valor recebido por suas férias e o 13º para arcar com o ensino superior, algo que não fez em 2023 com o cursinho.

Ainda na temática trabalho, A. falou novamente sobre como gostava de trabalhar na área de logística como jovem aprendiz e propôs, então, para o próximo encontro, que procurasse alguns empregos na área e me trouxesse informações que encontrou (salários, vales oferecidos, benefícios), sem a obrigação de se candidatar para as vagas.

3.7. Sétimo encontro

No início da sessão, A. perguntou se as atividades agora focariam mais no emprego e deixariam a parte da “vocação” de lado. Foi-lhe explicado que tais campos ainda seriam discutidos, mas era importante pensar sobre o seu trabalho neste momento. Parece que a orientanda não gostou da mudança de rumo do processo; mesmo tendo grande interesse por Medicina e Biomedicina, parece que gostaria de uma “confirmação”, por parte da ciência psicológica, de que ela pode ou deveria tentar estes cursos.

De volta às atividades, ao adentrarmos na temática de quebra de direitos trabalhistas, A. apontou que o chefe não lhe paga o valor acordado, de modo que não gostaria, naquele momento, de tomar providências legais, talvez ao sair da empresa, mesmo sabendo que este seria um direito seu. Anteriormente, já havia tentado um diálogo, mas sem sucesso.

Em seguida, partimos para a análise do currículo. Foi sugerida a retirada de algumas informações (idade, estado civil, endereço) e o acréscimo de outras, como os cursos de formação que A. havia concluído, seu *e-mail* e telefone para contato. Desse modo, os tópicos acordados para compor seu currículo foram: resumo, formação, experiência profissional, habilidades técnicas, habilidades sociais e idiomas.

A. relatou não entender o motivo de entrar em um emprego novo, se, ao longo da graduação, teria que sair dele para fazer estágios. Ressaltei novamente que um trabalho que oferecesse condições mais dignas e um salário mais elevado poderia trazer maior tranquilidade e segurança, permitindo que pudesse cursar a graduação. A. ressaltou que a área administrativa não tinha a ver com o campo da saúde, então lhe foi proposto buscar vagas em farmácia, clínicas médicas e laboratórios.

3.8. Oitavo encontro

A. havia procurado por vagas de emprego, mas não se interessou por nenhuma delas. Desse modo, prosseguimos para a atividade seguinte. Foi dito à orientanda que ela seria apresentada a algumas vagas de emprego e deveria, a cada rodada, optar por uma delas, conforme tivesse contato com as características dos trabalhos. Mesmo sem haver tal especificação explícita, A. optou pela vaga de salário mediano, tendo em vista que julgou não ter formação requisitada para a de salário superior.

Na etapa seguinte, A. calculou seus gastos mensais e descontou este valor do salário bruto. Depois, calculou o que era mais vantajoso para a sua situação atual: um salário maior, com poucos benefícios oferecidos, ou um salário inferior, com mais benefícios. Optou pelo emprego de salário superior e sem benefícios. Depois, optou pelo trabalho com contato com o público, pois se sentiria sozinha. Foi problematizado que, em sessões anteriores, A. expôs a preferência por um trabalho solitário e agora estava optando por um conjunto, com contato com o público. Ela disse que os outros aspectos do trabalho (salário, trabalho em equipe) compensavam a relação com várias pessoas.

Ao serem reveladas as funções, A. fez outra mudança quanto ao emprego e optou por aquele no qual realizaria exames clínicos. Por fim, foram evidenciados os requisitos de cada vaga e a orientanda pensou em profissões que se encaixariam em cada uma delas.

Ao ser questionada sobre seu emprego ideal, A. gostaria de trabalhar com *E-Commerce* de *lingerie*, ganhando em média R\$3.000,00 mensais. Ao ser questionada sobre a solidão deste emprego, a orientanda disse privilegiar ficar em casa e ter tranquilidade em seu fazer. Suas funções seriam administrar materiais, receber e verificar mercadorias, calcular lucros e pagamentos, cuidar dos boletos e dados bancários, montar pedidos, embalar, encontrar transportadora, fazer o envio, verificar como foram recebidos. Além disso, o contato com o público não seria direto, mas por meio de mensagens, forma pela qual teria mais tempo para pensar em respostas. Ao ser questionada sobre um trabalho em hospital, por exemplo, A. diz que poderia atuar em uma sala separada e que as pessoas viriam até ela. Então, foi argumentado que, em unidades de emergência ou pronto-socorro, o trabalho é agitado e os médicos e psicólogos passam de leito em leito, além de que muita gente transita nos corredores.

Ao ser questionada se escolheria o trabalho ideal ou a vaga de exames clínicos, A. optou pelo primeiro, devido principalmente à tranquilidade. Entretanto, ainda planeja fazer faculdade, estando mais propensa à escolha da Biomedicina.

Foi proposto à orientanda pesquisar mais vagas na área de logística e se candidatar para uma delas, apenas para ver como o processo funciona e se será chamada para uma entrevista. A. trouxe, então, uma questão antes não debatida: sua fé/religião. Gostaria, primeiro, de receber uma mensagem ou sinal divino para poder se candidatar à vaga e saber que “Não entrará em um buraco” (A.). Iria à Igreja no final de semana seguinte.

Tal perspectiva da orientanda foi revelada ao final do atendimento, também causando surpresa na estagiária, de modo que não pôde ser trabalhada com profundidade de forma imediata. Em supervisão, o cenário foi discutido e pensadas em questões e abordagens que respeitassem a crença da orientanda, mas que permitissem à estagiária compreender a sua maneira de tomar decisões.

3.9. Nono encontro

Ao iniciar o atendimento, A. estava animada por ter encontrado duas vagas de emprego. A primeira seria um concurso público para cuidadora, o qual poderia lhe oferecer estabilidade financeira maior. Por outro lado, há apenas uma vaga e A. receia despender R\$35,00 para a inscrição, pois considera este um valor perdido. A outra, em empresa privada, agradou-a devido aos benefícios e ao período de trabalho. Entretanto, a entrevista para esta última ocorrerá em uma data na qual a orientanda não poderá comparecer, já que estará trabalhando e não há possibilidade de ser dispensada. Novamente, A. trouxe seu aspecto de fé: esta vaga já estava aberta há algum tempo; por isso, acredita que “Se for para ser minha, será” (A.).

Quanto ao recebimento de “sinais divinos”, a orientanda frequenta o culto e, através do pastor, recebe mensagens de Deus. No passado, orou pelo aparecimento de uma nova vaga de emprego. Na época, trabalhava à noite e não tinha tempo de ir para a igreja. Então, conseguiu o seu trabalho atual, mas o considera pior do que o anterior, tendo em vista os direitos desrespeitados. Inclusive, o chefe de A. é da mesma religião que ela. No momento, sentia-se esperançosa e confiante, e revelou ter tomado coragem para deixar o seu emprego atual quando encontrar outro, principalmente devido a um novo abuso: não recebeu o pagamento integral de suas férias.

3.10. Décimo encontro

No início do encontro, A. disse que precisava conversar com a estagiária acerca das vagas a se candidatar. No final de semana, havia recebido uma “mensagem divina” mandando-a esperar: encontrou um papel embaixo de seu portão com os escritos “Seja paciente”. Assim, entendeu como uma mensagem celestial para permanecer no emprego atual. Se fosse paciente, conforme pedido, Deus poderia abrir para ela uma porta melhor. Caso se candidatasse agora para uma vaga, talvez esta não seria tão boa quanto outra na qual poderia entrar se tivesse esperado.

Mesmo evidenciando novamente a possibilidade de empregar-se em um local com salário maior, garantindo maior estabilidade e tranquilidade, e que respeitasse os direitos trabalhistas, A. não se convenceu. Inclusive, os abusos, de acordo com ela, podem ser um sinal para aprender a ser paciente e a não se desesperar, fazendo as coisas com calma. A estagiária mencionou as dificuldades enfrentadas pela estagiária ao longo da vida, através das quais já teria aprendido a ser paciente, mas não houve mudança.

Desse modo, a orientanda evidenciou a necessidade de organizar um cronograma de estudos para o vestibular. Ao chegar em casa do trabalho, não estava conseguindo estudar, sentia-se cansada e se distraía no celular. Ao final do planejamento, A. mencionou o interesse ascendente pela profissão de fisioterapeuta: em uma visão romantizada, passou a seguir profissionais e estudantes da área nas redes sociais e achou muito bonito o seu trabalho, principalmente na área de reabilitação, dado o cuidado com pessoas necessitadas.

3.11. Décimo primeiro encontro

Ao chegar na sessão, a orientanda revelou estar mais interessada em Fisioterapia do que em Biomedicina. Além disso, considera mais fácil o ingresso, já que a nota de corte para a nova opção é mais baixa. Pesquisou a grade curricular em algumas universidades do

município onde mora, bem como áreas de atuação. Ademais, verificou como seria possível ingressar através do ProUni e quais documentos seriam necessários para tal.

Dessa forma, foi proposta a realização de um planejamento financeiro para o ano seguinte, a fim de que verificasse quais gastos teria com a graduação e se seria possível arcar com estes custos a partir do valor de seu 13º salário. Assim, para os cursos da área da saúde (Medicina, Biomedicina e Fisioterapia), A. teria que comprar materiais (jaleco, cadernos, impressões, estetoscópio e calculadora científica) e arcar com custos de transporte para a universidade. Durante a sessão, ela pesquisou o valor que despenderia para cada item, bem como o valor do deslocamento. Diante dos três cenários dispostos (bolsa de 100%, de 50% e de 30%), apenas com a gratuidade total A. conseguiria graduar-se, e ainda teria dificuldades para arcar com todos os materiais necessários. Mesmo assim, a orientanda não percebeu que seria extremamente difícil a realização do curso sem que buscasse outro emprego, o qual oferecesse um salário maior.

Por fim, foi-lhe perguntado o significado do processo de OPC. A. caracterizou-o como “legal” e “terapêutico”, de modo que conseguiu formar uma opinião de curso (Fisioterapia), conhecer outros, pensar no que fazer e os gastos financeiros que terá.

3.12. Décimo segundo encontro

Todos os pontos discutidos e as atividades realizadas em cada encontro até então foram retomadas com a orientanda. Ao final da sumarização, houve um momento para A. refletir sobre as mudanças vivenciadas. A. acredita que pôde ter maior clareza do curso que busca (Fisioterapia), porém, precisa estudar e parar de procrastinar, pois, mesmo nas férias, não se dedicou aos estudos. Atribui a mudança de interesse ao contato direto que se tem com os pacientes no campo fisioterápico, em oposição àquele das ciências biomédicas. Contraditoriamente, em vários momentos A. apontou o interesse por um trabalho que não exigisse tanto contato direto com o público.

A. mencionou que sua “vocaçãõ” é cuidar e ajudar as pessoas, o que será possível através de um curso da área da saúde. Assim, para ela “Não importa mais o curso, vai o que der certo” (A.). Seu plano A seria Biomedicina; o B, Fisioterapia e o C, Psicologia. Entretanto, a orientanda não pediu isenção de taxa nos vestibulares públicos para o curso de Psicologia, nem chegou a pesquisar o edital; também disse não possuir características para a profissão, mesmo já tendo sido trabalhado com ela que as habilidades são desenvolvidas e construídas ao longo da graduação e das experiências vivenciadas.

Neste encontro, A. voltou a apresentar concepções muito estereotipadas das profissões e, inclusive, do que seria o processo de OPC, algo frustrante para a estagiária. Inclusive,

nos próximos atendimentos, A. evidenciou querer trabalhar a sua “vocação”. O processo de OPC foi espaçado por 15 dias. Entretanto, na semana seguinte, A. contactou a estagiária, agradecendo a oportunidade e dizendo que não acreditava mais ser necessário continuá-lo, tendo em vista que já havia “clareado suas ideias” (A.). Desta maneira, os atendimentos chegaram ao fim.

4. Discussão e considerações finais

Na concepção da orientanda, conforme explicitado em sua mensagem de despedida, o processo de OPC atingiu seus objetivos. Entretanto, para a estagiária, a perspectiva foi a oposta. Houve sentimentos mistos de frustração e incapacidade por não ter conseguido, de fato, contribuir para que a orientanda saísse da situação de abusos trabalhistas e dificuldades socioeconômicas em que se encontrava. Essas maneiras de sentir-se permearam todo o processo orientativo, desde o momento em que A. lhe informou a interrupção dos estudos no cursinho popular devido à falta de recursos financeiros, até os momentos de revelação do desrespeito dos seus direitos como trabalhadora e do “sinal divino” recebido.

Nestes momentos, foi um desafio para a estagiária não oferecer ajuda ou realizar intervenções diretas, respeitando os limites éticos do trabalho como orientadora profissional e (futura) psicóloga. Principalmente porque a orientanda encontrava-se em uma situação de vulnerabilidade socioeconômica, a qual impediu a continuidade nos estudos para o vestibular, sendo um sonho (e um objetivo pessoal) de A. poder cursar o ensino superior.

Por mais que atividades práticas, críticas e reflexivas fossem realizadas — conforme o destaque de Ribeiro (2022) — as idealizações da orientanda acerca da área da saúde, das formas de cuidado e do planejamento financeiro para cursar o ensino superior não foram desconstruídas. Assim, o processo orientativo de A. pareceu encontrar-se em um esquema cíclico, sem que conseguisse romper com visão romantizada frente aos cursos da área da saúde, tampouco enxergar que a sua vulnerabilidade socioeconômica poderia ser um fator dificultador de ingresso e permanência na universidade privada.

Dessa maneira, mesmo que na teoria a estagiária tivesse tido contato com as produções de S. Bock e A. Bock (2005) de que, mesmo com as amarras sociais, é o indivíduo quem realiza suas escolhas, foi desafiador conceber a paralisação de A. frente à sua crença religiosa, ainda que tenham sido trabalhadas as suas necessidades de sobrevivência e provável melhora na qualidade de vida em um novo emprego. Assim, coube respeitar sua espiritualidade e decisão.

Por fim, vale mencionar a fundamentalidade de se participar de grupos de supervisão e de estudo, principalmente no início do percurso profissional. Sem as ricas contribuições das colegas estagiárias e do professor supervisor — através do compartilhamento de ideias, *insights*, dinâmicas possíveis, discussões, hipóteses, desabafos e orientações — a condução do caso teria sido ainda mais desafiadora.

| Referências

- ALMEIDA, M. E. G. G. de; PINHO, L. V. de P. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 173-184, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pc/a/VbGsdYdh6fCxv7WpkX3S9Lr/?lang=pt&format=html#>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- BOCK, S. D. **Orientação Profissional: abordagem sócio-histórica**. São Paulo: Cortez Editora, 2006.
- BOCK, S. D.; BOCK, A. M. Orientação Profissional: uma abordagem sócio-histórica. **Revista Mexicana de Orientação Educativa**, n. 5, mar./jun. 2005. Disponível em: <https://remo.ws/revistas/remo-5.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- MELO-SILVA, L. L.; DA SILVA MUNHOZ, I. M.; DE SOUZA LEAL, M. Orientação profissional na educação básica como política pública no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 20, n. 1, p. 3-18, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2030/203060783002/203060783002.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- RIBEIRO, M. A. *et al.* Orientação Profissional e de Carreira em Cursinho Pré-Universitário Comunitário: apresentação e análise de um projeto de extensão de 10 anos. **Revista de Cultura e Extensão USP**, v. 16, p. 48-62, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rce/article/view/141949>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- RIBEIRO, M. A. O pessoal e o político na produção conceitual em orientação profissional e de carreira. **Psicologia Política**, v. 22, n. 53, p. 215-231. 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8998441>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- VALORE, L. A.; CAVALLET, L. H. R. Escolha e orientação profissional de estudantes de curso pré-vestibular popular. **Psicologia & Sociedade**, v. 24, n. 2, p. 354-363, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/HY3FVXp4P7RxrgSPjdJn4RG/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 27 nov. 2024.

Educação para a carreira em um contexto de transição do Ensino Fundamental II para o Ensino Médio: relato de prática de estágio

Laís Mari Mardiresson
Nayara Nunes de França
Hugo Ferrari Cardoso

1. Introdução

Partindo-se da Psicologia Histórico-Cultural, concebe-se que a adolescência é um construto histórico e social, rompendo com compreensões biologizantes ou naturalizantes desse período da vida humana localizado entre a infância e a idade adulta. Tal tese é confirmada pelos estudos de Áries (1981), os quais remetem ao surgimento da adolescência, enquanto fenômeno histórico, entre os séculos XIX e XX, não havendo, antes disso, demarcações sociais para as transições entre infância, adolescência e idade adulta.

De acordo com Pereira (2019), o advento da sociedade capitalista burguesa engendrou o processo de escolarização e o afastamento, por parte das crianças, das atividades características do mundo adulto, criando-se uma lacuna entre as possibilidades de ação desses indivíduos e as possibilidades de realização e ingresso no mundo do trabalho.

Essa perspectiva histórica do processo de adolescência refuta, então, concepções que denotam os processos biológicos como determinantes para o período. Segundo Pereira (2019), inclusive, é a partir da reorganização do mundo produtivo que tais marcas biológicas vão sendo atribuídas de valores e significados sociais, designando-as como características de um fenômeno histórico e social, a adolescência neste caso. Assim, os acontecimentos entendidos como “naturais”, próprios dos indivíduos circunscritos nesse período do desenvolvimento, não têm determinismo no aparato biológico, mas têm sua determinação nas demandas sociais resguardadas a eles, as quais produzem um lugar social pouco definido.

Porém, afirmar que os acontecimentos biológicos não são os fatores substanciais para explicação do fenômeno não significa dizer que inexista uma regularidade de processos particulares, biológicos e sociais, compartilhados por certos grupos em determinada faixa etária e em determinadas organizações sociais. Tal regularidade é tratada, pela Psicologia Histórico-Cultural, como situação social do desenvolvimento, isto é, o encontro entre as demandas colocadas pela sociedade em que o indivíduo está inserido e o que é desenvolvido e apropriado por este, propiciado tanto pelo lugar social que ocupa, quanto por seu desenvolvimento orgânico (Pereira, 2019).

A autora continua destacando que, dessa forma, o desenvolvimento psicológico possui características universais e singulares. No entanto, para obter-se uma apreensão da totalidade do fenômeno, é necessário lançar luz em como o universal e o singular se relacionam, isto é, mediado pelo particular. Tal mediação confere às condições com as quais a organização social se estrutura, o que se concretiza em um determinado tempo histórico e político da relação universal-singular. Assim, cabe refletir sobre o processo

de desenvolvimento da adolescência e juventude na realidade brasileira atual, o qual é atravessado por determinantes de desigualdades de gênero, raça e classe que engendram condições sociais de desenvolvimento díspares, a depender do local ocupado pelo indivíduo.

Considera-se que determinantes como raça e classe são indissociáveis no processo de estruturação do país, que tem o racismo como fator estruturante. A falta de políticas públicas de reparação histórica para com a população negra expressa-se concretamente no fato de que 71,5% das pessoas assassinadas serem pretas ou pardas (IPEA; FBSP, 2018).

Tais condições díspares se reproduzem no índice de escolarização, empregabilidade, gravidez, renda *per capita*, acesso à saúde, dentre outros aspectos fundamentais para o desenvolvimento humano digno. Portanto, essa segmentação entre infância e vida adulta, demarcada pelo inicial distanciamento das atividades de produção, embora tida como universal, é preservada somente para uma parcela privilegiada da população, substancialmente quando se trata da realidade brasileira. Então, as demandas sociais direcionadas à população adolescente, que circunscrevem uma maior independência e a aproximação do trabalho produtivo, não atravessam da mesma forma os indivíduos de classe social, raça e gênero distintos.

Diante disso, faz-se necessário o fomento de projetos comprometidos com a promoção de saúde mental e qualidade de vida desta população. O que, tratando-se do presente projeto, significa promover a tomada de consciência e reflexão dos determinantes da própria existência com a finalidade de traçar, a partir disso, as possibilidades do vir a ser.

A partir das potencialidades de intervenção do psicólogo que considerem e procurem promover os direitos humanos, pensamos em um conjunto de ações que empoderem os sujeitos a serem protagonistas de suas escolhas de modo informado.

Schlossberg *et al.* (1995 *apud* Magalhães, 2011) consideram a transição como qualquer evento, previsto ou não, que é atravessado por mudanças seja na dimensão de relacionamentos, rotina, crenças ou papéis. De acordo com Silva e Soares (2001), a orientação profissional pode contribuir, neste momento, para a reorganização da vida, identificando as novas demandas que se colocam para o indivíduo e proporcionando meios para que elaborem os conflitos produzidos, a partir de processos de educação para a carreira. Para Mandelli, Soares e Lisboa (2011), por fim, a orientação profissional está comprometida com a formação social dos indivíduos, contribuindo para a produção de uma consciência crítica, que se relaciona ativamente com o mundo enquanto produto e produtora da história individual e coletiva.

2. Objetivos

Para o trabalho com o grupo de adolescentes do 9º ano, buscou-se promover reflexões e discussões sobre a construção de um projeto de vida, com enfoque em educação para a carreira e preparação para a escolha da nova escola para cursar o Ensino Médio, considerando os vestibulinhos para colégios técnicos e suas condições concretas. Como objetivos específicos, pretendeu-se propiciar um ambiente em que pudessem pensar sobre autoconhecimento, adolescência, seus interesses e influências, processos de escolhas, formação escolar e atividades futuras.

3. Método

3.1. Local e participantes

O grupo foi composto por adolescentes do 9º ano de uma escola municipal do interior do estado de São Paulo, os quais participaram conforme o interesse e disponibilidade. A escolha desta instituição se deu em função da percepção em experiências anteriores no local que as questões relacionadas ao plano de vida, já muito destacadas nas experiências adolescentes da nossa sociedade, são de interesse dos alunos e tem delimitações específicas naquela comunidade. Destacaram-se fatores como o fato de a escola contar apenas com salas até o 9º ano, bem como não haver oferta de ensino médio público no mesmo bairro, o que torna obrigatória a mudança de escolas para o ensino médio. O projeto contou com 12 encontros e com uma média de seis participantes por encontro.

3.2. Descrição dos encontros

Encontro	Atividades	Objetivos	Método/Materiais
1º	<ul style="list-style-type: none">- Técnica "Cine Adolescente";- Técnica do Cartaz: será solicitado para formarem duplas e recortarem as figuras de interesse através da pergunta norteadora: quais as expectativas que temos para este projeto?- Socialização.	<ul style="list-style-type: none">- Criação de vínculos entre participantes e orientadoras;- Colher expectativas e socializar os objetivos do projeto.	Folha sulfite; canetas; revistas; cola; tesoura.

2º	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista "Bate-bola" e varal de respostas; - Agenda colorida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de vínculos entre participantes e orientadoras; - Possibilitar que os adolescentes falem sobre si, tal como ouçam sobre os demais; - Auxiliar os adolescentes na reflexão sobre a temporalidade, de modo a possibilitar que eles reconheçam como está organizada sua rotina, quais as demandas particulares e o quanto gostam dessa rotina. 	Folha sulfite; canetas; barbante; prendedores; figuras artísticas; tabela da agenda impressa; lápis colorido.
3º	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexões a partir de questões: "O que é adolescência?"; "O que a sociedade espera dos adolescentes?"; "A sociedade espera a mesma coisa de todos os adolescentes?"; "Todas as pessoas ao redor do mundo passam pela adolescência?"; "A adolescência é igual em todas as sociedades?"; - Diferentes adolescências retratadas a partir de vídeos; - Representando minha adolescência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionar perspectivas biologizantes da adolescência, elucidando como esta se manifesta (ou não) a depender da sociedade em que está inscrita; - Refletir sobre as exigências singulares, compreendendo quais são as que compartilham entre si, identificando-os como um grupo de adolescentes. 	Perguntas impressas; computador, projetor; revistas, folha sulfite, lápis de cor, cola, tesoura.
4º	<ul style="list-style-type: none"> - Dinâmica inicial de chegada ao grupo; - Representando minha adolescência; - Curtigrama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitar um momento de chegada no grupo, vinculando-os; - Realizar uma retomada da última atividade da semana anterior; - Investigar os interesses e continuar investigando as exigências. 	Revistas, folha sulfite, lápis de cor, cola, tesoura.
5º	<ul style="list-style-type: none"> - Roda de conversa com piquenique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar as respostas do curtigrama; - Promover uma primeira retomada do processo até o momento; - Possibilitar um momento de descontração e de fortalecimento de vínculos. 	Lanches.

6º	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização inicial; - Discussão de caso: pensando as influências; - Ecomapa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitar um momento de chegada no grupo, vinculando-os; - Evidenciar fatores que influenciam um processo de escolha na adolescência e quais seus efeitos; - Possibilitar que os adolescentes reflitam sobre a quais fatores de influência estão sujeitos e como estas atuam sobre sua vida. 	Caixa de som; papel impresso com o caso inventado pelas estagiárias; lousa; canetão; papel, canetas.
7º	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de profissões adaptada (escola); - Instrumentalizar como buscar pelos editais e conteúdos cobrados nas provas; - Elaboração da ficha personalizada conforme os editais das provas contendo quais conteúdos apresentam mais dificuldades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar condições para que os alunos compreendam a necessidade de se obter informações acerca da nova escola a que vão escolher; - Instrumentalizar os alunos a como obter as informações importantes para a entrada nas escolas técnicas, tal como observada a necessidade no encontro passado; - Possibilitar que os alunos organizem seus estudos. 	Ficha; caneta; computador; Power Point.
8º	<ul style="list-style-type: none"> - Simulado CTI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Simular o momento de realização das provas objetivas dos vestibulinhos; - Identificar as principais dificuldades; - Mobilizar o autocontrole do tempo. 	Prova adaptada do vestibulinho do CTI.
9º	<ul style="list-style-type: none"> - Roda de conversa sobre como foi realizar a prova; - Quadro de organização do tempo; perguntar maiores dificuldades na organização; - Quadrante 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir que os alunos expressem suas dificuldades e facilidades na realização do simulado, a fim de que possamos compartilhar com a escola e elaborar estratégias dentro do próprio projeto; - Promover uma reflexão acerca de como os alunos têm organizado seu tempo, quais suas dificuldades para tal, tendo em vista objetivos que apresentam para suas vidas; - Apresentar uma ferramenta de gerenciamento de tempo que os alunos podem utilizar para se organizar. 	- Folha impressa com as perguntas para serem respondidas pelos alunos; quadrante impresso.
10º	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Planner</i> para a organização da rotina semanal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover uma reflexão acerca de como os alunos têm organizado seu tempo e disponibilizar uma estratégia para a organização da rotina, tendo em vista seus objetivos. 	- Folha impressa e lápis.

11º	<ul style="list-style-type: none"> - Conversa roteirizada com os colegas convidados, com espaço para dúvidas ao final de suas falas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitar que os alunos entrem em contato com estudantes das instituições CTI e Etec, permitindo que estes conheçam a realidade daqueles estudantes nas instituições; - Possibilitar que os alunos vislumbrem estudar nessas instituições ao conversarem com colegas que também estudaram na EMEF Nacilda de Campos. 	-
12º	<ul style="list-style-type: none"> - Conversa roteirizada com o colega convidado, com espaço para dúvidas ao final de suas falas; - Avaliação do projeto como um todo; - Escrita de uma carta para eu de dez anos depois. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitar que os alunos entrem em contato com estudantes das instituições CTI e Etec, permitindo que estes conheçam a realidade daqueles estudantes nas instituições; - Possibilitar que os alunos avaliem o projeto, compreendendo o que foi proveitoso para eles; - Realizar o encerramento do projeto. 	Papel e lápis.

4. Resultados e discussão

1º Encontro

Neste primeiro encontro, objetivamos realizar uma apresentação das estagiárias, dos estudantes participantes, tal como da proposta do projeto como todo, de forma a iniciar a construção de vínculo com eles. Assim, optamos por iniciar a partir da técnica “Cine adolescente” (Lucchiari, 1993) como “quebra-gelo” e logo realizamos uma atividade de colagem, na qual os adolescentes deveriam, em duplas, recortar e colar as figuras de interesse através da pergunta norteadora: “Quais as expectativas que temos para este projeto?”.

Quanto à primeira atividade, esta parece ter cumprido os objetivos no sentido de um primeiro contato com os adolescentes, ainda assim, estes pareciam bastante tímidos em compartilhar conosco e poucos quiseram socializar os personagens escolhidos. Já na segunda, em que notamos maior engajamento, as imagens aludiam à aprendizagem, ao desenvolvimento pessoal, tal como a melhoria nas condições de vida e à possibilidade de auxiliar os familiares financeiramente, o que denota as necessidades colocadas ao público que trabalhamos. Nós também realizamos uma colagem, de modo a alinharmos as expectativas apresentadas por eles e as nossas como mediadoras do projeto.

2º Encontro

Para o segundo encontro, planejamos um momento de entrevista "bate-bola" (Souza; Corti, 2019), em que os adolescentes se entrevistariam em duplas contando um ao outro seu nome, idade, apelido, "minha marca registrada é:", "uma pessoa pública que admiro é:", "atividades que eu mais gosto", "como eu me vejo no futuro?", com o objetivo de criação de vínculos e de uma situação em que poderiam falar sobre si. A partir do registro de tais entrevistas, criamos um varal com todas as respostas, estratégia essa bastante interessante, pois os adolescentes se direcionaram a ele e comentaram a respeito das respostas dos colegas. Logo, em roda, todos se apresentaram e disseram algo que gostam de fazer. Entre as respostas, o gosto por esportes foi o caráter mais predominante e ressaltado como um interesse em comum do grupo.

Em seguida, propusemos a atividade de construção de uma "Agenda colorida" (Santos; Pimentel; Castro, 2022), buscando tanto conhecer a rotina dos adolescentes, quais atividades realizam, como possibilitar que eles reconheçam as demandas colocadas sobre eles e identifiquem o quanto esta rotina está mais ou menos alinhada com seus interesses e objetivos. Foi bastante perceptível o quanto estão envolvidos em atividades escolares e domésticas e quando perguntamos se há mais coisas que gostam ou mais coisas que não gostam na rotina, a resposta unânime foi a segunda alternativa, tal como as palavras "cansaço" e "preguiça" foram expressas.

3º Encontro

Em seguida, identificadas as atividades e, portanto, as demandas colocadas sobre os adolescentes (estudar, auxiliar nas tarefas domésticas, trabalhar, etc.), buscamos refletir acerca do período em que vivem: a adolescência, de modo a pensá-la a partir de uma perspectiva histórica e social. Na primeira atividade, em que foram realizadas perguntas a respeito desse período para que discutissem em grupos, notamos tanto perspectivas mais críticas a respeito da adolescência, situando-a em sua determinação social, como perspectivas mais desenvolvimentistas, compreendendo-a como um período do desenvolvimento pelo qual todos passam.

Como forma de aprofundar a discussão inicial, foram passados três vídeos retratando diferentes contextos de adolescentes e até de uma sociedade em que não há este período, para que, posteriormente, fossem pensadas as diferentes exigências sociais colocadas sobre os adolescentes conforme a posição social que ocupam em determinada sociedade. Os adolescentes aparentaram cansaço e se engajaram pouco nessa discussão, provavelmente

pela quantidade de vídeos passados por nós. Quanto à atividade seguinte, eles retrataram as exigências sociais a que estão sujeitos, ainda que não tenha sido possível a socialização.

4º Encontro

A última atividade realizada no encontro passado foi retomada neste quarto encontro, tal como iniciamos o grupo com uma dinâmica inicial de vinculação. Os adolescentes se engajaram mais, alguns continuando a representação iniciada no encontro passado, outros iniciando neste. Quanto às exigências sociais identificadas, damos destaque à atividade de estudo (“ir bem nos estudos”) e às demandas familiares, como cuidar dos irmãos e realizar atividades domésticas (limpar a casa e fazer comida). O primeiro emprego também foi colocado por alguns como uma exigência familiar, alguns inclusive já participantes de programas de preparação para o primeiro emprego. As nossas reflexões foram suscitadas a partir de questões que indagavam a respeito de como se sentiam em relação a essas exigências, possibilitando que eles se posicionassem conforme seus desejos e interesses. Nesse sentido, iniciamos a atividade de curtigrama (Lucchiari, 1993), a qual não pôde ser finalizada neste encontro.

5º Encontro

Neste dia, ressaltamos que os adolescentes já se encontravam de férias e, ainda assim, a partir de uma votação no encontro passado, decidiram por manter o encontro. Nós optamos por realizar um piquenique no parquinho da escola, continuando a atividade de curtigrama e realizando uma primeira retomada do projeto até então. O encontro foi bastante proveitoso e importante para a construção de vínculo, tanto entre eles, como entre eles e nós, já que todos pareciam contentes com a proposta de um encontro ao ar livre. Na socialização do curtigrama, os adolescentes falaram de seus interesses, ressaltando o estudo e o esporte.

6º Encontro

Para o sexto encontro, já posteriormente as férias escolares, iniciamos com uma dinâmica de vinculação, permitindo que os adolescentes trocassem entre si a partir da questão “Como foram as minhas férias?”. Logo, planejamos trabalhar o tema das influências nas tomadas de decisões e, para isso, nos apoiamos na construção de um caso fictício, no qual estava colocada uma situação problema similar a que os adolescentes estavam sujeitos: a escolha de uma nova escola. Foi realizada uma discussão do caso, convidando os adolescentes a identificarem os fatores de influência colocados sobre a adolescente retratada a partir

de um ecomapa e, logo, solicitado que eles realizassem o próprio ecomapa, de modo a evidenciar os fatores de influência a que estão sujeitos e o grau desta influência. Os fatores elencados eram bastante similares ao do caso que criamos e estes correspondiam principalmente à família, à condição financeira e ao esporte.

7º Encontro

Para este encontro, escolhemos utilizar a técnica “Ficha de profissões” de forma adaptada para as possíveis escolas nas quais irão cursar o ensino médio, mobilizando-os para refletir sobre carga horária, itinerários formativos/cursos técnicos, forma de ingresso (vestibulinho ou acesso universal), conteúdos cobrados nas provas de vestibulinho (caso haja). Com esta atividade, verificamos que os estudantes pouco sabiam sobre as informações acerca das escolas de interesse, o que foi presumido anteriormente. A ficha, então, teve a finalidade de produzir a necessidade para buscarem mais informações.

Nesse sentido, a atividade seguinte foi formulada de modo a vincular-se com essa necessidade, socializando informações sobre as escolas técnicas, tais como *sites* oficiais, editais, conteúdos cobrados nas provas, concorrência e itinerários formativos. No entanto, o diálogo não pareceu fazer sentido aos estudantes no momento, o que pode ser atribuído ao processo de escolarização em que se encontram, o qual não possui uma cultura de preparação para vestibulinhos com simulados, diálogos sobre conteúdos mais cobrados em provas e outras práticas que habitualmente ocorrem em redes particulares de ensino. Observando isso, propusemos a realização de um simulado no encontro seguinte, o que foi assentido pelos orientandos.

8º Encontro

Este encontro foi dedicado para a realização de um “simulado”, utilizando a prova aplicada em 2021 no vestibulinho do Colégio Técnico Industrial (CTI), adaptando-a para um número de questões correspondentes ao tempo do encontro, isto é, 1h30. Assim, foi entregue uma prova com 25 questões. No geral, os estudantes se dedicaram a realizar a prova até a metade do tempo e foram lendo as questões restantes de forma mais rápida, a fim de serem liberados. Ao final, cada um levou a prova objetiva referente ao vestibulinho do CTI do ano de 2022, com a finalidade de treinarem em casa, caso fosse o interesse. O gabarito do simulado realizado no encontro foi disponibilizado alguns dias depois no grupo do WhatsApp, assim como o gabarito da prova de 2022.

9º Encontro

Após a realização de um simulado da prova para ingresso no CTI, propusemos um momento inicial em que os adolescentes pudessem expressar como se sentiram ao realizá-lo e quais foram as dificuldades e facilidades encontradas. Foi um momento importante, dado que a maioria das dificuldades apontadas foram compartilhadas entre eles, como as questões de Geografia e uma questão de Matemática que trabalhava o conceito de área, provavelmente pouco trabalhados na escola.

Logo, suscitamos questões sobre como organizam o próprio tempo, tendo em vista as necessidades que se apresentam a eles e o quanto seus interesses estão presentes nas suas rotinas ou não. Os adolescentes apresentam uma compreensão das dificuldades em organizar o próprio tempo, à qual atribuem ao tempo em que passam no celular jogando jogos *on-line* e à quantidade de demandas escolares e familiares, as quais impedem um tempo de qualidade para refletir. Nesse sentido, apresentamos o conceito de gerenciamento de tempo, tal como sua importância para o bem-estar deles. Como ferramenta de gerenciamento de tempo, apresentamos o quadrante e solicitamos que eles preenchessem de modo a organizar suas demandas.

10º Encontro

O objetivo deste encontro consistiu em produzir reflexões acerca da organização da própria rotina, por meio de uma planilha que representava um *planner* semanal. A atividade de “agenda colorida”, realizada no segundo encontro, foi complexificada, visto que, além de identificarem como suas demandas diárias eram distribuídas ao longo da semana, eles foram mobilizados a definir momentos para estudos, lazer e descanso. As estagiárias puderam conversar individualmente com cada um, enquanto realizavam a organização da rotina, ajudando-os a distribuir as horas do dia dedicadas a cada demanda singular.

Este encontro foi possibilitador de discussões sobre como estão – ou não – dedicando momentos aos estudos; quantas horas por dia são tomadas por atividades obrigatórias; quais momentos possuem para lazer – se possuem; estratégias possíveis de serem planejadas para atingir os objetivos individuais. Por último, destacamos que este recurso de organização pode ser utilizado por eles ao longo de suas vidas, auxiliando-os na visualização do tempo gasto com cada atividade, promovendo planejamentos de curto, médio e longo prazo.

11º Encontro

Este encontro foi planejado objetivando que os estudantes ampliassem as informações acerca das realidades escolares dos dois colégios técnicos da cidade, a partir de relatos de dois alunos que estão inseridos nesses ambientes e que são ex-alunos da escola em que se realiza o projeto. No entanto, somente uma estudante de um dos colégios técnicos compareceu.

Em seu relato, explanou como são organizados os itinerários formativos da modalidade de Ensino Médio que cursa, uma vez que há mais opções, os projetos oferecidos pelo colégio, sistematizado através das demandas do corpo discente (dança, teatro, banda, etc.), sua relação com a escola, demais colegas e professores e oportunidades acadêmicas (intercâmbios, estágios, etc.). Além disso, expôs suas impressões relacionadas à prova de ingresso e compartilhou seu modo de preparação para o vestibulinho, materiais que utilizou para os estudos, incluindo vídeos disponíveis na internet.

Os dois orientandos que estavam presentes demonstraram interesse pelo colégio, tecendo perguntas sobre a banda, intercâmbios, dentre outras. Percebemos, nesse dia, que foi possível estabelecer uma identificação entre os orientandos e a estudante do colégio técnico, uma vez que esta compartilhou o mesmo lugar que aqueles, ou seja, estudou na mesma escola em que estão agora, promovendo, assim, uma certa confiança nos estudantes, no sentido de “se ela conseguiu, eu também posso conseguir”.

12º Encontro

No último encontro do projeto, de forma não prevista, o estudante do Colégio Técnico Industrial da Unesp (CTI) compareceu para conversar com os adolescentes, contando de sua experiência pessoal desde o ingresso até as vivências como estudante desta instituição. Diferentemente da estudante da ETEC, o adolescente convidado estudava no CTI à noite e durante o dia frequentava o ensino médio em uma escola municipal da cidade. Avaliamos que foi uma troca bastante proveitosa entre os estudantes, que perguntavam da rotina, das dificuldades e das diferenças entre ambos os colégios.

Em seguida, como forma de fechamento, propusemos uma dinâmica em que os adolescentes deveriam redigir uma carta como se tivessem encontrado alguém do grupo dez anos depois e fossem contar a essa pessoa como estavam. Todos aparentavam envolvidos com a proposta e enquanto escreviam, teciam comentários sobre suas expectativas e desejos para o futuro. Um dos alunos quis compartilhar sua carta com os demais, a qual

apresentava questionamentos sobre seu futuro profissional como “Você é um médico psiquiatra?”, evidenciando que, para além de pensar no momento de transição do ensino fundamental II para o ensino médio, também foi possível que alguns idealizassem sobre sua possível profissão no futuro.

Por último, foi realizada uma avaliação final do projeto como todo, em que perguntamos o que acharam e como se sentiram ao longo de nossos encontros. Na fala dos adolescentes foi ressaltada a oportunidade que o projeto forneceu de pensar nessa nova etapa, o ensino médio, e de trocar experiências entre pessoas que se conheciam, mas que pouco conversavam entre si no ambiente escolar.

5. Considerações finais

A atividade-guia, isto é, a que mais plenamente viabiliza o desenvolvimento humano no período da adolescência é a atividade profissional/estudo (Pandita-Pereira, 2016). No entanto, como supracitado, a oportunidade de vivenciar uma adolescência que seja orientada por um processo preparatório para a inserção na atividade profissional, por meio dos estudos, é resguardada a uma parcela ínfima dessa população no Brasil.

Diante disso, refletir sobre quais determinações históricas e sociais inviabilizam que a juventude brasileira exerça seu direito de se apropriar da humanidade que se encontra fora de si, isto é, a riqueza humana historicamente produzida, torna-se substancial ao enfrentamento das desigualdades no país e para a efetivação dos princípios previstos pelo Código de ética profissional do psicólogo:

- I. O psicólogo baseará o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos.
- 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.
- III. O psicólogo atuará com responsabilidade social, analisando crítica e historicamente a realidade política, econômica, social e cultura (Conselho Federal de Psicologia, 2005, p. 7).

Nesse sentido, a orientação profissional, como uma prática da Psicologia, foi utilizada no presente projeto como ferramenta possível para o movimento de reflexão sobre as demandas sociais que atravessam suas vidas enquanto sujeitos localizados nesse período histórico e nesta sociedade e cultura. A partir disso, objetivou-se criar oportunidades para que os estudantes pudessem refletir e discutir sobre a construção de um projeto de vida, com enfoque na preparação para a escolha da nova escola para cursar o Ensino Médio, considerando os vestibulinhos para colégios técnicos e suas condições concretas. Adentrando mais especificamente, proporcionou-se reflexões sobre autoconhecimento, adolescência, seus interesses e influências, processos de escolhas, formação escolar e atividades futuras.

Considera-se que o movimento de reflexão sobre a adolescência enquanto fenômeno construído historicamente, com exigências sociais específicas de cada cultura e sociedade foi consolidado pelos estudantes. Baseados nisso, puderam identificar demandas comuns exigidas a todos como um grupo de adolescentes localizados em uma determinada classe social, assim como exigências e necessidades expressas pela singularidade de suas vidas.

Outro movimento possibilitado pelo projeto foi o reconhecimento de fatores protetivos em seus modos de andar na vida, como *hobbies*, planos e objetivos de curto e médio prazo. Em relação aos últimos, o projeto voltou-se para o planejamento de estratégias visando sua realização, embora tanto as orientadoras como os orientandos identificassem entraves estruturais em alguns casos, como a falta de tempo para estudar, devido às demandas de ingresso prematuro ao mercado de trabalho, por exemplo.

Por fim, dado o contexto de transição do ensino fundamental II para o ensino médio, avaliamos que o projeto corroborou para o desenvolvimento de autonomia dos estudantes a partir da promoção de reflexões sobre como se relacionam com tais demandas exigidas socialmente e como podem se organizar a fim de investir em seus interesses e objetivos no momento da vida em que se encontram. Naquele contexto, o fim do nono ano marca uma série de transformações: a mudança de escola, os deslocamentos que isso implica, as novas realidades escolares que encontrarão, estas mais ou menos favoráveis na preparação para a atividade profissional, reforçando a necessidade de projetos orientados no sentido fortalecimento dos estudantes para a tomada de decisão a fim de que estas estejam mais alinhadas com seus interesses e com espaços de maior possibilidade de humanização.

| Referências

ARIÈS, P. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1981.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. Brasília: CFP, 2005.

IPEA/FBSP (Fórum Brasileiro de Segurança Pública). **Atlas da violência**. Rio de Janeiro, 2018.

LUCCHIARI, D. H. P. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993.

MAGALHÃES, M. O. Quinta demanda-chave para a orientação profissional: como ajudar o indivíduo a entender e enfrentar as múltiplas transições em sua carreira? Enfoque transicional. *In*: RIBEIRO, M. A.; MELO-SILVA, L. L. (org.). **Compêndio de orientação profissional e de carreira: perspectivas históricas e enfoques teóricos clássicos e modernos**. São Paulo: Vetor, 2011. v. 1, p. 195-224.

MANDELLI, M. T.; SOARES, D. H. P.; LISBOA, M. D. Juventude e projeto de vida: novas perspectivas em orientação profissional. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 63, p. 49-57, 2011.

PANDITA-PEREIRA, A. **A constituição de motivos às atividades escolares em jovens estudantes do ensino técnico integrado ao Ensino Médio**. 2016. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

PEREIRA, A. P. Adolescência e juventude: contribuições e desafios de escritos soviéticos para a análise da realidade brasileira. **Obutchénie: Revista de Didática e Psicologia Pedagógica**, v. 3, n. 3, p. 1-25, 2019.

SANTOS, N. B.; PIMENTEL, M. C. B.; CASTRO, A. L. S. **Orient(AÇÃO): um manual de orientação profissional e de carreira para adolescentes no Ensino Médio**. Instituto Federal Goiano – *Campus Urutaí*. Urutaí, 2022.

SILVA, A. L. P.; SOARES, D. H. P. A orientação profissional como rito preliminar de passagem: sua importância clínica. **Psicologia em Estudo**, v. 6, n. 2, p. 115-121, 2001.

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

Orientação profissional e de carreira com atletas adolescentes

Julia Dallasta Pedroso
Maísa D'Aquila Barato
Hugo Ferrari Cardoso

1. Introdução

De acordo com a Associação Brasileira de Orientação Profissional (ABOP, 2019), a Orientação Profissional pode ser entendida como um serviço voltado para auxiliar em decisões relacionadas às escolhas e desdobramentos de trajetórias profissionais. Esse suporte pode abranger diversos momentos ao longo da vida profissional, como a seleção da profissão, transições de carreira e até mesmo o aprimoramento de habilidades pertinentes ao contexto profissional ou à aposentadoria. Neste objetivo de auxiliar indivíduos a tomar decisões, o processo de Orientação Profissional (OP) busca capacitar o indivíduo ou grupo envolvido, proporcionando meios para que realizem escolhas conscientes, seguras e esclarecidas. Esse trabalho é feito por meio da promoção de autoconhecimento, elaboração de critérios eficazes de escolha e encorajamento de busca e fornecimento de informações profissionais.

A Orientação Profissional pode ajudar diversos grupos de indivíduos e no presente capítulo serão trabalhadas as contribuições dessa atuação com atletas adolescentes que praticam esportes aquáticos. Considerando que, no Brasil, os adolescentes costumam fazer escolhas profissionais e de carreira ao terminar o ensino médio, esse é um público com alta demanda de orientação profissional, para auxílio nesta decisão.

No caso de adolescentes que já têm uma carreira esportiva, essa decisão pode ser diferente dos pares, visto que esses jovens se encontram diante de uma escolha entre um caminho já conhecido e trilhado e outros ainda a serem desbravados. Em revisão de literatura para a elaboração do plano de intervenção do presente capítulo, não foram encontradas publicações acerca de orientação profissional e de carreira com atletas nas plataformas do periódico CAPES ou Scholar Google. Isto reflete a escassez de estudos acerca do tema e o presente capítulo visa corroborar a redução dessa lacuna na literatura.

A Associação Bauruense de Desportes Aquáticos foi fundada em 2011 por Cláudio e Júnior Zopone, empresários da cidade de Bauru. A instituição visa promover enriquecimento de atividades para crianças e adolescentes em vulnerabilidade social por meio do esporte, e o faz através do ensino e treino de polo aquático, natação e atletismo. Além dos esportes, a ABDA também oferece a esses jovens atividades extracurriculares em música (desde 2017), informática, inglês, reforço escolar e grupo de leitura (ABDA Bauru).

Essas atividades ocorrem nos períodos da tarde e da noite, no contra turno escolar, quando os jovens passam por treinos profissionais com professores de educação física, visando participação em competições estaduais e nacionais. Por fim, a instituição também

premia atletas de maior rendimento com uma bolsa de auxílio mensal e bolsas de estudos integrais em escolas particulares da cidade (ABDA Bauru).

Diante do apresentado, o presente capítulo visa mostrar o trabalho realizado em parceria com a ABDA, na aplicação de uma palestra de sensibilização para Orientação Profissional, planejamento de uma oficina de orientação profissional e na condução de processos de orientação profissional com atletas interessados da instituição.

2. Programa de intervenção

Em março de 2023, as psicólogas da equipe da ABDA entraram em contato com a Unesp a fim de fazer um projeto em conjunto com as estagiárias do curso de Psicologia. A proposta inicial era promover alguns encontros de orientação profissional para os adolescentes que estavam cursando o 1º, 2º e 3º ano do ensino médio e que participavam da equipe de atletas do polo aquático. As presentes autoras realizaram uma reunião com as profissionais da instituição a fim de coletar maiores informações sobre a demanda trazida por elas, assim como, compreender o funcionamento de toda instituição.

Ao longo da reunião, notou-se que a demanda pelo processo de Orientação Profissional para os atletas adolescentes foi elaborada pela própria instituição. Em outras palavras, os adolescentes não fizeram nenhum requerimento para a elaboração de um processo de OP. Neste sentido, as profissionais trouxeram como justificativa a falta de conhecimento e de interesse dos adolescentes acerca do ensino superior; logo, o objetivo principal do projeto idealizado por elas e pela instituição era promover encontros que pudessem expandir o conhecimento dos atletas sobre as possibilidades do universo universitário.

A partir dessas informações, as presentes autoras sugeriram desenvolver uma oficina de dessensibilização, com o objetivo de explicar o que é o processo de OP e como ele é feito, demonstrando na prática como ele seria realizado, por meio da aplicação de uma dinâmica de autoconhecimento. Todavia, devido a algumas dificuldades encontradas na definição da data e horário para a realização da oficina, ela não foi aplicada. Em seu lugar, as profissionais sugeriram que participássemos de uma palestra que elas fariam para os adolescentes com o objetivo de apresentar informações sobre o ENEM. Nesta opção, realizaríamos uma breve explicação (entre 30 e 40 minutos) aos adolescentes sobre o que é o processo de orientação profissional e a importância dele na escolha da carreira. Concordamos com a sugestão e participamos da palestra. Ao final, nos colocamos à disposição para tirar dúvidas, tanto dos adolescentes, quanto dos pais e liberamos um formulário para que os interessados pudessem se inscrever no processo de OP.

2.1 Planejamento dos encontros

Inicialmente, em conjunto com as psicólogas da própria instituição, realizou-se um planejamento de processo de orientação profissional grupal com 8 encontros com uma duração média de 1h30min, conforme planejamento a seguir:

Quadro 1 – Planejamento dos encontros do processo de Orientação Profissional com atletas adolescentes da ABDA

Encontro	Objetivos
1º encontro	1- Promover integração entre os próprios alunos, mas também com as estagiárias, desenvolvendo ambiente receptivo e acolhedor; 2- Retomar objetivos e estrutura do projeto, já explicados em palestra; 3- Contribuir para direcionamento dos próximos encontros – temas, atividades e propostas.
2º encontro	1- Instalar um ambiente calmo e concentrado para a atividade; 2- Promover autoconhecimento através da discriminação de habilidades, características pessoais e atividades de interesse; 3- Contribuir para direcionamento do grupo.
3º encontro	1- Instalar um ambiente calmo e concentrado para a atividade; 2- Discutir relação entre habilidades, preferências e atividades profissionais; 3- Coletar informações sobre a visão dos participantes quanto ao peso das aptidões na escolha profissional, assim como seu conhecimento das possibilidades de carreira.
4º encontro	1- Instalar um ambiente mais calmo e concentrado para a atividade; 2- Socializar novos conhecimentos com a turma; 3- Debater quais informações correspondiam às expectativas e quais não; 4- Receber retorno dos participantes para, caso necessário, modificar o planejamento.
5º Encontro	1- Instalar um ambiente mais calmo e concentrado para a atividade; 2- Coletar informações sobre conhecimento dos participantes acerca dos possíveis trajetos de acesso à carreira; 3- Receber retorno dos participantes para, caso necessário, modificar o planejamento.
6º Encontro	1- Instalar um ambiente calmo e concentrado para a atividade; 2- Recapitular o andamento do processo; 3- Apresentação de informações profissionais; 4- Coletar <i>feedback</i> .
7º Encontro	1- Instalar um ambiente calmo e concentrado para a atividade; 2- Discutir a relevância do esporte na vida dos jovens atletas e sua conciliação com o plano de carreira; 3- Coletar <i>feedback</i> .
8º Encontro	1- Instalar um ambiente calmo e concentrado para a atividade; 2- Recapitulação do processo de orientação profissional e conclusão; 3- Avaliar eficácia do processo de orientação profissional e identificar pontos de melhora.

3. Resultados

3.1 Resultado geral das intervenções

Estabelecemos um período de duas semanas para que os adolescentes interessados pudessem se inscrever. Ao todo, 5 inscrições foram realizadas para participar do processo de OP em grupo (4 adolescentes do sexo feminino e 1 adolescente do sexo masculino), sendo três do 3º ano do Ensino Médio e dois do 2º ano do Ensino Médio. Todavia, devido à incompatibilidade de horário entre eles, optou-se por realizar o processo de Orientação Profissional no formato individual. Então, as estagiárias entraram em contato com eles para verificar se eles tinham interesse nesse formato e, também, a disponibilidade de horário de cada um deles.

Neste primeiro contato, as duas atletas do 2º ano do Ensino Médio disseram que não conseguiriam conciliar as sessões de OP com suas rotinas de treino e estudo. Cabe ressaltar que as inscrições foram feitas pela mãe das adolescentes por acreditarem que o processo de OP seria benéfico para elas. Sugeriu-se, então, colocar o nome delas na lista de espera para atendimento em 2024, como interessadas para o processo de orientação profissional. Com o aceite delas e do professor supervisor, as estagiárias acrescentaram os nomes das alunas na lista de espera para 2024. Os demais casos correspondiam a três adolescentes do 3º ano do Ensino Médio, sendo duas adolescentes do sexo feminino e um do sexo masculino, que foram divididos entre três estagiárias de acordo com a disponibilidade de horário de cada uma delas.

Os três concordaram em iniciar o processo na semana seguinte ao primeiro contato. Todavia, o adolescente do sexo masculino, G., não compareceu na primeira sessão de atendimento. A estagiária agendou a sessão para a semana seguinte e ele novamente pediu para cancelar devido às mudanças nos horários de treinos e, também, às viagens para competições em outras cidades.

3.2 Caso S.

S. é uma adolescente de 17 anos, que cursava o 3º ano do Ensino Médio em um colégio particular na cidade de Bauru e atuava como atleta do polo aquático na instituição ABDA, recebendo um auxílio financeiro em prol de sua dedicação aos treinos e às competições. S., no momento do processo de OP, residia com os pais e duas irmãs, uma de 12 anos e a outra com 1 ano e 11 meses, com quem diz possuir uma boa relação. A adolescente participou

da palestra de sensibilização realizada na instituição, o que a motivou a se inscrever no processo de orientação profissional ofertado pelas estagiárias.

O primeiro atendimento foi realizado no dia 15 de junho de 2023 e teve como principal objetivo estabelecer vínculo afetivo com a paciente e coletar dados sobre a sua história de vida e seus interesses profissionais. Neste primeiro encontro, foi possível perceber que a adolescente não tinha conhecimentos acerca das diferentes formas de ingresso ao ensino superior e das possibilidades de curso que poderia se inscrever sem precisar sair da cidade de Bauru. Seus conhecimentos sobre profissões e carreiras se limitavam à educação física e à nutrição. Isso porque, alguns colegas que competiam com ela no polo aquático estavam cursando essas graduações. Quanto à forma de ingressar ao ensino superior, S. apenas tinha um conhecimento superficial sobre o ENEM, além de não saber quais eram as instituições privadas e públicas da cidade de Bauru que ofertaram os cursos de interesse.

No primeiro encontro, também foi investigada a relação da adolescente com o esporte, mais especificamente o polo aquático, e com a própria instituição. S. relatou que está na ABDA desde os 9 anos de idade e queixou-se de ser um ambiente com inúmeras cobranças diárias, o que a deixa muito cansada e indisposta para se dedicar aos estudos. Além dos treinos na água, os atletas também precisam treinar musculação, com isso, os treinos impostos pela instituição ocupam a maior parte do dia da vida dos adolescentes, dificultando a participação deles em outras atividades de interesse.

O segundo encontro ocorreu somente um mês depois do primeiro atendimento, no dia 10 de julho de 2023. Isso porque, a adolescente dizia estar ocupada com os treinos para as competições que estavam se aproximando e, por essa razão, não conseguiria chegar a tempo para iniciarmos a sessão. A estagiária validou a informação da paciente, mas ressaltou, novamente, a importância da constância nos atendimentos para o bom desenvolvimento do processo de orientação profissional. Isto feito, buscou-se compreender como eram as interações sociais de S. para além do espaço da ABDA: com quem ela se relacionava? Os colegas de escola também eram atletas da instituição? Sobre o que eles conversavam? A temática "vestibular" é frequente na conversa de vocês? A partir dessas perguntas pôde-se perceber que os amigos de escola também são atletas da ABDA e que as interações entre eles são sempre sobre assuntos que competem ao polo aquático e às competições.

Neste encontro, a paciente trouxe o relato de que os professores de sua escola comentaram sobre a FUVEST e sobre o vestibular da Unesp, dizendo que não compreendeu a explicação sobre eles. De forma sucinta, a estagiária explicou o que significa cada um

desses termos e a diferença entre os vestibulares citados. Ao final, foi pedido à S. que ela fizesse uma busca das instituições de ensino superior presentes na cidade de Bauru e levasse os dados obtidos na próxima semana para discutir em conjunto com a estagiária.

O terceiro encontro foi realizado no dia 13 de julho de 2023. O objetivo deste encontro era verificar quais foram as informações encontradas pela paciente sobre as instituições de ensino superior da cidade de Bauru para compreender como ela havia feito a busca e quais foram as dúvidas encontradas ao longo da pesquisa. Porém, a adolescente informou que não conseguiu realizar a pesquisa por falta de tempo, já que estava treinando por um tempo maior do que o de costume para as competições que ocorreriam ainda naquele mês em outro país. Então, utilizamos a sessão para ampliar seus conhecimentos sobre o ENEM e os sistemas do SISU, PROUNI e FIES. Isto foi feito, inicialmente, com perguntas abertas, como: o que você sabe sobre o ENEM? Quem pode participar do PROUNI? A partir das respostas da paciente, a estagiária apresentou novas informações importantes sobre cada um deles. As respostas foram escritas em um documento e compartilhadas com a paciente.

Após o terceiro encontro, os atendimentos foram parados por conta do recesso dos estágios, retornando no dia 10 de agosto de 2023. Entretanto, a paciente não conseguiu conciliar os atendimentos com as elevadas demandas de treino, desmarcando as três tentativas de sessão feitas em agosto e na primeira semana de setembro. Por conta da falta de assiduidade da adolescente às sessões, a estagiária, em acordo com o professor supervisor, optou por encerrar o caso.

3.3 Caso H.

O segundo caso a ser apresentado refere-se a uma adolescente de 15 anos, que cursava o primeiro ano do Ensino Médio e era atleta de polo aquático na ABDA. A mãe da cliente (V.) participou da palestra de sensibilização realizada na instituição, e demonstrou interesse no processo de orientação profissional por meio de um formulário de intenção, disponibilizado pelas estagiárias responsáveis pela palestra. Ou seja, a mãe da cliente julgou que sua filha se beneficiaria de um processo de orientação profissional, mas a busca não foi realizada pela própria adolescente.

Na primeira sessão, H. relatou que já tinha bastante clareza sobre sua trajetória profissional, mas gostaria de ter mais certeza sobre o caminho a ser escolhido. A adolescente tinha intenção de entrar para a academia do Barro Branco, e gostaria de seguir uma carreira militar, justificando esta escolha pela preferência a trabalhos que incluíssem atividades físicas, em detrimento de tarefas monótonas. Ainda na entrevista inicial, H. relata que não

tinha intenção de seguir carreira de atleta e via a instituição onde realizava polo aquático como uma oportunidade para ter acesso a estudo de qualidade, por meio da bolsa de estudos, que a prepararia para a prova do Barro Branco.

A segunda sessão foi realizada com a mãe de H., na qual foram coletadas informações profissionais relevantes acerca de sua família. V. relatou que, quando jovem, também tinha a intenção de ser militar e chegou a entrar para o Barro Branco, mas seus pais não a permitiram cursar. A mãe da adolescente demonstrou preocupação acerca da influência que poderia ter exercido sobre a decisão da filha e gostaria que a orientação profissional colaborasse para que a filha escolhesse sua carreira sem essa influência.

A terceira sessão teve o objetivo de coletar dados acerca das informações profissionais conhecidas pela cliente. Assim, conclui-se que H. não tinha muito conhecimento acerca do processo seletivo da escola do Barro Branco, tampouco sobre as atividades realizadas pelos alunos ou sobre a trajetória profissional após a formação desses soldados. Assim, como plano de ação para a próxima sessão, foi sugerido à cliente que ela buscasse informações sobre a carreira que pretendia e trouxesse suas reflexões sobre as informações encontradas nas próximas sessões.

Na quarta sessão, foram trabalhadas as informações profissionais encontradas pela cliente, bem como apresentados conteúdos pesquisados pela terapeuta. Foram discutidas aproximações e divergências entre essas informações e a ideia da carreira militar trazida por H. A principal divergência foi relacionada à projeção de carreira dos militares formados pela Escola do Barro Branco, que estava mais relacionada ao comando de equipes e planejamento de ações, atividades pouco relacionadas à linha de frente, como almejava a adolescente.

Dessa forma, na quinta sessão foi aplicada a técnica "Festa das profissões", em que a cliente deveria escolher dez profissões das quais gostasse e cinco das quais não gostasse e convidá-las para uma festa, justificando cada uma dessas escolhas. A técnica teve por objetivo ampliar o leque de escolhas de H., para além da carreira militar. Apareceram um leque de outras profissões, estão entre as apreciadas policial militar, policial civil, biólogo marinho, piloto de aeronave, agrônomo, nutricionista, juiz e astrônomo. Dentre as que H. não apreciava estavam engenheiro, professores, veterinário, psicólogo e vendedor.

Partindo da abertura de possibilidades de escolha, foi sugerido ao cliente a aplicação da Avaliação de Interesses Profissionais (ABDA). Essa sessão seria realizada presencialmente, no Centro de Psicologia Aplicada da Unesp, em dia e horário combinados com a cliente. No entanto, a cliente faltou dessa sessão três vezes, culminando no desligamento do caso.

4. Considerações finais

Cabe a redação de algumas considerações quanto às intervenções descritas neste capítulo. Em primeiro lugar, em ambos os casos ocorrerem muitas faltas injustificadas, sem avisos prévios ou com avisos muito próximos aos horários dos atendimentos. As justificativas para estas faltas, na maioria das vezes, foram os treinos realizados na instituição, que ultrapassavam os horários previstos. Sendo assim, as intervenções em orientação profissional foram comprometidas pela falta de tempo dos atletas, dado observado pela inconclusão de todos os casos.

Em segundo lugar, também cabe ressaltar uma característica observada nos dois casos descritos acima, da falta de informações profissionais. As duas clientes demonstraram pouco ou nenhum conhecimento acerca de diferentes possibilidades de ingresso no ensino superior, sobre diferenças entre ensino técnico, bacharelado e licenciatura, ou sobre a trajetória profissional da sua própria carreira de interesse. Esse dado observado pode ser devido a variáveis comuns aos casos, como o recorte socioeconômico ou a intensa dedicação ao esporte nos horários de contra turno do ensino médio.

Por fim, cabe dizer que uma das preocupações das psicólogas da instituição é a falta de conhecimento sobre as inúmeras possibilidades de carreiras. Neste âmbito, elas ressaltaram que o esporte acaba se tornando parte central na vida dos adolescentes e, com isso, é possível perceber uma restrição quanto à vivência de diferentes experiências e, conseqüentemente, na escolha da profissão. Com isso, é bastante comum que a escolha de profissão entre os atletas varie entre educação física e nutrição. Além disso, é frequente que os atletas escolham graduações que possibilitem conciliar os treinos, já que a grande maioria deles opta por estudar e treinar concomitantemente a fim de se manter em atividade e, também, o auxílio financeiro dado pela ABDA.

| Referências

ABDA Bauru. Sobre o projeto. Disponível em: <https://abdabauru.com.br/sobre-o-projeto>. Acesso em: 28 nov. 2023.

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.

Repetição, hétero ou autodeterminação? Por onde caminha o desejo e a identidade de uma jovem que resolveu seguir a mesma profissão dos pais: um estudo de caso

Beatriz Abud

Hugo Ferrari Cardoso

1. Introdução

Definir o futuro para o adolescente não é apenas definir o que fazer, mas sim, quem ser. Ademais, toda fantasia sobre o futuro é personalizada, ninguém deseja ser arquiteto “no geral”, o adolescente “quer ser como tal pessoa, real ou imaginada, que tem atributos e possibilidades em virtude de sua posição ocupacional” (Bohoslavsky, 1971, p. 28). Portanto, a escolha profissional é realizada com base nas relações sociais, nas quais o afeto tem papel mediador.

Cabe ressaltar que a identidade ocupacional não é algo definitivo, preestabelecido e que se deve descobrir; é um processo que envolve diversos fatores: a autopercepção e autoconhecimento, autoconceito, visão de mundo, informações profissionais, condições socioeconômicas, influências familiares e sociais etc. (Almeida; Pinho, 2008).

Neste processo, é preciso parar de pensar no papel ocupacional abstratamente e pensar concretamente as condições que ele envolve. Sua assunção pode ocorrer de maneira consciente ou inconsciente, tendo a segunda mais a ver com identificações do que com identidade ocupacional. Se tratando disto, pode apenas se pensar em identidade quando as identificações deixam de ter caráter puramente defensivo (Bohoslavsky, 1971). De acordo com Super (1980 *apud* Lassance; Sarriera, 2009), os papéis se alternam e se sobrepõem ao longo da vida, sendo alguns mais salientes que outros em determinadas fases.

A Teoria *Life-Span, Life-Space* compreende o desenvolvimento da carreira a partir de duas dimensões conceitual e teoricamente distintas, mas estreitamente relacionadas: uma dimensão longitudinal, *Life-span* (ciclo de vida) e uma dimensão transversal, o *Life-space* (espaço de vida). Super (1980) propôs um modelo, o Arco-íris da Carreira (*Life-career Rainbow*), no qual a dimensão longitudinal (*Life-span*, ciclo de vida) é apresentada na extensão do arco e a dimensão transversal (*Life-space*, espaço de vida) (p. 16).

Os papéis dizem respeito à posição e função que o sujeito ocupa (*Life-space*), podendo ser de filho, estudante, trabalhador, papéis relativos a tempo livre (*leisure*), serviço comunitário e à casa e família. Esta dimensão se inter cruza com outra dimensão: longitudinal (do desenvolvimento – *Life span*), em que existem tarefas evolutivas vocacionais em cada momento de vida demandadas socialmente, que se resumem em: crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e desengajamento.

O conjunto de papéis assumidos em determinado momento definem o estilo de vida da pessoa. Na adolescência, é comum o papel de filho e estudante estarem salientados, em uníssono com de *Leisure*, conjugados no tempo de exploração. Para Super (1957 *apud*

Lassance; Sarriera, 2009) é a sequência e integração entre os diferentes papéis atuados no *Life space* que definem a carreira do sujeito, que nada mais é do que a trajetória profissional.

Os papéis dão à vida sentido e significado, fornecem uma sensação de si mesmo (*self*). E a identidade de papel tem a ver com a introjeção de expectativas de papel numa continuidade do ser dentro das relações, mas também com o autoconceito, que se conecta ao sentido pessoal que o sujeito dá aos papéis que atua e é posto a atuar (Lassance; Sarriera, 2009).

No desenvolvimento da escolha profissional, o sujeito passa por quatro fases de acordo com Bohoslavski (1971); o que define cada uma delas são os mecanismos de enfrentar a angústia subjacente ao processo de escolha. A primeira fase seria a pré-dilemática, na qual o sujeito sequer percebe que logo precisará escolher e planejar seu futuro; na segunda fase, dilemática, o indivíduo começa a sentir a urgência de escolher, contudo está imerso em confusão, não sabe como se orientar; a terceira fase é a problemática, em que a preocupação com a escolha mantém-se presente, mas o sujeito consegue ir fazendo discriminações e o estado confusional vai desaparecendo; a quarta fase é a de resolução, em que se busca uma solução para o problema e algumas seleções já foram realizadas, faz-se uma integração psíquica entre quem é, o que deseja e as possibilidades reais de satisfação no mundo profissional.

Uma escolha madura, segundo Bohoslavski (1971), acontece em meio ao enfrentamento dos conflitos e angústias geradas por esse processo, quando o sujeito pode fazer uso instrumental da identificação, se distanciar de seu caráter defensivo, e assim identificar-se consigo mesmo, com seus interesses, desejos, profissões que lhe fazem sentido. A grande questão aqui é que o jovem reconheça as diversas influências e possa utilizá-las de forma consciente ao organizar seu projeto de vida e carreira (Almeida; Pinho, 2008).

2. Objetivo

Discutir o processo de orientação profissional com uma adolescente cujo desejo coincide com o dos pais quando jovens e como ela foi se apropriando e agregando à própria identidade aquilo que estava alienado a uma continuidade do desejo dos pais, interrompido por seu nascimento.

3. Método

Participou deste estágio uma estudante (M.) de 17 anos de idade, de um colégio técnico localizado no interior do estado de São Paulo, que se encontrava no último ano do ensino médio. Um familiar a inscreveu para o processo vendo a dificuldade da menina em decidir o que cursar no ano seguinte.

Os atendimentos ocorreram presencialmente, sendo totalizadas 14 sessões, dentre as quais 2 foram realizadas com os pais, com duração de 60 minutos e frequência semanal.

4. Resultados e discussão

Sessão 1

No primeiro encontro, tratando-se de uma adolescente, os pais foram também chamados para participar. Neste, foram expostos os objetivos e alcance do trabalho a ser realizado, a importância do apoio familiar e também se buscou levantar informações sobre a dinâmica familiar, compreendendo as motivações e expectativas.

Primeiro foi realizada a entrevista com M. que se demonstrou tímida, mas bastante disposta para o processo; trouxe que se sentia perdida quanto ao que cursar, que já pensou em fazer Biologia, mas logo desistiu quando refletiu sobre a condição em que vivem os pais (ambos são biólogos). A adolescente relatou que trabalha com *marketing* digital fazendo artes para *posts* de uma empresa de um familiar e portanto tem pensado em seguir nesta carreira, também pensa em Medicina veterinária (curso que conheceu na feira de profissões do colégio) e *ciber design*.

A adolescente relata que, no colégio técnico, não estuda todas as matérias que os vestibulares cobram, que do ciclo comum tem apenas matemática, português e inglês. Quando questionada sobre o curso técnico escolhido, foi trazido que gostava muito de matemática no ensino fundamental, mas que, com a pandemia, o ensino sofreu com grande defasagem e não conseguiu mais acompanhar a matéria com a facilidade e o prazer que antes sentia. Portanto, não se identifica tanto com o técnico escolhido, nem com profissões similares como as engenharias.

Na conversa com os pais (que a jovem preferiu não estar presente), emergiu o desejo que a filha fosse feliz na profissão, mas que também pudesse conquistar melhores condições financeiras do que eles próprios alcançaram. Ambos apontaram certa frustração com o

caminho profissional que seguiram, relataram que não conseguiram dar continuidade a seus desejos de serem biólogos pesquisadores, pois engravidaram da filha logo no final da faculdade e início de carreira. Os pais apontaram também que não desejam que a filha se torne professora como eles se tornaram, reforçando as dificuldades que enfrentam na profissão.

Nesta primeira sessão, foi perceptível na paciente um forte desejo pelo processo, mas também muita confusão e falta de motivação por qual caminho seguir no futuro; vale ressaltar a defasagem pros vestibulares que o curso técnico que ela faz pode gerar. Apesar dos pais, ambos se mostraram presentes e preocupados com o futuro da filha.

Sessão 2

Neste encontro, foi aplicada a Escala de Maturidade para a Escolha Profissional (EMEP) (Neiva, 2014) que oferece um panorama geral do lugar em que se encontra a paciente diante da eminência de uma escolha profissional e o Curtigrama (Lucchiari, 2017), um instrumento que estimula o autoconhecimento.

Os resultados do EMEP apontam que a paciente apresenta nível de maturidade para a escolha profissional médio inferior, o que indica que ela necessita desenvolver atitudes e adquirir conhecimentos importantes para a tomada de uma decisão profissional. Ela apresenta nível de responsabilidade (indicador do nível de responsabilização pela escolha e engajamento em ações para sua efetivação) dentro do esperado (médio). Ademais, se apresenta bastante insegura com relação à escolha profissional (determinação = inferior) e se deixa influenciar pelas ideias de outras pessoas (independência = inferior). O nível de autoconhecimento que engloba características pessoais, interesses, habilidades, valores, etc.) é também inferior; já o nível de conhecimento da realidade relativo ao conhecimento da realidade educacional, socioprofissional e mercado de trabalho é médio superior.

O conhecimento da realidade é um bom prognóstico para uma tomada de decisão que seja baseada no princípio de realidade, contudo o desconhecimento a despeito de si mesma e a dependência podem facilitar a tomada de decisão, levando em conta apenas um ou outro parâmetro e influência de terceiros e não corresponder ao próprio desejo.

Portanto, desenvolver autoconhecimento, determinação e independência foram objetivos traçados logo no início do processo, a serem alcançados ao longo da orientação profissional. Ademais mostrou-se necessário confrontar o quanto o conhecimento da realidade é factual ou é a partir de opinião de terceiros. A orientanda, portanto, parece se encontrar no momento dilemático da escolha profissional, em que a confusão predomina,

mas existe a consciência da necessidade de se projetar no futuro e escolher o que deseja realizar (Bohoslavsky, 1971)

A paciente apresentou dificuldade em preencher o curtograma, assim, foi necessário estimulá-la a preencher sobre cursos, pois sobre os aspectos pessoais ela esgotou o que conseguia preencher rapidamente. O resultado foi o seguinte: gosto e faço (assistir filme/séries, pintar unha, passear com os cachorros, *web design*, biologia e veterinária); não gosto e faço (obrigações de casa, estudar, engenharia de produção e engenharia civil); gosto, mas não faço (viajar o mundo e Biologia); não gosto e não faço (comer peixe e Medicina).

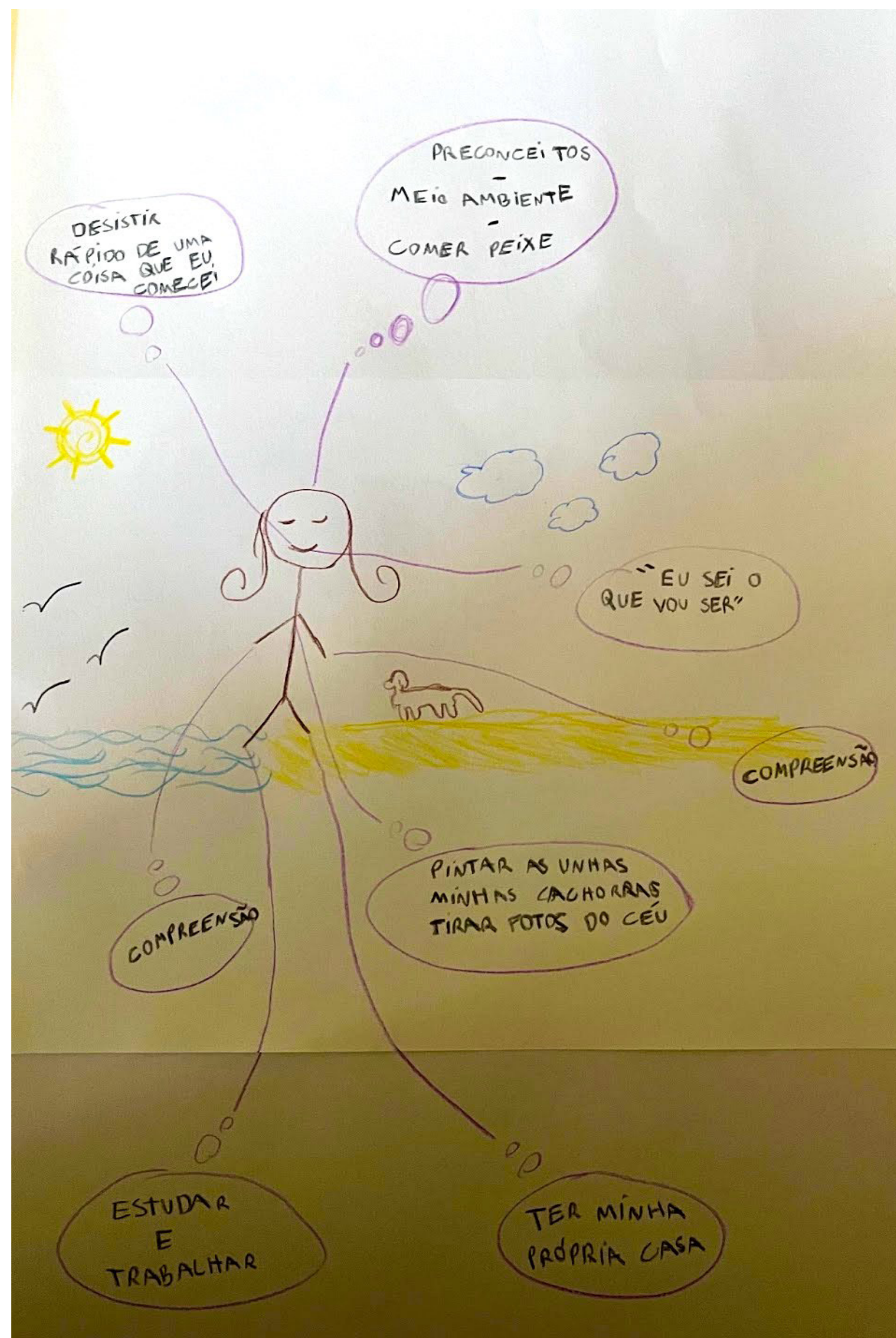
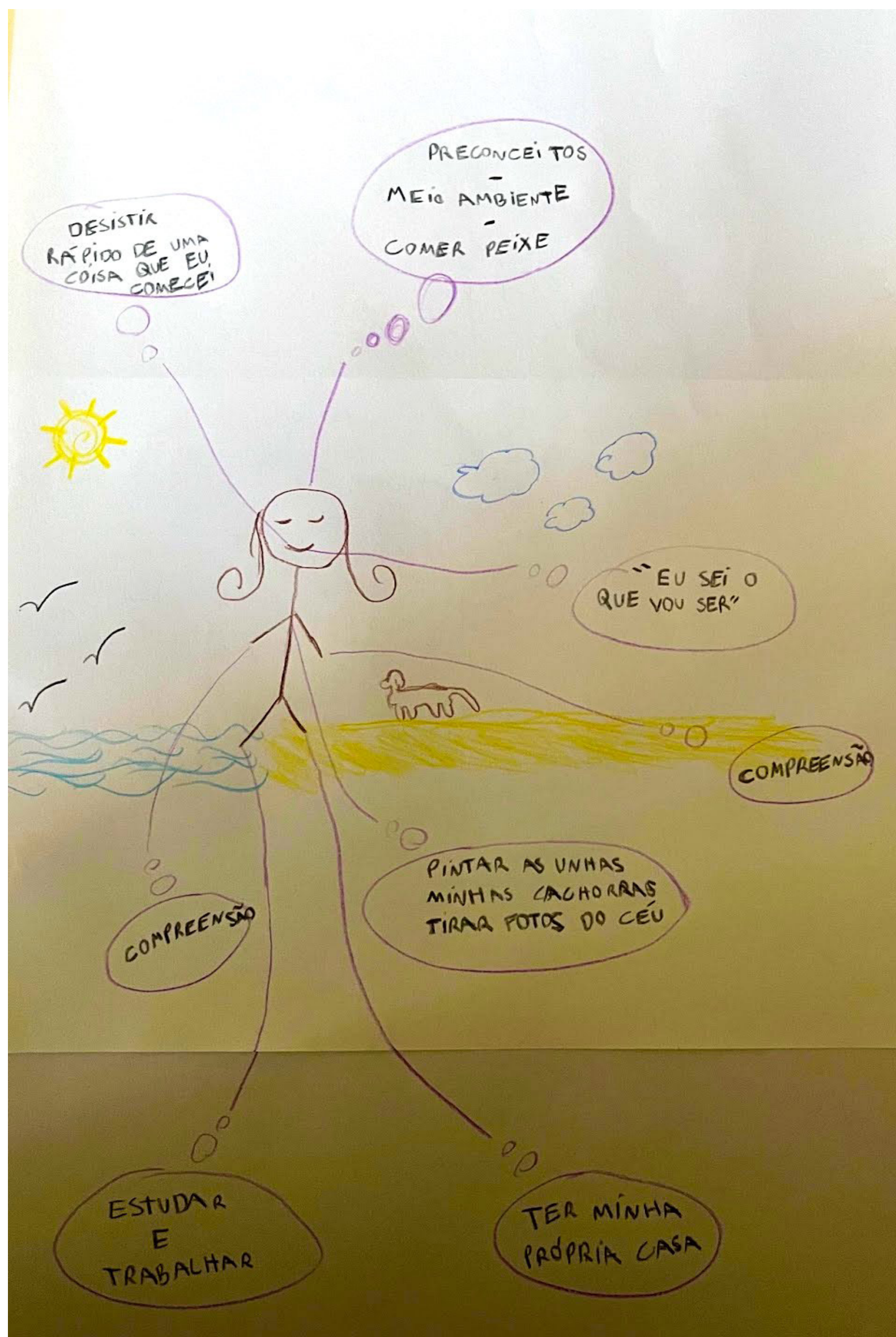
Aqui já aparece a contradição que sente em relação ao curso de biologia, que lhe faz sentido, mas dada a realidade de insatisfação familiar, teme também não conseguir construir seu futuro com ela. Sobre medicina, disse que não deseja de jeito nenhum. Este tópico pareceu uma recusa ao desejo da mãe, que expressou no primeiro encontro que se pudesse escolher o que a filha faria, escolheria medicina. Em relação às engenharias, disse que, dada a maior facilidade de construção de uma vida profissional, estudaria, mas não é o que deseja.

Sessão 3

Visando a autorreflexão e o autoconhecimento, foi proposta a realização do desenho da figura humana aplicada à orientação profissional e uma atividade de colagem digital.

M. realizou um desenho infantil, se desenhou bem pequena no canto esquerdo inferior da página, contrapondo-se a seu tamanho real. Ao mesmo tempo que se desenhou rapidamente, preencheu o cenário com diversos elementos, como se a vida externa fosse bem mais rica que a interna, e como se o ambiente a nutrisse. Apesar de pequena proporcionalmente ao tamanho da folha, ela parece bem grande frente à paisagem desenhada, e com um pé no mar e outro na areia, sente-se satisfeita.

Os pensamentos que M. não abre mão têm a ver com não dar chance para ser amiga de alguém que se mostre preconceituoso contra as minorias. Ademais, ela não abre mão quanto ao cuidado com o meio ambiente, pois fauna e flora são as coisas mais importantes e que não aceita alguém se corromper em troca do desmatamento, por exemplo, "nem por um milhão de reais". Na boca, gostaria de poder dizer "eu sei o que vou fazer", gostaria de saber sobre o seu futuro, e não ser tão insegura por não saber. Disse que se arrepende de desistir tão facilmente das coisas, inclusive das que gosta. No coração, ama pintar as unhas, as suas cachorras e tirar fotos do céu com uma câmera presenteada por seu pai.



Quanto ao que tem para dar, relatou ser compreensão. Disse ser capaz de compreender muito as pessoas, por exemplo quando sua mãe chega irritada do trabalho e briga com todo mundo e ela compreende, fica mais quieta, diferente do irmão e pai que se abalam e brigam com ela. No que lhe falta, relatou também que sente falta de ser compreendida pelas pessoas. Sente que dá compreensão, mas não é compreendida. Afirmou que deseja ter uma casa própria do seu jeito e que para alcançá-la precisa estudar e trabalhar. Em seguida, solicitei que fizesse uma colagem no *tablet* com elementos que representassem quem ela é. Ela fez uma colagem de fundo azul, com muitos elementos da natureza: sol, mar, foca, lua, sistema solar, pôr do sol. Ela trouxe que se identifica com a foca, por ser meio "bobona", no sentido de ser "fofa, amorosa e gordinha".

Sessão 4

Visou realizar uma sessão mais aberta em que a paciente pudesse falar livremente sobre si, mas que também pudéssemos discutir os instrumentos já aplicados a fim de facilitar a integração psíquica do processo. Neste sentido, o vínculo familiar e as relações

de amizades foram exploradas, e constatou-se que todo esse círculo se liga de alguma forma também à biologia. A orientanda também trouxe uma preocupação em relação a ganhos financeiros, pois deseja ofertar uma vida boa para seus pais; conversamos que o projeto de vida e carreira precisa ser dela, que pensar e construir uma vida para o outro, em função do outro, pode trazer insatisfações. É como se ela fizesse um achatamento no *life span* do arco-íris de Super, conectando o papel de filho atual com o papel de filho adulto quando torna a cuidar dos pais na velhice. E todo o processo intermediário necessário estivesse engolido e o papel de filho saliente sobre os demais e cristalizado como único possível.

Nesta sessão, projetos mais concretos começaram a emergir; a paciente trouxe a possibilidade de ter o *marketing* digital como fonte de renda e poder cursar biologia, fotografia, ou outra profissão que talvez não dê tanto retorno financeiro. Foi perceptível também uma mistura de papéis passível de gerar confusão, quando ela traz que deseja uma profissão cujo retorno financeiro abarque também os pais.

Sessão 5

Esta sessão teve como objetivo olhar para a própria história e identificar continuidade e as rupturas dentro do projeto de vida e escolha profissional. Para isso, foi utilizada a Técnica da *viagem ao passado, presente e futuro* (Lucchiari, 2017), adaptada. A partir de perguntas-estímulo, a orientanda foi levada a um processo introspectivo no qual rememorou eventos de sua história que se conectam à construção da escolha profissional. Ao final, solicitou-se que a cliente contasse como foi realizar o exercício. Ela relatou que conseguiu se voltar ao passado, lembrou de uma boneca de pano que sua avó lhe deu, de que quando criança gostava muito de brincar de carrinho com o irmão, que sexta e sábado à noite era “noite de jogos” em sua casa e pai mãe e irmão jogavam videogame, lembrou da mãe cantando para dormir, que seu conto preferido era “Ariel, a pequena sereia”.

No ensino fundamental, não tinha muitos amigos, e no ensino médio mudou-se para a Etec. Uma de suas amigas de infância foi também, contudo entraram em salas diferentes e assim diminuíram muito o contato. Ao entrar na Etec, fez logo de início uma amizade, que é sua melhor amiga atualmente. Aqui, foi perceptível uma dificuldade na criação de novos vínculos sociais.

Em relação às matérias escolares, ela conta que do 6º ao 9º ano gostava muito de ciências, fazer experimentos e de matemática; tinha afinidade com a matéria e com a professora de matemática, estudava potência, radiciação, números reais, contudo, com a

pandemia, encontrou muita dificuldade em entender. Vale ressaltar que ela ficou 1 ano sem estudar, no 9º ano não teve aula e o ensino foi feito a partir de atividades para se realizar em casa.

Em relação ao trabalho exercido pelos familiares, a avó paterna trabalhou a vida toda em mercado, ademais M. é muito próxima desta avó; elas conversam bastante e ela a acalma em relação à escolha profissional, contudo a paciente também teme ter o mesmo destino que a avó: viver trabalhando em comércio e não conseguir ter uma vida de qualidade tanto financeiramente quanto fisicamente (a avó desenvolveu algumas doenças e desgastes pela ocupação). O avô materno foi concursado de um banco, fez contabilidade e, portanto, tinha uma vida mais estável.

No presente, o medo de não passar no Enem fez-se evidente, M. teme ficar presa enquanto todos estão conseguindo passar. Conversamos então sobre as limitações do curso na Etec, a fim de alinhar as expectativas com as possibilidades reais, que, para um curso mais concorrido, talvez haja necessidade de fazer cursinho e que não há problema nisso.

Quanto ao futuro, M. espera ter uma casa na praia, com várias plantas penduradas, estar trabalhando mas ainda não sabe com o que, mas que acordaria cedo com isso. Pensou que, se trabalhasse com *marketing* digital, poderia trabalhar em casa. Em 10 anos, espera estar morando com melhor amiga em república, sem filhos, pois estaria ainda muito cedo. Vale ressaltar que ela não citou relacionamentos afetivos ou sexuais.

Sessão 6

Aplicou-se o instrumento desenvolvido por Bohoslavski (1971): "frases para completar".

1. Eu sempre gostei de... JOGAR
2. Me sinto bem quando... ESTOU OCUPADA
3. Se estudasse... MAIS, EU CONSEGUIRIA IR BEM NOS VESTIBULARES
4. Às vezes, acho melhor... MENTIR DO QUE FALAR A VERDADE SOBRE SENTIMENTOS GENUÍNOS
5. Os meus pais gostariam de que eu... FOSSE UMA PROFISSIONAL DE FUTURO BRILHANTE
6. Me imagino no futuro fazendo... ALGO QUE EU GOSTE E GANHAR DINHEIRO
7. No segundo grau, sempre... DEIXO DE COPIAR MATÉRIAS QUE EU NÃO GOSTO

8. Quando criança, eu queria... SER BOA EM VÁRIOS ESPORTES
9. Meus professores pensam que eu... ME ESFORÇO
10. No mundo em que vivemos, vale mais a pena ... FINGIR SER QUEM NÃO É POR CONTA DE SER JULGADO
11. Prefiro... QUANDO POSSO FAZER AS COISAS NO MEU TEMPO
12. Comecei a pensar no futuro... E NUNCA MAIS PAREI
13. Não consigo me ver fazendo... MEDICINA
14. Quando penso na universidade... É UM LUGAR QUE QUERO ESTAR
15. A minha família... TALVEZ ME APOIE MESMO EU NÃO SENDO O QUE ELES QUEREM
16. Escolher sempre me fez... EU ME SENTIR UM POUCO MAIS "INDEPENDENTE"
17. Uma pessoa que admiro é... MINHA MELHOR AMIGA por CONTA DE SUA FORÇA MESMO QUANDO NÃO QUER MAIS
18. Minha capacidade... DE ORGANIZAÇÃO SÃO AVANÇADOS
19. Meus colegas pensam que eu... SOU ENGRAÇADA
20. Estou certo de que... QUERO TER UM FUTURO FELIZ
21. Sempre quis VIAJAR O MUNDO, mas nunca poderei fazer SE NÃO TIVER DINHEIRO
22. Se eu fosse MÉDICA poderia VIAJAR O MUNDO
23. Quanto ao mercado de trabalho... QUERO FAZER PARTE DELE LOGO
24. O mais importante na vida... PASSAR MOMENTOS COM AS PESSOAS QUE ESTÃO À SUA VOLTA
25. Tenho mais habilidades para BIOLÓGICAS do que PARA HUMANAS
26. Quando criança, os meus pais queriam QUE EU OUVISSE MÚSICA E DANÇASSE COM ELES.
27. Acho que poderei ser feliz se EU MORAR EM UMA CIDADE DE PRAIA
28. Eu... TENHO MEDO, MEDO DE FALHAR, MEDO DOS MEUS PAIS, MEDO DO MEU FUTURO.

A partir das respostas, evidencia-se uma grande preocupação e insegurança quanto a se posicionar frente ao mundo externo, gerando retração. Quando ela se define, se define como alguém com medo, medo de ser julgada, de não conseguir se expressar, de não fazer o que deseja, de os pais não ficarem satisfeitos com ela, do futuro.

Sessão 7 e 8

Esses 2 encontros foram destinados à aplicação do teste de Avaliação de Interesses Profissionais (AIP) (Levenfus, 2009). A paciente levou em torno de 1h30 para respondê-lo. Na meia hora restante, folheamos o livro de profissões do teste de modo que a orientanda, pelo nome, dissesse cursos que a interessavam.

Os resultados apontaram interesse Superior no campo Físico/Matemático (CFM) e Físico/Químico (CFQ) e interesse Muito Superior no campo Biológico/Saúde. Os campos Manual/Artístico e Comportamental/Educacional apontaram interesse médio. Os campos de Cálculo/Finanças, Organizacional/Administrativo e Jurídico/Social obtiveram classificação inferior. No Campo de Comunicação/Persuasão, o interesse obteve classificação muito inferior, ela assinalou apenas 1 item como de interesse.

Contudo, na análise das pontuações reais e relativas, apesar do campo físico matemático (CFM) obter classificação superior e o campo manual/artístico (CMA) médio, quando se lê as pontuações reais, o CMA supera o CFM. O campo físico/químico e o campo biológico/saúde foram os que obtiveram maiores pontuações, o que não é surpreendente uma vez que a paciente sempre trouxe seu compromisso ético com a preservação do meio ambiente e cuidado com os seres vivos. O interesse por áreas de exatas ligadas às biológicas abriu espaço para campos não antes explorados, como o das engenharias ambientais, florestais, agronomia, etc.

Das 20 questões totais que englobavam o campo Biológico/Saúde, a paciente assinalou 19. O único que ela não assinalou foi o interesse em realizar testagem em animais que iria contra seus preceitos éticos. Foi também solicitado que ela assinalasse/indicasse as questões que lhe despertaram maior interesse; como resultado disso, ela apontou os itens: "ler sobre a reprodução animal"; "participar de projetos para a preservação de baleias", "acompanhar as descobertas de células tronco"; e "fazer um curso sobre adestramento de animais". O que apontou que não faria de jeito nenhum é "conduzir um debate político".

Os resultados chamaram a atenção para o fato de as áreas de comunicação/persuasão e linguístico/simbólico obterem resultados *muito inferior* e *inferior* respectivamente, sendo habilidades e interesses necessários para o curso de *marketing* e *design* que ela cogita realizar. Contudo, pode-se pensar que a função que ela deseja exercer dentro destas áreas é por trás dos bastidores. Ademais, áreas envolvidas num trabalho autônomo obtêm resultados inferiores como a de cálculos e finanças e organizacional administrativo. Ela expressou também que seu desejo não é trabalhar diretamente com contato humano e sim com o meio ambiente. Foi solicitado que ela pesquisasse mais, em casa, sobre áreas de interesse.

Sessão 9

Nesta sessão, discutiu-se os resultados do AIP, que foram apresentados não de maneira determinística, mas reflexiva. A partir dele, discutiu-se sobre suas preferências e ela trouxe que preferia trabalhar com animais do que com a flora, mas que está aberta a essa possibilidade apesar de não ser seu desejo. Trouxe também que até gostaria de ser autônoma, porém se sente insegura para isso, mas também não gostaria de ter chefe. Aqui, percebe-se que o processo estava ganhando forma, pois ela conseguia distinguir o que ingerir e se nutrir do que expelir. Ou seja, estava adentrando a fase problemática da escolha profissional.

Em seguida, como ela não fez a pesquisa em casa, explorou-se no guia das profissões uma lista atualizada de cursos. Dentre eles, a paciente selecionou alguns para pesquisar de maneira mais aprofundada. A lista continha os cursos de: *Design – web design, design gráfico, design digital; Marketing; Fotografia; Engenharia agrícola; Engenharia ambiental; Engenharia agrônômica; Engenharia florestal; Engenharia civil; Engenharia biomédica/ biomedicina; Engenharia de produção; Gestor ambiental; Biologia; Oceanógrafo; Veterinário; Zootecnia.*

A estagiária apresentou a ficha das profissões e solicitou que, para a semana seguinte, levasse preenchidas 4 fichas entre os 15 selecionados para que discutíssemos. A partir da discussão do teste, percebeu-se que houve uma grande ampliação das possibilidades.

Sessão 10

As duas próximas sessões foram utilizadas para discutir a ficha de profissões preenchidas. A orientanda selecionou para ambas as sessões os cursos que mais a interessavam e acabou por descartar as engenharias pelas quais expressou não se interessar de fato.

Em relação ao curso de oceanografia, contou que gosta muito de oceano e por isso se interessou, contudo, compreendeu que eles fazem mais pesquisa com a água e marés, e M. gosta mais da parte do contato com os animais marinhos, e citou o exemplo de mergulhadores. Em relação à fotografia, desinteressou-se quando percebeu que teria que estudar física das cores e algumas matérias que não a interessam teoricamente, e acrescentou que gosta de fotografar como *hobby*. A média salarial a frustrou bastante em ambos os cursos.

Quanto ao curso de biologia e biologia marinha, M. disse que já sabia bastante, pois fala com os pais e a amiga sobre, disse que gosta muito e que é uma boa possibilidade,

pois tem na Unesp de Bauru. Ela tem receio de, como os pais, precisar se tornar professora para atuar na área. Quanto ao salário, disse que se contentaria, percebe que para os pais não sobra, mas também não falta, e por isso pensa em atuar com *marketing* digital no tempo livre para compor a fonte de renda. Disse que deseja o curso, mas não como fonte de renda.

Conversamos sobre as condições mais concretas a respeito de como ela faria para trabalhar na área do *marketing* e ela disse que existe um *site* no qual ela divulgaria que faz trabalhos de divulgação de cursos e as pessoas que oferecem o curso pagam, então ela recebe uma porcentagem das vendas. Perguntei o que ela precisaria saber para fazer isso e ela disse de navegação, algoritmo, entrega de conteúdo, etc. Disse que o pai já trabalhou nesta plataforma por um tempo.

Fizemos então uma atividade em que ela apontaria os pontos positivos e negativos de cursar as faculdades selecionadas.

Fotografia

Pontos positivos: gosto de fotografar

Pontos negativos: matérias e salário

Biologia

Pontos positivos: contato com a natureza; tem no estado de SP

Pontos negativos: chance de não trabalhar na área

Biologia marinha

Pontos positivos: trabalhar com o que gosto; cuidar do meio ambiente; interesse pelas matérias do curso

Pontos negativos: Salário; talvez não viver em contato direto com os animais

Oceanografia

Pontos positivos: trabalhar com o oceano; matérias do curso são interessantes

Pontos negativos: não ficar em contato com animais

Na sessão, M. foi assumindo para si que o desejo dela se conectava mais à Biologia marinha. A estagiária solicitou que pesquisasse então empresas/campos de atuação para trabalhar com a biologia marinha e biologia e preenchesse mais 5 fichas para a semana seguinte.

Sessão 11

A paciente levou preenchidas as fichas de: Veterinária, Biomedicina, *Design*, Marketing e Zootecnia. Sobre a ficha de Biomedicina, M. constatou que não deseja trabalhar com

humanos. A medicina veterinária e a zootecnia a desencantaram, pois são profissões que não trabalham com animais marinhos, ademais não se trabalha com o animal em seu habitat natural – é com animais domésticos ou voltados para a produção.

Em relação ao *Design*, M. relata que não gostou da grade curricular por ter que estudar algumas matérias que não interessam do campo de humanas e físico-matemáticas. *Marketing* também não despertou interesse a ponto de estudar isso como faculdade.

A estagiária questionou se ela gostaria de pesquisar sobre os demais cursos que havia pré-selecionado nas duas sessões anteriormente e ela disse que não, que não acha que teria tanto interesse nelas, pois trabalhariam mais com a flora.

Por fim, foi solicitado que ela entrasse em contato com pessoas que trabalham com biologia marinha, para obter maiores informações do curso e do campo de atuação, que pesquisasse sobre a grade curricular e funcionamento das faculdades que ofertam este curso.

Fizemos então a atividade de elencar pontos positivos e negativos de Medicina veterinária, Zootecnia e Marketing.

Marketing

Pontos positivos: salário, *home office*, curso rápido

Pontos negativos: se for meu único trabalho, não estarei fazendo o que amo.

Veterinário

Pontos positivos: trabalhar com animais, cuidar da fauna

Pontos negativos: chance de não ser fauna marinha.

Zootecnia

Pontos positivos: cuidar de animais, bom salário

Pontos negativos: não ser animais marinhos

Sessão 12

Em processo resolutivo, discutiu-se a respeito de o curso de biologia marinha que ela pesquisou de maneira mais aprofundada entre a última sessão e esta e sobre as condições concretas de sustento na faculdade. M. mostrou-se determinada no que gostaria, disse que se interessou mais pela grade da UFRJ, uma vez que o curso é voltado para Biologia marinha desde o início, diferentemente da UFSC em que o curso tem um ciclo básico de 2 anos e apenas depois a especialização. Mas ela também pretende prestar o curso de Biologia em Bauru.

Ela fez uma entrevista com a prima que é bióloga e trabalha como pesquisadora em uma universidade e ganha bem. M. conta que se animou após conversar com essa prima e ver a possibilidade de trabalhar com a biologia. Ela comentou que pesquisou também as possibilidades de trabalho da biologia marinha em ONGs, institutos de preservação, pesquisa, etc. Conversamos como empresas e governo podem também se interessar se for lucrativo para eles o bem-estar de determinado animal e como o oceano tem importância na manutenção do ecossistema terrestre, etc. Ademais, fora observado que a pesquisa sobre local de trabalho foi superficial, mas compreendido que é difícil saber tudo sem estar dentro da área; discutiu-se que ela pode descobrir mais das possibilidades na medida que faz o curso. M. também visa alternativas para seu sustento durante a faculdade que é o *Marketing*.

Sessão 13

Nesta sessão, foi reaplicado o Emap a fim de se fazer uma comparação entre o início e fim do processo. Buscou-se explorar as possibilidades de assumir e sustentar seu desejo de construção profissional diante dos pais.

Foi conversado sobre o medo de dizer aos pais o curso que deseja seguir e, para enfrentá-lo, a estagiária propôs a técnica de *role-playing* para dramatizar a situação de contar aos pais o curso: primeiro ela interpretou a si mesma enquanto a estagiária, os pais; em seguida, se inverteu. Ela percebeu, após o exercício, que não seria tão dramático lhes dizer até porque eles mesmos fizeram biologia e foram aceitos pelos próprios pais nesta escolha, mas que talvez os decepcionasse e isso ela temia. M. sente que as expectativas da família recaem fortemente sobre ela, uma vez que o irmão não se envolve nos estudos.

Discutiu-se sobre a necessidade que ela sente de cuidar dos pais, parecendo existir uma confusão de papéis. Ela os percebe como dois adolescentes e reclama de certos comportamentos autodestrutivos dos mesmos; falou-se então sobre como ela se responsabiliza demais, assumindo um papel que não lhe cabe no momento.

Sessão 14

Neste encontro, visou se realizar o encerramento do processo e se apossar do que foi vivenciado. No início da sessão, M. relata alegremente que começou a fazer cursinho, um cursinho gratuito que estava inscrita desde o início do ano e só abriu vaga agora; diz que se sente motivada a estudar tendo um foco. Discutiu-se sobre a possibilidade de não passar, ela disse que tudo bem, está preparada para isso, uma vez que não teve o conteúdo que caiu no vestibular na Etec e que está preparada para fazer cursinho ano que vem.

Refletiu-se também sobre a não fixidez de uma escolha e a estagiária forneceu um *feedback* para ela do processo, para isso, os resultados comparativos do EMEP (Neiva, 2014) foram apresentados:

	Pré	Pós
Determinação	Médio	Superior
Responsabilidade	Inferior	Médio
Independência	Inferior	Médio Superior
Autoconhecimento	Inferior	Médio
Conhecimento da realidade	Médio Superior	Médio Superior
Maturidade total	Médio Inferior	Médio superior

M. disse que se sente muito mais segura, estava muito perdida e angustiada quando chegou para o processo e que agora se sente inteirada nesta questão. Falamos da amplitude de possibilidades que ela tem, da variedade de cursos explorados, da sua abertura e adaptabilidade para coisas novas, que quanto mais ampla a rede, mais segura ela fica das escolhas que faz, que é bom ela pensar na biologia marinha e ter também uma base no *marketing* digital, pois são atividades que lhe dão prazer de pensar em trabalhar. Muita fixidez gera frustrações, pois pode acontecer da capa que vestimos não servir mais, mas também é preciso saber o que faz sentido para nós em determinado momento, o que nos conecta à realidade e produz possibilidades de satisfação e construção de caminhos e projetos de vida a longo prazo também.

Foi perguntado se ela enxerga uma continuidade entre quem ela é e as influências sociais e familiares para a escolha do curso de Biologia. Ela respondeu que sim, que sempre foi criada em um ambiente em que o contato com a natureza era valorizado, assim como o cuidado com o meio ambiente e que isso é uma continuidade. Quando questionada sobre as rupturas com o processo dos pais, ou seja, o que ela vê de diferente e singular nela, ela diz que a forma de cuidar dos animais será diferente, por exemplo, cada um trabalha de um jeito. A estagiária perguntou então o que ela não gostaria de fazer igual aos pais e ela disse que é desistir, que o pai dela desistiu do mestrado, pois ela nasceu e que ela não quer construir uma família tão cedo, pois deseja sempre continuar estudando e lutando para construir uma carreira nesta área de interesse. Acrescentou que a mãe desistiu totalmente a ponto de não lembrar nada da faculdade.

M. relatou que começou a contar para os pais sua decisão sem dar muitos detalhes e sentiu que eles já sabiam, apenas não têm sua confirmação. Foi solicitado que escrevesse

sobre seus planos futuros e ela colocou em tópico que seus objetivos eram: se formar, ter casa própria, viajar, permanecer perto da família e amigos importantes, ser independente e conquistar sozinha a vida que desejar, ter uma vida simples, cuidar do meio ambiente, fauna e flora, ser uma pessoa melhor.

Sessão 15

Na sessão de devolutiva com os pais, a paciente preferiu não estar presente. A sessão levou em torno de 20 minutos, foi o tempo de perguntar brevemente como eles viam a filha e se sentiam frente a isso e apresentar os resultados do EMEP.

A mãe comentou que M. gostou muito do processo, falou isso diversas vezes em casa e que eles não sabem o que ela está decidindo, mas que a apoiariam. O pai interrompeu e disse que achava que ela gostaria de fazer Biologia, mas ainda não se sente bem para falar por medo ou vergonha. A estagiária apresentou então as áreas e cursos explorados e disse que a filha lhes contaria o que deseja fazer quando se sentir pronta, e que o importante é sentir o apoio deles, para seguir a vida que desejar e se tornar independente. Ademais, foi reforçado que a escolha não é fixa, mas que M. tem condições de se orientar perante as decisões que precisa tomar, pois ela tem mais ciência do que se interessa, e reconhecimento de suas capacidades.

A estagiária então apresentou os resultados do EMEP e explicou que, ao longo do processo, debruçou-se com M. sobre o desenvolvimento do autoconhecimento, reconhecimento da realidade material externa, sobre as diversas influências das escolhas e que ela tem condições de se posicionar quando a vida demandar.

7. Conclusão

Tornou-se evidente que se posicionar diante dos pais, podendo inconscientemente significar uma continuidade de um desejo que não pôde ser concretizado por eles, ao mesmo tempo que o futuro que os pais vislumbram para ela é que justamente ela não tenha o mesmo destino de “dar aulas”. Isso gera uma confusão e conflito internos que se expressam nessa insegurança de assumir para si mesma e para o mundo seus próprios desejos e pensamentos e agir em direção a eles. Existia uma confusão entre as influências externas e os sentidos pessoais dados às experiências, assim, um autoconceito pobre de sentido.

A posição consciente enfática dos pais, que não desejam que a filha curse algo que possa levá-la a ter o mesmo destino profissional deles – não trabalhar exatamente na área

desejada com um salário baixo –, na verdade, chega para M. como um grande sim. É como se houvesse uma identificação com o desejo não realizado dos pais, que inspira a busca ativa pela mesma profissão através da qual sempre em viagens, estilo de vida familiar, podia sentir-se feliz junto aos pais.

Ao longo do processo, enfocou-se em reconhecer as influências parentais e sociais sobre seu campo de interesses e se apropriar para construir um sentido próprio (autoconceito), não completamente alienado ao outro. Para isso, ainda que estivesse evidente, desde o começo, uma tendência para a Biologia, foi trabalhado muito o autoconhecimento e também a abertura para outras áreas e cursos dentro das Ciências da natureza para que a escolha não acontecesse de maneira limitada ao que é conhecido e familiar.

Nesta construção, M. foi sendo capaz de diferenciar o que é próprio, o que é continuidade e assim poder assumir, sem grande confusão e insegurança, aquilo que desejava. À medida que isso foi acontecendo, o engajamento no processo se intensificou, saiu de uma atitude passiva para uma atitude ativa em busca de encontrar aquilo que desejava construir em seu futuro, conversando com pessoas do *marketing*, da biologia, pesquisando sobre os cursos de maneira mais aprofundada e não esperando da orientadora profissional a consignação. Ou seja, ela saiu do momento dilemático em direção à fase de resolução.

Desta forma, pôde-se estruturar uma perspectiva de futuro bem enraizada nas próprias capacidades, condições concretas de sua realidade material e familiar e em que suas aspirações pudessem formar um bom acordo de compromisso satisfatório e não sintomático com a identidade profissional, em que ela se mantivesse apenas sendo uma expoente da problemática vocacional da família.

| Referências

ALMEIDA, M. E. G. G.; PINHO, L. V. Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional. **Psic. Clin.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, 2008.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional: a estratégia clínica**. São Paulo: Martins Fontes, 1991 [1971].

LASSANCE, M. C.; SARRIERA, J. C. Carreira e saliência dos papéis: integrando o desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 15-31, 2009.

LEVENFUS, R. S.; BANDEIRA, D. R. **AIP – Avaliação dos Interesses Profissionais**. São Paulo: Vetor, 2009.

LUCCHIARI, D. H. P. S. (org.). **Pensando e vivendo a Orientação Profissional**. 9. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2017.

NEIVA, K. M. C. **EMEP**: escala de maturidade para a escolha profissional. São Paulo: Vetor, v. 2, 2014.

Projetos de vida como possibilidade para um trabalho de Orientação Profissional com um grupo de aposentadas: relato de experiência

Edilson Antonio de Souza Rodrigues
Marianne Ramos Feijó

1. Introdução

Segundo dados do censo do IBGE, em 2022, o número da população com idade igual ou maior a 65 anos cresceu 57,4% nos últimos 12 anos no Brasil; eles são hoje 10,9% da população brasileira (Gomes; Britto, 2023). Segundo o que indicam projeções anteriores, essa parcela populacional continuará a crescer nos próximos anos, em que o número de pessoas com idade igual ou superior a 60 anos chegará a ser um quarto da população do país em 2043 (Perissé; Marli, 2019).

Enquanto o número da população idosa cresce ao redor de todo o mundo, isto não ocorre com as redes de suportes sociais que poderiam garantir maior qualidade de vida a esse grupo. Além disso, vivemos em uma sociedade que foca seus esforços, a rigor, nas parcelas sociais da população economicamente ativa, o que contribuiu para a marginalização do idoso e uma imagem social negativa dele, algo que contribuiu para a construção de preconceitos e invisibilidades (Mendes *et al.*, 2005).

Todavia, estudos recentes em diversas áreas do conhecimento demonstram avanços em relação à imagem social dos idosos em curso na nossa sociedade, reescrevendo seus sentidos e conceitos, rompendo com preconceitos e concepções; esforço ao qual toda a sociedade aparenta engajar-se (Ferreira *et al.*, 2014).

No escopo de áreas do conhecimento que ressignificam o papel do idoso em nossa sociedade, encontra-se também a Psicologia. A exemplo, o trabalho de Moreira (2012) em que a pesquisadora demonstra que havia, até meados do século XX, uma noção de que o envelhecimento significava um declínio do desenvolvimento humano; surgem, neste período, porém, novas orientações que desafiam esta lógica. Moreira (IDEM) cita o paradigma do *life span* que propõe que a velhice não é um declínio ou encerramento do desenvolvimento humano, uma vez que este ocorre sempre em todas as fases da vida, sendo um fluxo contínuo, que não se interrompe. Os desafios que surgem nestes percursos, que podem ser únicos para cada fase da vida, são os que “convidam” os indivíduos a se constituírem e desenvolverem. A pesquisadora indica que é este último paradigma que molda mais frequentemente as pesquisas sobre envelhecimento da psicologia brasileiras.

Como exemplo, temos o trabalho de Schwarz (2009, p. 216), que na conclusão da sua dissertação diz:

Essas reflexões levam à percepção da velhice como uma etapa que pode ser vivida em uma dimensão maior, cada momento podendo ser reinventado e recriado continuamente em movimentos espiralados, assim como ocorre em todas

as etapas da vida, em direção ao desenvolvimento da própria individualidade. Nenhuma trajetória humana é reta e pode ser medida apenas através de cálculos matemáticos; desde o início estamos na linha circular do tempo e é vital a busca do crescimento pessoal.

Logo, a pesquisadora indica que a velhice não é um momento de encerramento, como outrora se pensava, é um momento de recomeços, de reescrever e iniciar ciclos. Desta forma, a conclusão do seu trabalho demonstrou estar em consonância com os novos paradigmas que a psicologia adota ao refletir sobre o envelhecimento humano.

As mudanças de paradigmas na sociedade exigem mudanças também em nossas práticas de trabalho. No campo da Orientação Profissional (O.P.), Lehman (2010) abordou crises relacionadas à pós-modernidade – um período de constantes mudanças e incertezas sobre o futuro que demandou adaptações por parte dos profissionais que atuam nesta área. Das diversas reflexões suscitadas pela autora em seu texto, destacamos a que demonstra que em um mundo que constantemente muda as “regras do jogo”, em que não é possível fazer quaisquer previsibilidades de futuro e trajetórias, o que nos resta é investir nos indivíduos; ou seja, tentar resgatar seus valores, os sentidos que atribuem ao seu trabalho, fortalecer identidades para que se reconheçam, tornando-se capazes de construir, transformar e atuar no mundo.

A partir disso, temos uma nova missão: trabalhar para além de uma Orientação Profissional que visa apenas escolher uma carreira ou um objetivo a seguir e criar novas ações e procedimentos. Sobre isso, Mandelli, Soares e Lisboa (2011) dizem que a OP, hoje, precisa estar em consonância com uma visão de mundo crítica, que possibilita compreender os determinantes sociais e as desigualdades sociais nas quais os indivíduos estão inseridos, para assim contribuir para a construção da conscientização dos orientandos, a fim de que eles possam ser agentes de transformação e da construção de um contexto que possibilite um desenvolvimento humano mais integral. As idealizações e reproduções de uma estrutura social alienante precisam dar espaço a um mundo realista e crítico.

Deste modo, orientadores profissionais participam junto ao indivíduo da construção da sua identidade, possibilitando a reflexão sobre os meandros sociais e as particularidades que constituem sua vida, revisitando o seu passado e presente para que sirvam como parâmetros para a construção do seu porvir. Os indivíduos podem deixar o papel de aspirantes e virarem atuantes em seu futuro; este, ao ser mais crítico, cria um futuro possível e alinhado a seus desejos e valores (Mandelli; Soares; Lisboa, 2011).

Em se tratando de um grupo de pessoas com mais de 60 anos e aposentadas, outras características específicas precisam ser levadas em consideração. Esta é uma importante fase de transformações profissionais para o indivíduo, se considerando o papel que o trabalho tem para a geração em questão. Fonte de determinação da identidade, o trabalho define o *status* social e econômico; é um dos principais elementos de formação dos vínculos sociais; logo, o rompimento com ele pode trazer prejuízos psicológicos e alterações na qualidade de vida (Pitta *et al.*, 2021), se a aposentadoria não for ressignificada e se questões práticas de sobrevivência e renda não forem equacionadas.

A Orientação Profissional é uma oportunidade de reflexão e de ressignificação, que pode ajudar a elaborar o luto por perdas como a de espaços de trabalho formal e a diminuir seus impactos. Objetiva fomentar a qualidade de vida, com criação de possibilidades de enriquecimento pessoal, levando-nos a perceber que o rompimento profissional não precisa significar o fim da possibilidade de ação e impossibilidade de se recomeçar projetos de vida. Para se alcançar este objetivo, é indicado que se trabalhe a elaboração dos significados da aposentadoria com as pessoas nesse processo; que se compreenda seus vínculos sociais e familiares; e que se discuta questões sobre envelhecimento, a fim de romper estigmas sobre esse ciclo vital humano (Rodrigues *et al.*, 2005). Em suma, objetiva-se criar possibilidades para que as pessoas possam pensar a aposentadoria não como uma ruptura, mas como um momento de transição em que surgem novas possibilidades de escrever o futuro.

Conceitualizar projetos de vida pode ser uma tarefa árdua. Alguns autores, quando se engajam neste esforço, tomam como base os trabalhos do Centro de Estudos sobre a Adolescência da Universidade de Stanford, particularmente, os trabalhos de William Damon. Este autor desenvolve o conceito de "Purpose", que pode ser entendido como: 1. um objetivo fixo, ou seja, não é um objetivo que transmuta repetidamente conforme os diversos contextos se apresentam. Eles são objetivos mais amplos, de maior alcance – como exemplo, citam que não são pequenas metas, como "chegar a tempo no cinema" ou "conseguir uma vaga para estacionar num determinado lugar". 2. São objetivos significativos e importantes para os indivíduos e fazem parte de uma busca por um significado – do inglês, *meaning*. 3. Existe um direcionamento do indivíduo para ter uma realização que lhe possibilita um progresso; este impacta além dele mesmo, ou seja, é algo que faz diferença no mundo para além do indivíduo em si, adquirindo, portanto, um caráter social (Damon; Menon; Bronk, 2003).

Assim, projetos de vida tomariam como base o conceito de *purpose*, mas dá alguns passos adiante, já com a colaboração também de outros autores. Os Projetos de vida,

agora, são sustentados nos valores e nas identidades dos indivíduos e se constroem quando os desejos saem do campo da imaterialidade, e podem ganhar vida num mundo possível, a partir de um planejamento anterior (Silva; Danza, 2022). Logo, reconhece-se que a formação destes projetos está intimamente relacionada com fatores sócio-histórico-culturais (Klein; Arantes, 2016). Há, portanto, uma forte dose de subjetividade nos projetos de vida, assim como o reconhecimento da ação da cultura e dos aspectos sociais em que as pessoas estão inseridas para a formação deles.

Com o intuito de construir projetos de vida e de ampliar a qualidade de vida de um grupo de pessoas aposentadas, em 2023, foi planejada a prática de OP para discussão de projetos de vida no estágio de “Psicologia e Trabalho: Orientação Profissional e para o Trabalho” do curso de graduação em Psicologia da Unesp em Bauru.

2. Objetivos

O trabalho objetivava refletir junto às participantes sobre os aspectos de suas vidas que lhe atribuíam qualidade de vida; assim como realizar atividades de autoconhecimento que facilitassem o conhecimento de suas identidades e suas visões de mundo, em consonância com seus valores sociais e culturais para, posteriormente, convidá-las a criarem ou direcionarem seus projetos de vida. A reflexão e o diálogo sobre sonhos e desejos foi proposta, visando o autocuidado e o bem-estar físico e psicológico.

3. Método

3.1. Participantes

Ao todo, eram 5 participantes, todas mulheres, de idade igual ou superior a 65 anos que estavam em uma lista de espera para atendimento terapêutico em uma instituição conveniada ao estágio numa cidade de porte médio do interior de São Paulo. Uma característica profissional dividida por todas as participantes é que elas haviam entrado na aposentadoria há pouco tempo. As participantes haviam demonstrado insatisfações ou dificuldades em se adaptar a essa etapa da vida, quando passaram por entrevistas de triagem, realizadas na instituição conveniada meses antes do início do atendimento.

As participantes receberam um telefonema do estagiário responsável pelos trabalhos que, após explicar o objetivo do grupo que não tinha cunho clínico, convidou-as a participarem dos encontros.

3.2. Procedimento

Os encontros ocorreram no segundo semestre de 2023, ao longo de 3 meses. Foram realizados, ao todo, 9 encontros, de 2 horas cada.

O quadro a seguir demonstra a estrutura de cada atendimento:

Quadro 1 – Organização dos encontros

Número do encontro	Atividade(s) realizada
1º encontro	Atividade de apresentação e quebra gelo "o que tenho de semelhante". Apresentação dos objetivos de trabalho e sua estrutura.
2º encontro	Discussão sobre trabalho e lazer; discussão sobre qualidade de vida e projetos de vida.
3º encontro	Atividade "Curtigrama"
4º encontro	Atividade "flor da vida". Adaptada do Time da Vida" (Müller, 2012)
5º encontro	Atividade "flor da vida" [continuação]
6º encontro	Atividade "flor da vida" [conclusão]
7º encontro	Discussão de projetos de vida suscitada por demanda espontânea.
8º encontro	Atividade "pizza de qualidade de vida" (Souza; Feijó, 2020)
9º encontro	Retomada de todas as atividades para conclusão e discussão sobre autocuidado.

Fonte: Elaboração própria

4. Resultados

No primeiro encontro, foi conversado com os presentes quais seriam os objetivos do trabalho em grupo, foram retiradas dúvidas e apresentado o conceito de projetos de vida. Posteriormente, foi falado sobre as regras do grupo e como seriam organizados os atendimentos. Em seguida, foi realizada uma atividade de apresentação para que todas se conhecessem. As integrantes foram separadas em duplas que conversavam entre si sobre quais seriam suas semelhanças e as coisas que elas identificavam uma na outra. Posteriormente, elas apresentaram essas semelhanças ao grupo que podia também indicar se possuíam essas semelhanças.

Esta atividade, pelo que foi observado, foi importante para a formação do vínculo entre as integrantes. Elas já se tornaram muito próximas neste momento e abriram espaço também para falar sobre outros aspectos de sua vida e demonstraram identificação em vários

outros pontos. Ocorreram, porém, alguns excessos, como julgamentos e aconselhamentos invasivos e fora do objetivo do grupo. Esses excessos foram debatidos posteriormente com as integrantes, junto à discussão sobre a necessidade de respeito à diversidade e a liberdade de cada pessoa em seguir os caminhos que deseja, seguindo as indicações sobre trabalho em grupo indicadas por Adalberto Barreto (2008).

No segundo encontro, houve diálogos sobre projetos de vida e sobre atividades de trabalho e lazer; a importância de cada um deles e porque esses encontros se davam em um estágio de Psicologia do Trabalho.

Algo importante deste encontro foi que tentamos fazer uma conceitualização dos significados de “trabalho, lazer e qualidade de vida”, a partir dos próprios conceitos que as orientandas tinham deles. Foi possível observar que as participantes dividiam uma visão de trabalho próxima. Elas não acreditavam que trabalho era apenas uma atividade remunerada, acreditavam que trabalho era algo que se constrói através de um esforço para atingir um fim; disseram que esse fim era sempre o bem próprio ou o bem do outro; logo, acreditavam que trabalho é uma atividade que visa trazer benefícios às pessoas, tanto para quem o realiza, quanto para as pessoas próximas a elas.

Apontaram alguns papéis de gênero neste percurso, sinalizaram que homens tendem a pensar trabalho de maneira diferente das mulheres, muitas vezes não considerando os trabalhos domésticos e de cuidado como algo que exige bastante das pessoas; que, ao se aposentarem, passaram a serem vistas como tendo tempo, e são colocadas pelas pessoas para cuidarem das pessoas próximas, sem que reconheçam que isso gera grande esforço e, às vezes, as levam a negligenciarem seus próprios cuidados. Apontaram que é comum verem homens “aproveitando” a aposentadoria em praças e realizando *hobbies*, enquanto elas estão consumidas em trabalhos domésticos ou cuidando de outros familiares. Elas não reclamavam de ter que fazer estas atividades, apenas queriam uma divisão justa destas tarefas. Tentamos debater, em grupo, porque essas situações ocorrem e quais seriam as origens delas.

Fizemos uma lista em conjunto de quais eram as atividades de trabalho e lazer que elas faziam diariamente. Neste momento, elas indicaram que a aposentadoria para elas não significou um rompimento com o trabalho, apenas uma mudança de tarefas realizadas e do fato de elas não serem mais remuneradas. Mostraram também que trabalho e lazer estavam intrinsecamente relacionados à vida, ou seja, viver implicava constante trabalho e o engajamento em lazeres.

Todas elencaram que não viam possibilidades de possuir qualidade de vida caso se afastassem de seus trabalhos e dos seus momentos de lazer, que todos esses três conceitos

estavam intimamente conectados. Posteriormente, foi conversado sobre os projetos das participantes e seus sonhos, metas e desejos futuros. Elas anotaram em uma folha de papel quais eles eram e discutimos posteriormente quando todas apresentaram o que haviam anotado.

Importante notar que, até este momento, as perguntas do orientador sempre levavam a queixas clínicas, ou seja, tudo que era indicado pelas participantes nas atividades levava a apresentarem suas demandas para trabalho clínico. O orientador encarou este fato com naturalidade, uma vez que elas haviam procurado a instituição para esta finalidade e eram mulheres que estavam em sofrimento psíquico. Ele não fez correções, nem tentou mudar o foco e exigir respostas diferentes. Foi identificada a necessidade de construção de significado dos atendimentos em conjunto. Havia a crença que, conforme os atendimentos seguissem, fosse ficando bem definido às participantes o que de fato era realizado e com que finalidade, portanto não se tratava um atendimento clínico, o que foi reforçado.

No terceiro encontro, foi realizada a atividade do "curtograma", que consiste nas participantes indicarem, em suas rotinas, quais são as atividades que fazem e gostam; fazem, mas não gostam; não fazem e não gostam e quais não fazem, mas gostam; conforme indicações de Andrade (2005). A intenção da atividade era aprofundar, de uma maneira diferente, a lista das atividades de trabalho e lazer que havíamos feito no encontro anterior. Neste, havíamos apenas feito uma lista, agora nós queríamos ver uma lista em que elas poderiam indicar a relação afetiva que estabelecem com estas atividades.

O curtograma nos deu subsídios para discutir as atividades diárias que elas estavam engajadas e refletir o porquê. Além de que foi observado, que ajudou as participantes a verem o quanto do seu tempo dispensam a atividades que "gostam" e as que "não gostam". A partir disso, foi possível refletir também sobre as origens disso, como feito no encontro anterior. Elas puderam refletir sobre seus gostos particulares e trocarem experiências das atividades que realizam com as outras participantes.

Também foi possível juntar o "gosto, mas não faço", com a atividade da semana anterior, sobre sonhos e metas. Conversamos porque não faziam algumas das atividades que gostavam. Uma das participantes citou "é engraçado ver que tem tanta coisa que gosto e não estou fazendo"; outra citou "a gente tem tanto sonho que dá para fazer, mas eles acabam ficando de lado". A partir desses apontamentos, começamos a falar sobre o que poderia ser feito para que essas atividades fossem realizadas. A partir disso, foi possível ver um movimento: alguns sonhos apontados na semana anterior eram idealizados, e foi possível ver que elas começaram, sozinhas, a indicar este fato e focar nos sonhos, nas metas, nos projetos e nas atividades que eram mais realistas a seu padrão de vida atual.

Uma pessoa, nessa reflexão do grupo, disse que mesmo reconhecendo alguns sonhos como idealizados, achava bom sonhar; mesmo sabendo que não os realizaria, o simples fato de sonhar lhe dava cor à vida.

Posteriormente, motivado por outras discussões, o orientador falou sobre a possibilidade de realizar pequenos passos em direção aos sonhos ou a uma parte deles. Uma das participantes expressou que tinha o desejo de conhecer outros países que sempre gostava de visitar restaurantes com temáticas estrangeiras, pois sentia como se visitasse esses lugares pessoalmente. Tal relato suscitou a discussão sobre a materialidade dos planos e abriu novos caminhos para a busca pelos sonhos que elas tinham.

No quarto, quinto e sexto encontros foi realizada a atividade da "Flor da Vida". Esta atividade foi adaptada por nós e tinha como base a atividade do "Time da Vida" (Müller, 2012). Foi pedido às participantes que desenhassem uma flor ou planta que gostassem ou se identificassem; posteriormente, que desenhassem os elementos que ajudaram esta flor a florescer: como sol, água, vento, etc. A atividade era livre e poderiam desenhar quais elementos quisessem. A confecção da flor levou todo o tempo do quarto encontro. Ao fim deste, foi pedido que levassem o desenho para casa e que pensassem quem seriam as pessoas que representariam os elementos que disseram ser importantes para o florescer da planta, ou seja, quem na vida delas representaria o sol, a água, o vento, etc. Uma pessoa por elemento.

A atividade ficaria para ser finalizada no quinto encontro, porém, como o dia estava bastante chuvoso e frio, mais da metade das participantes não veio. Neste dia, houve conversa sobre a atividade e as pessoas presentes apresentaram o seu desenho e os seus elementos. Com o tempo restante, os projetos que possuíam e como estavam aproveitando as atividades dos encontros foram alvo de diálogo. Firmou-se o combinado de retomar a atividade da flor da vida no encontro seguinte, quando estivessem todas as orientandas presentes.

No sexto encontro, foi retomada a atividade. Cada integrante apresentou seu desenho. Após a apresentação, o orientador fez perguntas do tipo "como você acredita que essas pessoas contribuíram e contribuem para seus projetos?". As participantes identificaram contribuições dessas pessoas não apenas para projetos, mas também para suas identidades, valores e crenças. Disseram também que essas pessoas eram responsáveis pelo seu bem-estar, pois eram muitas vezes as pessoas que dividiam momentos de lazer e que faziam com que elas compartilhassem momentos felizes. Algumas pessoas apontaram uma complexidade nessas relações, mostrando que trouxeram também sofrimentos e dificuldades, para além de apenas contextos felizes.

Ao final da atividade, elas conversaram sobre uma observação que uma participante havia feito; neste momento da vida, que filhos e netos cresceram, elas viam uma diferença nas relações: antes, elas eram responsáveis por todas as pessoas, eram elas que faziam todas as tarefas acontecerem; hoje, elas observavam um compartilhamento das atividades, ou seja, viam filhos e netos fazendo com que os projetos acontecessem e contribuindo diretamente para isso. Agora elas tinham outras pessoas para dividir “o peso do mundo”.

No sétimo encontro, ocorreu um problema que envolveu uma das participantes do grupo. Isso gerou preocupação entre todas as integrantes presentes no dia, o que deu início a uma discussão sobre uma preocupação delas com seu próprio futuro. O estagiário resolveu acolher o que as participantes trouxeram, suas falas, angústias e preocupações, em detrimento de seguir o planejamento anterior.

Após ouvir o que as participantes trouxeram e permitir que se expressassem livremente, o estagiário perguntou se poderia fazer um paralelo sobre os assuntos que elas trouxeram com os encontros realizados. Tendo o aceite das participantes, foi desenvolvida a ideia de que projetos de vida poderiam ajudar não a sanar as problemáticas que elas apresentaram, mas a tentar ter e levar uma vida com mais qualidade. Foram dados exemplos e possibilidades. As participantes acolheram essas falas. Citaram exemplos de momentos de dificuldades em que participar de atividades ajudaram-nas a “acalmar os nervos”. Citaram certos *hobbies* e práticas, como religião, artes, entre outros, que ajudavam a pensar na vida e nas complexidades do mundo.

Neste momento, elas começaram a falar sobre como estavam pensando em se engajar mais em atividades de lazer, desenvolver *hobbies*, viajar, conhecer pessoas novas e como sentiam que planejar esses momentos poderia ajudá-las a lidar com angústias. O estagiário reforçou essas falas, apontando que os projetos de vida delas poderiam ter essa direção caso elas desejassem, ou seja, projetos de vida relacionados a lazer e cuidados com a saúde mental e a qualidade de vida no geral. Foi decidido, então, naquele dia, que nosso foco até o final dos atendimentos seria direcionado a isso.

No oitavo encontro, foi realizada a atividade da “pizza da qualidade de vida” (Souza; Feijó, 2020), em que pedimos que as participantes criassem um gráfico em formato de setores em que indicassem itens que consideravam imprescindíveis para terem uma boa qualidade de vida. O objetivo desta atividade, nesta altura dos atendimentos, era analisarmos se elas estavam conseguindo se engajar em atividades que consideravam importantes em suas vidas ou se ainda possuíam muitas coisas que consideravam importantes e que não puderam, até então, ser concretizadas; poderíamos saber também se os atendimentos

havam suscitado novas necessidades nas participantes ou feito com que identificassem projetos novos e, assim, ajudar-nos a programar o último encontro.

Foi discutido, a partir das respostas colocadas pelas participantes, que a maioria das coisas que colocaram eram atividades que elas de fato realizavam durante o dia, ou seja, atividades que elas já se engajavam diariamente ou haviam passado a fazer. Além disso, as coisas que colocaram e que ainda não faziam estavam em consonância com seus projetos, eram atividades que poderiam ser realizadas, as quais elas já estavam trabalhando para concretizá-las e que estavam dentro das possibilidades de realização de cada uma, segundo os próprios apontamentos que elas faziam.

O nono encontro era o último. Foram retomadas todas as atividades feitas ao longo do atendimento para entender o que elas refletiram sobre o trabalho realizado. Neste momento, foi possível falar sobre os projetos de cada uma, organizar e pensar mais sobre as maneiras de encaminhá-los. Elas dividiram *feedbacks* e suas conclusões sobre os encontros.

Posteriormente, as estratégias que elas usam para autocuidado e formas que encontram de aliviar a tensão quando não se sentem bem foram discutidas. Esta discussão ocorreu, pois elas indicaram a necessidade de falar de maneira específica sobre isso e queriam socializar, uma com as outras, maneiras de se cuidar.

5. Considerações finais

Seguindo as categorias de projetos de vida apresentadas por Santana, Bernardes e Molina (2016)¹, as participantes deste grupo formaram projetos relacionados a "lazer e participação social", "familiar", "econômico" e "religioso/espiritualidade". Demonstraram não ter mais interesse em projetos de "trabalho", referindo-se aos trabalhos formais, pois entendem já ter passado toda uma vida trabalhando e cuidando dos outros. Expressaram querer se engajar em lazer e aproveitar a vida nesta nova etapa. Também foi muito presente o desejo de participar de atividades artísticas, as mais variadas, inclusive, produzindo arte. Havia desejo de retomar estudos, seja fazendo curso ou algo mais formal, como retornar à escola regular e ajudar ao próximo, seja com trabalho voluntário, seja de modo mais informal.

Foi possível conversar sobre como encaminhar, planejar e fazer esses projetos acontecerem. Alguns já começaram a realizá-los antes mesmo do encerramento dos encontros. Foi possível ver que os atendimentos também produziram uma nova forma de

¹ Para preservar o anonimato das participantes, apresentaremos as categorias de projetos apresentados por este trabalho referenciado, sem nos aprofundarmos nos projetos em si.

se relacionarem entre si. Um exemplo disso foi quando uma participante, que se mantinha bastante em silêncio durante os atendimentos iniciais, começou a contar sobre problemas que a impediam de realizar seus projetos. As participantes começaram a se envolver para pensar projetos simples, que estariam dentro das possibilidades da orientanda, sem ignorar seu contexto atual e as limitações que ela possuía. Tal vivência pareceu muito diferente do primeiro encontro em que, em certos momentos, algumas falas invalidaram os contextos das outras participantes.

Foram observadas falas que mostravam, ao longo de todo o processo, o quanto estavam se conhecendo, e o quanto isso as ajudavam a planejar um futuro possível. Algumas pessoas demonstraram ter melhorado sua autoestima, pois puderam se conhecer melhor e “enxergar o que poderiam fazer daqui em diante”, sem algumas limitações que tinham antes, ou seja, viam uma possibilidade de futuro e percebiam melhor suas capacidades em realizá-lo. Algumas pessoas que sofriam em relações sociais complicadas mostraram interesse em focar no autocuidado, e ter a si como foco das suas preocupações daqui em diante. Essas falas se enquadravam nos achados do estudo de Lawton *et al.* (2002) que demonstrava haver correlação entre um aumento do bem-estar e de um estado mental positivo para pessoas idosas, quando envolvidas em projetos de vida.

Foi possível ver que o próprio grupo em si surgiu como uma possibilidade de fazer os projetos se concretizarem. Por exemplo, pessoas que queriam ter mais contato social, começaram a se visitar durante a semana; outras integrantes começaram a planejar uma viagem juntas.

Contudo, as orientandas estavam em uma lista de espera para atendimento clínico. Logo, já reconheciam a necessidade de um atendimento psicoterapêutico para melhorar sua qualidade de vida. Demandas clínicas mais profundas apareceram durante os atendimentos, exigindo um manejo especial, não predito anteriormente e para o qual o estagiário precisou se preparar, mantendo o foco de trabalho de orientação profissional, sem correr o risco de invalidar os projetos e diálogos construídos.

Em relação a conteúdos clínicos, independente dos contextos que os orientandos se encontrem, podem ser abordados. Acuna (2020) demonstra que eles podem ser trabalhados, pois revelam dificuldades, angústias e medos dos indivíduos, às vezes, representam impedimentos para sua possibilidade de ação. Portanto, quando esses conteúdos surgiam, foram trabalhados com as orientandas o autoconhecimento, com perguntas do tipo: “Como você acredita que este problema que relatou afeta seus projetos de vida?”. Assim, abriu-se campo para que elas pudessem conhecer suas dificuldades, angústias e medos e

encontrassem saídas possíveis para as dificuldades, inclusive continuidade de busca por acesso à psicoterapia.

A maioria das participantes disse ter tido uma experiência importante com os atendimentos. Uma participante citou que não sentiu grandes transformações em sua vida, mas reconheceu que foi importante ter participado dos encontros e que se sentiu inserida socialmente e que conheceu coisas sobre si, as quais não havia até então percebido.

Porém, para todas as participantes, sem exceção, foi possível observar que estavam, assim como as novas orientações da Psicologia indicam, engajadas em reescrever suas histórias, dar início a novos projetos, resgatar projetos e sonhos antigos, mesmo muitas vezes estando em contextos difíceis e com certas limitações. Elas, o tempo todo, demonstravam profundo interesse em se reinventar e criar novas histórias.

Sobre o campo de estágio, foi possível constatar que um “planejamento para a aposentadoria” não precisa ocorrer apenas com pessoas que estão no processo de se aposentarem, mas também com indivíduos que já se encontram nesta etapa e sofrendo com angústias e aflições características deste ou de outros contextos, através de um trabalho com projetos de vida.

| Referências

ACUNA, J. T. Desenvolvimento de autoconhecimento e projeto de vida na orientação vocacional: um estudo de caso. **Nova Perspectiva Sistêmica**, v. 29, n. 68, p. 91-104, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.38034/nps.v29i68.518>. Acesso em: 13 nov. 2023.

ANDRADE, S. Curtograma. In: ANDRADE, S. **Teoria e Prática de Dinâmica de Grupo – jogos e exercícios**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. p. 51-53.

BARRETO, A. P. **Terapia Comunitária: passo a passo**. 4. ed. Fortaleza: Gráfica LCR, 2008.

DAMON, W.; MENON, J.; BRONK, K. C. The development of purpose during adolescence. **Applied Developmental Science**, v. 7, n. 3, p. 119-128, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1207/S1532480XADS0703_2. Acesso em: 05 jun. 2023.

FERREIRA, M. G. *et al.* Desconstruindo a imagem do idoso nos meios midiáticos. **Revista Kairós Gerontologia**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 211-223, dez. 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/23868>. Acesso em: 13 nov. 2023.

GOMES, I.; BRITTO, V. Censo 2022: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos. **Agência IBGE Notícias**, 27 de out. de 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-denoticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos>. Acesso em: 13 nov. 2023.

KLEIN, A. M.; ARANTES, V. A. Projetos de vida de jovens estudantes do ensino médio e a escola. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 41, n. 1, p. 135-154, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-623656117>. Acesso em: 13 nov. 2023.

LAWTON, P. *et al.* Motivation in later life: personal projects and well-being. **Psychology and aging**, v. 17, n. 4, p. 539-547, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/08827974.17.4.539>. Acesso em: 14 nov. 2023.

LEHMAN, Y. P. Orientação profissional na pós-modernidade. *In*: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. (org.). **Orientação Vocacional Ocupacional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 19-30.

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, v. 63, n. esp., p. 49-57, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672011000300006. Acesso em: 13 nov. 2023.

MENDES, M. S. S. B. *et al.* A situação social do idoso no Brasil: uma breve consideração. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 18, n. 4, p. 422-426, out. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002005000400011>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MOREIRA, J. O. Mudanças na percepção sobre o processo de envelhecimento: reflexões preliminares. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 28, n. 4, p. 451-456, out. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000400003>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MÜLLER, A. Troca de cartas no time da vida: um bate-bola construtivo. **Nova Perspectiva Sistêmica**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 42, p. 42-56, abr. 2012. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/222>. Acesso em: 13 nov. 2023.

PERISSÉ, C.; MARLI, M. Idosos indicam caminhos para uma melhor idade. **Agência IBGE Notícias**, 19 de mar. de 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencianoticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24036-idosos-indicam-caminhos-para-uma-melhor-idade>. Acesso em: 13 nov. 2023.

PITTA, A. G. C. C. *et al.* Orientação Profissional para aposentados como cuidado e prevenção de doenças mentais: revisão integrativa. **Editorial BIUS**, v. 27, n. 21, out. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/BIUS/article/view/9667>. Acesso em: 15 out. 23.

RODRIGUES, M. *et al.* A preparação para a aposentadoria: o papel do psicólogo frente a essa questão. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 6, n. 1, p. 53-62, 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902005000100006&script=sci_abstract. Acesso em: 15 nov. 2023.

SANTANA, C. S.; BERNARDES, M. S.; MOLINA, A. M. T. B. Projetos de vida na velhice. **Estudos interdisciplinares sobre o envelhecimento**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 171-186, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/2316-2171.59848>. Acesso em: 13 nov. 2023.

SCHWARZ, L. R. **EnvelheSer – A busca do sentido da vida na terceira idade**. Uma proposta de psicoterapia breve de orientação junguiana. 2009. 333 f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.47.2008.tde-16122008-161154>. Acesso em: 13 nov. 2023.

SILVA, M. A. M.; DANZA, H. C. Projeto de vida e identidade: articulações e implicações para a educação. **Educação em revista**, Belo Horizonte, v. 38, maio 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-469835845>. Acesso em: 13 nov. 2023.

SOUZA, L. R.; FEIJÓ, M. R. Orientação profissional e reinserção social de pessoas em tratamento para dependência de substâncias psicoativas. **Revista de Extensão da UNIVASF**, Petrolina, v. 8, n. 1, p. 54-73, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.univasf.edu.br/index.php/extramuros/article/view/1040>. Acesso em: 13 nov. 2023.

Relato de experiência de Oficina de Orientação Profissional para alunos do Ensino Médio: descrição do uso da técnica Nave de Noé

Marina Oliveira Silva
Julia Cunha da Silva
Marianne Ramos Feijó

Introdução

No presente capítulo será apresentado um relato de experiência de oficina, realizada como uma das práticas de estágio obrigatório em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), pela Universidade Estadual Paulista (Unesp), *campus* de Bauru, no ano de 2023. A prática foi conduzida por duas estagiárias de Psicologia Organizacional para atendimento de pedido de representante da escola e como forma de diversificar a atuação das estagiárias no campo da Psicologia Organizacional.

A POT possibilita ao profissional atuar em diversos ambientes e campos e a Orientação Profissional (OP), por sua abrangência, permite atuar em diferentes momentos de escolhas que incluem a escolha de profissão, curso ou carreira. Tal escolha, quando permeada por reflexões e definição de critérios, pode servir de base e de parâmetro para outras escolhas e para o exercício de diferentes papéis assumidos ao longo da vida, afinal, as possibilidades e escolhas se apresentam em diversos momentos e contextos, fazendo com que o sujeito se posicione diante delas e lide com angústias e desconfortos, especialmente quando não se sentir apoiado e informado o suficiente.

Conforme o indivíduo vai se aprofundando em seu autoconhecimento, refletindo sobre sua história de vida, reconhecendo sua individualidade, preferências e valores, os caminhos podem ser trilhados com mais fluência, fazendo com que a presença de sentimentos ruins seja minimizada diante de momentos de tomadas de decisões. A comunicação de suas vontades e necessidades aos demais também poderá favorecer o processo de apoio, principalmente no que diz respeito às primeiras escolhas profissionais, que poderão ter significativa influência na construção da identidade na vida adulta.

É fato que a escolha do curso universitário nem sempre é algo simples e direto e durante a vida temos diferentes expectativas sobre o nosso futuro profissional. O momento de ingressar na universidade, por exemplo, pode ser repleto de sentimentos de insegurança, de medo, além de pressão social, inclusive familiar. No Brasil, a escolha do curso de graduação geralmente se dá entre 16 e 18 anos, no encerramento do ciclo escolar em escolas particulares. É certo que nem todos têm a perspectiva de ingresso direto ao ensino superior, principalmente pela desigualdade social, falta de renda familiar e de outras necessidades. Há aqueles que não podem cursar a graduação desejada por questões logísticas, financeiras, dentre outros aspectos pessoais que interferem nas opções de escolha, no entanto, mesmo que seja em relação ao ingresso no mercado de trabalho, é predominantemente nessa idade que a carreira se inicia.

O chamado da escola, cujos representantes pareceram sensíveis às angústias e a outros incômodos de discentes no período de término do Ensino Médio, mostrou-se relevante às autoras, que agora produziram o presente relato com o intuito de favorecer a disseminação de oficinas e do uso de recursos que geram reflexão e apoio às escolhas. Visando realizar a oficina para 19 alunos com idades entre 17 e 18 anos, estudantes do último ano do ensino médio de uma escola particular localizada em uma cidade do interior de São Paulo, na organização da oficina foi proposta apresentação expositiva de conceitos e a utilização da técnica da nave de “Nave de Noé” (Lucchiari, 1993), adaptada para essa oficina, quando foi apresentada a seguinte situação problema: “O planeta terra será destruído e você está dentro de uma nave que povoará um novo planeta. Você faz uma viagem interplanetária e chega ao novo planeta. Que profissional você gostaria de ser para auxiliar na construção desse novo mundo? Vamos nos imaginar nesse planeta, em que cada um assume o papel do profissional que escolheu ser, como seria?”

Com o objetivo principal de abordar as escolhas realizadas neste período de vida e a angústia de decidir algo que pode parecer “para a vida inteira”, que pode ser um curso ou uma carreira, a escolha da técnica aplicada considerou o tempo disponível para a realização da oficina e o estímulo a questões reflexivas a cada participante, a fim de provocar conexões entre suas respostas e escolhas. Cabe ressaltar que a aplicabilidade da prática e sua adequação às circunstâncias é essencial para atingir os objetivos de gerar espaço reflexivo e lúdico para se pensar escolhas de vida. A “Nave de Noé” permite que todos exponham suas opiniões e modos de pensar na tomada de decisão, contribuindo para a pluralidade de olhares.

Planejamento

A oficina teve previsão de duração de 2h totais, que foram divididas em pequenas sessões, para abordar os seguintes temas: orientação profissional e de carreira, escolhas para graduação e considerações, ingresso no mercado de trabalho, apresentação e divulgação da Unesp e dinâmica da nave de Noé, dispondo-se da seguinte forma:

Atividades	Objetivos	Duração
Apresentação das estagiárias	Expor o motivo principal de estarmos ali e o objetivo da oficina.	5 minutos
Exposição sobre OP, vestibular e mercado de trabalho	Apresentar as diferentes faces da OP e divulgar a Unesp.	1h e 20 minutos
Espaço para perguntas	Esclarecer possíveis dúvidas e compreender quais são suas expectativas em relação às escolhas do futuro.	10 minutos
Dinâmica final (Nave de Noé)	Descontração com os jovens.	20 minutos

Resultados

A oficina foi iniciada com uma breve dinâmica de apresentação dos participantes e das estagiárias. Na sequência, foi aberta a discussão acerca do momento que começaram a pensar sobre a futura profissão e os diferentes meios de acesso à formação necessária. Cursos técnicos, cursos à distância e profissionalizantes foram apontados como possibilidades pelos participantes e as estagiárias buscaram desmitificar a ideia de que a universidade/faculdade é o único meio de se obter um diploma e conhecimento.

Foi discursado sobre a possibilidade de que, após formados no ensino médio, os alunos poderiam ter acesso aos cursinhos gratuitos ofertados por universidades públicas da localidade, o que muitas vezes é uma informação desconhecida pelos próprios habitantes da cidade por diversos motivos.

Após a exposição oral, foi realizada a dinâmica da Nave de Noé, que consistiu em apresentar a situação problema, já citada anteriormente, juntamente com os seguintes questionamentos: que profissional você gostaria de ser para auxiliar na construção desse novo mundo? Vamos nos imaginar nesse planeta em que cada um vai assumir o papel do profissional que escolheu ser? Como seria?

As respostas dos participantes foram discutidas, pontuando quais critérios eles utilizaram para responder às questões e o que eles consideraram como importante na construção desse novo planeta. Como exemplo, um participante que escolheu a profissão de engenheiro civil, justificando que ao “pousarem” em um novo planeta precisariam pensar em constituição de moradia e materiais para que essas construções se mantivessem. Outro participante destacou a necessidade da produção de alimentos, alinhando-se à agricultura, à engenharia de alimentos e às demais áreas. As respostas foram diversas e as justificativas de escolhas sempre acompanhadas de um ponto relevante para a situação-problema apresentada, considerando áreas do conhecimento em que os participantes tinham afinidade. A exposição de cada uma das respostas promoveu pequenos debates no grupo que evidenciaram a importância de diferentes profissionais na sociedade, onde cada um, desempenhando seu papel em sua área de atuação, colabora com os demais para que as atividades sociais sejam proporcionadas.

| Considerações finais

Por ser um contato breve entre os participantes e as estagiárias, foi importante a realização de uma apresentação expositiva acerca da POT e OP e dos temas anteriormente

elencados, pois muitos não tinham tido contato com as informações difundidas, agregando valor ao momento da oficina.

As questões sobre os vestibulares e escolha de curso foram menos presentes ao compararmos com a curiosidade que demonstraram sobre o ingresso no mercado de trabalho, os critérios que as empresas avaliam durante as entrevistas de emprego e sobre aspectos voltados para a carreira, o que demonstrou que muitos valorizam o exercício da profissão em detrimento à escolha da graduação. Essa dinâmica se dá por diversos fatores, que foram levantados pelos alunos ao longo da oficina, principalmente pelo fato de a escola ser um local em que muitas discussões acerca da continuidade da vida acadêmica é colocada, no entanto, os assuntos que envolvem o mercado de trabalho são deixados de lado. Processos de Orientação Profissional individuais ou grupais também devem ser oportunizados para discentes que demonstrem interesse ou dificuldade de escolher ou de comunicar suas escolhas às famílias e demais pessoas de sua rede social de apoio. Para estagiárias e profissionais da psicologia, o contato com discentes de ensino médio e a oficina com caráter reflexivo desenvolve habilidades importantes e amplia os conhecimentos para a atuação em POT, adquiridos em curso de graduação.

| Referências

FRABETTI, K. C.; THOMAZELLI, C.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L.; CARDOSO, H. F. Práticas Narrativas e Orientação Profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. **Nova Perspectiva Sistêmica**, [S. l.], v. 24, n. 53, p. 41-55, 2015. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/145>. Acesso em: 23 nov. 2023.

JUNQUEIRA, M. L. **Maturidade para a escolha da carreira em adolescentes de um serviço de orientação profissional**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

JUNQUEIRA, M. L.; MELO-SILVA, L. L. Maturidade para a escolha de carreira: estudo com adolescentes de um serviço-escola. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 187-199, dez. 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 23 nov. 2023.

LUCCHIARI, D. H. P. S. Técnicas de orientação profissional. *In*: LUCCHIARI, D. H. P. S. (org.). **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993. cap. 4.

A Gestão de Pessoas em um Núcleo de Atenção Psicossocial de uma universidade pública

**Helena Nogueira Marques
Stefany Montagner Bonifácio
Amanda Pereira Freitas
Mário Lázaro Camargo**

Caracterização da organização

O Núcleo de Atenção Psicossocial, local do qual relata-se esta experiência de estágio, tem como público-alvo dos atendimentos e serviços a comunidade discente de uma universidade pública. Esta organização foi criada em 2018 como um projeto piloto; é vinculada a uma unidade acadêmica onde se encontra um curso de graduação em Psicologia e tem como objetivo geral promover ações estratégicas que contribuam em aspectos psicossociais dos usuários.

Seus objetivos específicos são:

(I) Realizar ações que melhorem a qualidade de vida do público-alvo;

(II) Atuar na prevenção aos transtornos psicológicos, ao sofrimento intenso e ao suicídio, através de intervenções para o fortalecimento de vínculos, construções de espaços inclusivos e de expressão, manutenção do respeito à diversidade, apoio psicopedagógico, etc.;

(III) Favorecer a inserção psicossocial (psicológica, pedagógica e social) ao contexto universitário, auxiliando na vinculação entre pessoas e ambientes da universidade; promover bem-estar psicossocial, auxiliando na construção do sentimento de pertencimento e na qualidade de vida dentro da universidade;

(IV) Oferecer suporte às demandas de saúde mental (realização de atendimentos psicológicos breves e encaminhamentos a outras instâncias de saúde).

O Núcleo é dividido em três frentes de atuação: frente de Prevenção e Promoção em Saúde Mental, frente de Acolhimento Psicossocial e Frente de Assistência Psicológica. O Setor de Gestão de Pessoas compõe o Núcleo desde 2020, mas suas ações não foram devidamente registradas, de modo que apenas as ações de 2022 ficaram registradas. Em 2023, este setor passou a contar com uma coordenadora (responsável pela gestão) e três estagiárias vinculadas ao estágio obrigatório de Psicologia Organizacional aplicada ao Trabalho.

Intervenções em Gestão de Pessoas

Profissionais da área de Psicologia podem atuar em organizações aplicando conceitos e contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no setor de Gestão de Pessoas (GP). É um desafio atuar nesta área, pois nela é importante olhar para os fatores que contribuem ou não para o cuidado e a saúde do trabalhador, ao mesmo tempo em que

se debruça para a organização dos processos laborais e dos fluxos de trabalho (Borges; Mourão, 2013).

Através do subsistema de Gestão de Pessoas, a organização pode atuar para garantir o equilíbrio de aspectos ligados aos seus produtos/resultados (o bom andamento das atividades laborais, o desempenho dos trabalhadores, etc.) e cuidar do seu pessoal, já que estes são a força motriz de tudo que é feito, promovendo bem-estar e qualidade de vida no trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, prevenção de acidentes, etc. (Bragança; Flores, 2021). Para atuar nesse sentido, a GP se utiliza de subsistemas de atuação que conversam entre si, sendo que as práticas devem se alinhar às necessidades da organização em um processo de retroalimentação e de interdependência.

O setor de Gestão de Pessoas no Núcleo de Atenção Psicossocial vem se desenvolvendo desde 2021, quando estagiários do curso de Psicologia passaram a integrar essa área e documentaram um protocolo das atuações do chamado "Setor de Recursos Humanos". Porém, nem todas as ações realizadas a partir deste período foram documentadas, de modo que apenas em 2023 foram desenvolvidos modelos e planos de ações documentados para o setor. Ainda, neste mesmo ano, traçou-se um conjunto de metas para o planejamento e execução de fazeres relacionados à Gestão de Pessoas. Abaixo estão descritas as atividades realizadas bem como demais apontamentos sobre as perspectivas das estagiárias.

Diagnóstico da organização

No ano de 2022, estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho realizaram entrevistas de desligamentos com membros do NTAPS, e estas culminaram em apontamentos essenciais para uma compreensão das necessidades e expectativas deles, além de melhor compreender os motivos para as decisões de deixar a organização após um período de vínculo. Nesse sentido, os encaminhamentos e as ações sugeridas nortearam muitas decisões importantes para a profissionalização do Núcleo, a partir dos referenciais teóricos do desenvolvimento humano e organizacional (Capra, 2005; Morin, 2015; Zanelli; Silva, 2008). Um desses encaminhamentos foi a reconstrução estrutural, visando uma melhor organização dos processos e atividades, com definições mais claras e transparentes quanto aos papéis e divisões de tarefas entre os diversos membros da equipe.

Nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2023, a equipe de Gestão de Pessoas realizou um Levantamento de Expectativas e Necessidades (LEN) junto à equipe estratégica, entrevistas, além de observações e construções teórico-práticas externas, para compreensão

mais ampla e complexa da dinâmica organizacional. Nesse LEN, evidenciou-se e elencou-se cinco processos deficitários denominados do seguinte modo:

- 1) Processos de trabalho ineficientes: retrabalho, conflitos inter-relacionais, desorganização de tarefas, ausência de fluxos, falta de objetivos;
- 2) Organograma confuso: atravessamentos hierárquicos, indefinição de papéis e funções, confusão sobre carga horária, remuneração e demanda de trabalho;
- 3) "Apagar incêndios" / "Enxugar gelo": sobrecarga de trabalho, indefinição de prioridades e urgências, cultura "ansiogênica";
- 4) Comunicação falha: desconexão entre lideranças; divergências quanto ao uso de alguns meios de comunicação pela equipe; comunicação verbal e escrita (*e-mail*, reuniões de equipe, por exemplo);
- 5) Relações interpessoais desarmônicas: queixa de um clima de trabalho desfavorável, fragmentação da equipe, ausência de transparência e clareza, falta de escuta e acolhimento entre os membros e lideranças.

Com isso, foi possível delimitar um Diagnóstico Organizacional inicial, sintetizado pelos seguintes aspectos:

- 1) Ausência de estrutura organizacional: necessidade de um organograma claro e consistente com a realidade de trabalho do Núcleo;
- 2) Vínculos de trabalho frágeis e aumento da rotatividade: prejuízos para a permanência e continuidade da organização;
- 3) Processos de trabalho sem conexão com objetivos estratégicos ou identidade organizacional, além de desarticulados entre si e não formalizados;
- 4) Descrições e Análises de Cargos (DAC) incompletas e não coerentes com o organograma proposto;
- 5) Processos de Gestão de Pessoas desarticulados da Gestão Estratégica do Núcleo.

A partir disso, estabeleceu-se um Plano de Ação articulado com o LNE e o Diagnóstico Organizacional, tendo em vista um alinhamento teórico-prático entre os constructos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, especialmente no que tange à Gestão Estratégica de Pessoas, sem perder de vista as particularidades do Núcleo de Atenção Psicossocial, enquanto um programa acadêmico ainda não institucionalizado. O Plano de Ação, de forma sintética, contemplou os seguintes aspectos:

- 1) Aumento de profissionais para área de Gestão de Pessoas;
- 2) Levantamento de expectativas/necessidades e desenvolvimento de um diagnóstico organizacional;
- 3) Mapeamento de processos de trabalho;
- 4) Reestruturação de áreas, cargos e funções;
- 5) Revisão de remunerações e vínculos de trabalho;
- 6) Avaliação das ações propostas e realizadas;
- 7) Fortalecimento e formalização dos processos e atividades, com vistas à continuidade, permanência e institucionalização.

Diante do Diagnóstico Organizacional e do Plano de Ação delimitado, em maio de 2023, foi realizado um encontro presencial com toda a equipe estratégica do Núcleo para apresentar esses resultados construídos coletivamente ao longo dos meses mencionados anteriormente. Neste encontro foi proposta uma nova estrutura organizacional com a criação de novos cargos e funções para a equipe, o que pode ser visualizado na disposição do Organograma proposto para o Núcleo em 2023 (Figura 1 a seguir). Esta proposta levou em conta as informações obtidas com as entrevistas de desligamento realizadas em 2022, os dados do LEN e do Diagnóstico Organizacional.

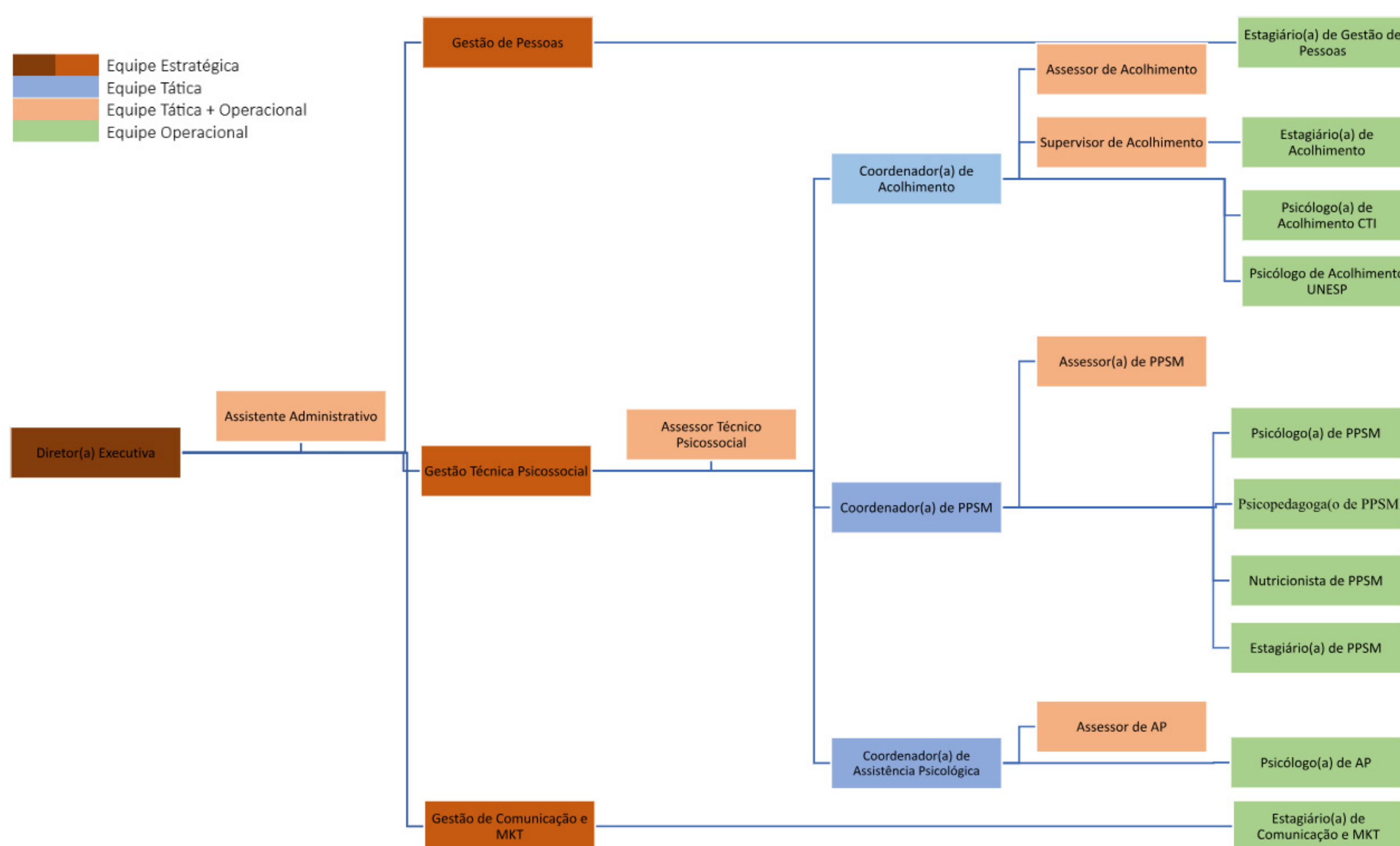
Ainda nesse encontro, além da apresentação do novo Organograma, houve também uma melhoria nas DACs existentes. A descrição e análise de cargos, para Chiavenato (2009), deve englobar todas as atividades e exigências do cargo, constituindo-se, portanto, como uma orientação do que os colaboradores devem executar em seu trabalho. Dessa maneira, há uma sistematização de que competências e funções o membro da organização deve manifestar e do que é esperado pela organização. Para Pontes (2006), uma descrição de cargo detalhada é importante para que todos compreendam os aspectos primordiais de suas responsabilidades. Com isso, evitamos confusões e dúvidas quanto ao trabalho a ser desenvolvido, bem como possíveis frustrações tanto da parte da organização quanto do trabalhador.

A partir disso, foi possível estabelecer com a equipe as expectativas de desenvolvimento e desempenho direcionadas às novas atribuições de cada um. Abaixo tem-se algumas dessas expectativas:

- Articulação e integração entre as frentes de trabalho: Prevenção, Acolhimento e Assistência;

- Instituição e aplicação de regras e normas relacionadas às condutas e processos de trabalho;
- Formação dos estagiários, mas também dos profissionais;
- Harmonia e fortalecimento do trabalho em grupos;
- Participação das reuniões;
- Relacionamento assertivo entre assessores e coordenadores;
- Autonomia e proatividade na proposição e execução de novas ideias;
- Utilizar os meios de comunicação de forma assertiva e não-violenta.

Figura 1 – Organograma proposto para o Núcleo de Atenção Psicossocial em 2023



Fonte: Acervo dos autores

De acordo com o Dicionário de Competências estabelecido a partir do Plano de Cargo e Carreiras da Unesp (Campos, 2022), foram selecionadas algumas competências técnicas e comportamentais imprescindíveis para o alinhamento e alcance das expectativas mencionadas anteriormente:

1. Competências comportamentais:

- Liderança;

- Trabalho em equipe e colaboração;
- Proatividade e iniciativa;
- Melhoria contínua;
- Comunicação assertiva;
- Ética profissional;
- Visão sistêmica;
- Empatia;
- Criatividade e inovação.

2. Competências técnicas:

- Ter conhecimentos básicos em Pacote Office;
- Conduzir reuniões;
- Fazer apresentações em público;
- Praticar a escuta psicológica;
- Fazer a gestão de indicadores;
- Ter produtividade e qualidade;
- Analisar dados quantitativos e qualitativos.

Avaliações de desempenho

Para Chiavenato (2001), a avaliação de desempenho é uma análise sistemática da atuação de cada trabalhador considerando as competências e habilidades esperadas pela função que esse ocupa na organização. Kuhn, Berwig e Pinto (2015) acrescentam que a avaliação também possui o propósito de compreender como aquele trabalhador está contribuindo para a organização. Contudo, como esses próprios autores colocam, devemos nos atentar para que essa avaliação não recaia num ideal produtivista, observando apenas se esse trabalhador gera ou não resultados úteis para a organização, mas sim pensar a avaliação de desempenho para compreender se a própria instituição promove bem-estar para seus trabalhadores.

Foi acordado com a equipe que a implantação dos processos de reestruturação seria acompanhada pela equipe de GP, bem como após alguns meses haveria uma Avaliação de Desempenho/Competências para entender como as pessoas estavam se relacionando com

seus novos líderes (visto que as lideranças mudaram de lugar diante do novo organograma). A avaliação foi feita com base nas expectativas e competências citadas anteriormente e ocorreu tanto de forma individual como em equipe. Foi elaborado e disponibilizado um formulário para autoavaliação, um para avaliação do gestor direto (ou “superior imediato”, noutros termos) e outro para avaliação do gestor pelo liderado; não foi realizada a avaliação de pares, mas entende-se que, numa próxima avaliação, se faz necessário a fim de que os dados obtidos sejam mais bem analisados.

Justifica-se tal ação, pois este subsistema (Avaliação de desempenho) é documentado na literatura como relacionado a níveis de satisfação e engajamento no trabalho. Se trabalhadores possuem um espaço para visualizar os aspectos em que precisam melhorar, podem então traçar novas estratégias de resolução que os tiram de um espaço de inércia ou culpabilidade. Além disso, o acompanhamento da liderança contribuiu para o aprimoramento do fluxo de trabalho, bem como promove e otimiza o desempenho. Por outro lado, a falta de acompanhamento e avaliação de competências pode levar a situações não desejadas, aumentar o retrabalho e gerar estagnação (Paula; Queiroga, 2015; Ceribeli *et al.*, 2019).

Deste modo, no período de setembro a novembro/2023, ocorreram as referidas avaliações, por meio do Google Forms. Foram obtidas 58 respostas na Avaliação do Líder – formulário no qual o liderado poderia avaliar seu líder; 83 respostas na Avaliação do Liderado – formulário no qual o líder poderia avaliar seu liderado e 63 respostas na Autoavaliação. Esses números de respostas são expressivos, considerando que a equipe de membros do Núcleo naquele momento tinha 80 pessoas. Para as pessoas que não responderam, foram criadas novas oportunidades para preencher os formulários, porém, algumas optaram por não o fazer, seja por não compreenderem a importância desse processo avaliativo ou mesmo por priorizarem outras tarefas.

O ciclo de avaliações se encerrou com a orientação e o acompanhamento dos *feedbacks* realizados individualmente com cada membro das frentes. De acordo com Missel (2012), a técnica do *feedback* corresponde a apresentar uma devolutiva das avaliações de desempenho feitas, contribuindo assim para que os colaboradores de uma organização compreendam como seu trabalho é visto pelas suas lideranças e adquiram maior consciência sobre sua atuação no trabalho. Acrescentamos a importância de promover um ambiente seguro e acolhedor, nunca constrangedor ou punitivo. O membro da instituição deve se sentir valorizado em ter sua perspectiva sobre como compreende sua própria conduta e o trabalho da organização ouvida.

A equipe de GP realizou este processo acessando as avaliações das equipes e elencando os principais apontamentos realizados e, em seguida, acompanhando e facilitando o

feedback no qual o líder teve liberdade para conduzir e trazer outros elementos importantes e que não foram possíveis de melhor descrever e aprofundar nos formulários. Os liderados também tiveram esta oportunidade de aprofundamento. Em síntese, os *feedbacks* foram realizados entre líder e liderado, acompanhados de um membro da equipe de GP.

Nosso objetivo enquanto equipe foi promover uma cultura de avaliação e de desenvolvimento coletivos, além de um espaço para que todos os membros pudessem expressar como tem sido sua experiência no Núcleo e o que acreditam que pode ser mudado para que o trabalho seja feito de uma melhor forma. Portanto, mais do que apenas avaliações individuais, buscamos efetuar avaliações de equipe que gerassem aprendizagens e mudanças positivas.

Recrutamento e Seleção

Outra ação desenvolvida ao longo de 2023 foram Processos Seletivos, ações pertencentes ao subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S). Como mencionado anteriormente, desenvolveu-se um plano de ação e modelos para execução de possíveis processos seletivos ao longo do ano, contemplando:

- (1) um roteiro de entrevistas por competências que poderia ser adaptado para cada vaga e setor;
- (2) uma pasta com descrição de algumas dinâmicas e vivências de grupo e
- (3) uma listagem de competências gerais (técnicas e comportamentais) para atuação na organização.

Este desenvolvimento do subsistema R&S se deu a partir de pesquisas bibliográficas que estão mais bem debatidas a seguir.

Recrutar significa encontrar e atrair pessoas desejáveis para as vagas, cargos ou funções disponíveis em uma organização. Esta etapa consiste na divulgação da vaga e na escolha de perfis adequados para continuar no processo e, importa frisar, que a quantidade e qualidade da escolha de pessoas recrutadas impacta diretamente na etapa final, a seleção de candidatos. O recrutamento e, por conseguinte, a seleção, são projetos complementares em uma organização. Eles podem ser guiados por uma estrutura já definida em organograma (necessidade de contratação), ou ainda acontecerem diante de uma demanda vinda de líderes, visto que pode haver necessidade de aumento de quadro de pessoal ou substituições.

Ainda, ações de R&S precisam de um cuidado ético importante no sentido de prezar pela elaboração, condução e acompanhamento dos métodos escolhidos a partir de um embasamento teórico consolidado, embora algumas pesquisas demonstrem que haja limitações neste sentido (Bentivi *et al.*, 2022).

Desde o primeiro contato com possíveis candidatos, a organização precisa se fazer entender para os mesmos, mostrando aspectos que sejam centrais em termos de atratividade. O profissional que conduz o processo deve estar inteirado de quais são as atividades requeridas àquela vaga, para que consiga extrair do candidato informações importantes que culminem numa análise correta sobre o nível de compatibilidade existente entre candidato-vaga. E, para que isso seja possível, é necessário que a Gestão de Pessoas se relacione com todas as áreas da organização e tenha contato direto com o(a) gestor(a) das mesmas. Além disso, o procedimento e o método utilizados num processo de R&S podem ser flexíveis, mas existem algumas indicações importantes para se atentar que são detalhadamente discutidas por Bentivi *et al.* (2022) em aspectos teórico-metodológicos.

Ao se considerar as etapas de seleção, na qual candidatos passam por etapas de análise de competências necessárias para a vaga, os profissionais de recrutamento e seleção precisam descrever muito bem quais são as competências necessárias e quais os melhores métodos para averiguação delas. Primeiramente, é necessário a correta descrição das atividades, conhecimentos, comportamentos e atitudes esperadas para a ocupação em questão, e tal atividade pode ser realizada por quem já ocupa a vaga, pelos gestores diretos desta pessoa ou por terceiros que trabalham em cooperação com quem realiza essa função. Após isso, se faz a divulgação clara e honesta da vaga, pois só assim é possível alinhar as expectativas com os futuros trabalhadores.

As próximas etapas de análise podem ser variadas, sendo que as mais utilizadas são análise de currículo, entrevistas (individuais ou coletivas), dinâmicas ou vivências de grupo, testes e/ou avaliações. A triagem de currículo serve como um filtro inicial, onde são selecionadas as pessoas cujas informações parecem se aproximar das demandas da vaga (entre elas os requisitos mínimos, as qualificações desejadas, etc.). As entrevistas devem ser estruturadas, pois, com base nas discussões de Bentivi *et al.* (2022), estas são aquelas chamadas de “entrevistas por competências” e que facilitam a comparação entre os candidatos e tornam o processo menos suscetível a falhas. As perguntas precisam ser elaboradas previamente com base nas competências para o cargo, e respostas esperadas devem ser descritas, de modo que seja possível abstrair da conversa dados que realmente importam na tentativa de amenizar a subjetividade do entrevistador (Abreu; Carvalho-Freitas, 2009 *apud* Bentivi *et al.*, 2022).

Do mesmo modo, as dinâmicas de grupo também devem ser planejadas considerando as competências que se esperam e a condução deve abrir espaço para a manifestação de habilidades, conhecimentos e atitudes. Outra opção para análise de perfil são os desafios situacionais, que podem ser utilizados tanto para averiguar o comportamento emocional e interpessoal, quanto para conhecimentos técnicos ou teóricos, a depender de como o desafio é elaborado e solicitado.

Durante o ano de 2023, três processos seletivos foram organizados: um para seleção de duas psicopedagogas, outro para seleção de estagiários para compor um time (equipe) de formação e educação permanente sobre marcadores sociais de raça, e o último para seleção de estagiários da área de Acolhimento Psicológico (área de grande volume de pessoal dentro da organização). Destaca-se aqui o último processo seletivo, que visava selecionar 40 candidatos graduandos do último ano em Psicologia da Universidade onde se situa o Núcleo. Para o bom andamento do processo, buscou-se alinhamento com os gestores da área e de estagiários ativos, sendo que esse passo objetivou descrever melhor as competências teóricas e comportamentais necessárias.

Além disso, foi delimitada a reserva afirmativa de 50% das vagas para grupos histórica e socialmente excluídos (pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIAPN+, mulheres mães e pessoas pretas/pardas), algo inédito dentro do Núcleo de Atenção Psicossocial e que vai ao encontro de sua missão e valores.

Para a execução do processo, estabeleceu-se que nenhuma etapa seria necessariamente eliminatória, devido ao número de vagas ser 40 e o número de inscritos 62. Alguns candidatos não foram selecionados na triagem dos currículos, pois não cumpriam o requisito mínimo (estar no último ano de graduação – requisito estabelecido para assegurar uma maior maturidade teórica e prática dos candidatos), e então 58 pessoas passaram para as próximas fases – a saber, dinâmica em grupo (desafio de construir e apresentar um texto coletivo em pequenos grupos), prova objetiva e dissertativa e entrevistas em duplas.

A dinâmica de grupo objetivou avaliar competências comportamentais e técnicas, abrangendo iniciativa, comunicação assertiva e articulada, organização, objetividade, gestão de tempo e conhecimentos pertinentes à função. A prova objetiva e dissertativa, fase mais objetiva e neutra em termos de correção, buscou sondar e avaliar o senso crítico e os conhecimentos teóricos dos candidatos (servindo tanto para uma seleção mais apurada, quanto para indicar possíveis lacunas de conhecimentos). Por fim, a entrevista em dupla também buscou analisar as mesmas competências avaliadas na dinâmica, porém de modo mais aprofundado.

Esperava-se que nas entrevistas os gestores da área pudessem estar presentes, tanto para realizar perguntas extras importantes, quanto para analisar a compatibilidade candidato-vaga. Porém, eles não compareceram e a equipe de GP precisou discutir entre si algumas questões ao longo do processo. Ressalta-se que para o processo de classificação foi utilizado peso 2 para a prova, peso 3 para dinâmica e peso 5 para a entrevista, de modo que as notas de cada etapa foram multiplicadas por seu respectivo peso e depois a soma dessas notas foi dividida por 10.

Após este procedimento de classificação, verificou-se que as pessoas pertencentes às vagas afirmativas tinham pontuado as melhores classificações, mas como não atingiu-se o número de vagas reservadas (20), utilizou-se de acréscimo de 0,50 pontos (por marcador social) na média final destas pessoas, chegando a um resultado onde 40 pessoas foram aprovadas e 13 foram pré-aprovadas (sendo avisadas de que ficariam numa lista de espera, se assim quisessem, e poderiam ser chamadas em casos de desistência ou abertura de novas vagas).

Contribuições e indicações

Diante das principais atividades planejadas (e executadas) durante o estágio, que foram a realização de Processos Seletivos e Avaliações de Desempenho, entende-se que essas contribuíram em dimensões diagnósticas da organização, além de trazerem resultados imediatos e diretos (vinculação de novos trabalhadores e espaços de *feedbacks* para desenvolvimento do trabalhador).

Durante os dois processos comentados acima, foi possível averiguar e coletar indicadores que podem contribuir para a tomada de decisões estratégicas para os próximos anos. Por indicadores, entende-se os dados quantitativos e qualitativos que demonstram e comprovam algum tipo de fenômeno. Por exemplo, pode-se inferir que, a partir do processo de Avaliação de Desempenho, percebeu-se certa individualização e fragmentação das atividades de alguns estagiários, sendo que o trabalho remoto pode ser um fator de impacto nesta variável. Também foi observada uma insatisfação e avaliações negativas sobre a comunicação de alguns gestores, sendo que diversas pessoas relataram incômodos com posturas verticalizadas e sem possibilidade de diálogo.

Percebeu-se também, em alguns relatos, um sentimento de exclusão dos estagiários por não terem participado da discussão da reestruturação e por também não compreenderem esse processo direito, tendo dificuldades para conseguir avaliar a reestruturação. Nesse sentido, entendemos que uma maior integração entre os membros se faz necessária, com

a criação de mais espaços e oportunidades de informação e diálogo sobre o que acontece na organização e espaços também para que os membros possam ser ouvidos e tirem suas dúvidas. Aqui, destaca-se a importância de que os líderes saibam utilizar os tempos de reunião em equipe para propiciar esses diálogos.

Para isso, destaca-se como um caminho possível as ações de *Endomarketing*, as quais foram esquematizadas, mas não foi possível realizar ainda em 2023. Esse subsistema dedica-se ao comprometimento da equipe com o desenvolvimento da organização (Lima; Melo, 2017) por meio da valorização do seu capital humano, ou seja, da valorização do potencial dos funcionários. Isso é feito principalmente por meio da promoção da *motivação, integração e comunicação* da equipe.

Além disso, percebeu-se que os aprovados do processo seletivo para as vagas de Acolhimento Psicológico possuem alguns conhecimentos teóricos relacionados à vaga, mas que habilidades de manejo clínico podem ser melhor desenvolvidas junto aos estagiários que ingressam nestas ocupações. Para isto, sugere-se que projetos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) sejam planejados e aplicados aos novos estagiários, visando formação técnica e acompanhamento.

Conclui-se que aspectos estruturais e estratégicos da organização precisam ser repensados, como relações de liderança e gestão compartilhada, comunicação organizacional, Projetos de Acompanhamento de Líderes, e necessidades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para os membros. Vale ressaltar que este último, considerado um subsistema importante em Gestão de Pessoas, diz respeito às práticas de iniciativa organizacional que objetivam propiciar aos trabalhadores o aprendizado de competências que os ajudem no desempenho atual de suas atividades (Goldstein, 1991 *apud* Borges-Andrade *et al.*, 2013; Ferreira; Abbad, 2014).

Além de T&D objetivar a aprendizagem de competências e evolução individual dos trabalhadores (o que é muito importante em termos de compromisso ético e social nas organizações), é consenso que eles também devem focar no alcance de objetivos estratégicos das organizações – isto é, aquilo que precisa ser aprendido e melhorado dentro de equipes e liderança para que a organização seja um local saudável de trabalhar e consiga atingir seus resultados e metas.

Considerando as características particulares do Núcleo de Atenção Psicossocial, nota-se que são possíveis de execução os projetos e as ações de Treinamento e de Desenvolvimento, pois os mesmos podem ser executados pontualmente ou com um tempo determinado e não muito extenso. Isto se dá pois o pessoal vinculado ao Núcleo (em sua maioria estagiários e voluntários) não possuem uma projeção longa de permanência no projeto devido às mais diversas questões (formação, busca de novas experiências, etc.).

Além dos processos de T&D mencionados, também podem ser executadas ações de “Instrução” e de “Informação”, tendo elas as seguintes definições: instrução é toda orientação baseada em objetivos instrucionais, realizadas com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, etc.; informações são as ações educacionais de curta duração (aulas, manuais, roteiros, etc.).

Considerações finais

O estágio obrigatório em Gestão de Pessoas no Núcleo de Atenção Psicossocial possibilitou atuar em uma instituição que, diferente de empresas privadas, não obedece ao imperativo do lucro. Todavia, ainda assim está inserida numa sociedade neoliberal, de modo que foi um desafio que nosso trabalho como Gestão de Pessoas não cedesse e nem incentivasse a ordem dos resultados rápidos e da produtividade.

Visto que o Núcleo é um projeto vinculado a uma universidade pública e gratuita, preocupado em promover saúde mental e diminuir o sofrimento psíquico, para que o trabalho continue sendo proveitoso à comunidade universitária, é essencial que nosso próprio ambiente de trabalho se mantenha também saudável. E para isso, o trabalho de uma equipe de Gestão de Pessoas, baseada na Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser um grande aliado. Nesse sentido, acreditamos que ainda é possível continuar avançando. Esse ano fizemos parte de grandes mudanças na estrutura da organização, as quais foram parcialmente descritas aqui (e que devem ser acompanhadas e avaliadas) e, diante disso, entendemos que essas mudanças foram necessárias para que o trabalho aconteça de forma mais qualitativa, organizada e mais saudável para seus trabalhadores.

Consideramos que essa experiência contribuiu para nossa formação como futuras profissionais psicólogas, uma vez que tivemos a oportunidade de organizar, formalizar e aplicar processos, sendo o Processo Seletivo do Acolhimento e a Avaliação de Desempenho os maiores exemplos disso, ambos inéditos para o Núcleo. Além disso, presenciamos conflitos e tivemos que manejá-los, sabendo que, embora não seja possível agradar a todos, nosso objetivo foi atuar para cuidar dos interesses dos colaboradores, assim como possibilitar que os fluxos de trabalho aconteçam com qualidade.

Entre erros e acertos da atuação da equipe de Gestão de Pessoas esse ano, temos confiança que as próximas equipes continuarão avançando em seu propósito profissional e que nós levaremos as práticas aprendidas no estágio como aprendizagem para nossa atuação como psicólogas.

| Referências

- BENTIVI, D. R. C. *et al.* (org.). Recrutamento e Seleção: considerações teórico-metodológicas e desafios para o futuro. *In*: FREITAS, M. N. de C. *et al.* (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: perspectivas teórico-práticas**. São Paulo: Vetor, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- BRAGANÇA, B.; FLORES, T. **A Importância do RH estratégico nas organizações de trabalho**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação – Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3SN53Ci>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: um modelo para sua gestão. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 465-496.
- CAMPOS, D. C. de. **Gestão de desenvolvimento profissional por competências, seguido de Dicionário de competências pessoais e profissionais**. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2022.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicase. **Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.3339>
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- KUHN, I. N.; BERWIG, A.; PINTO, R. C. F. O *feedback* como potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Desafios da Gestão Universitária no século XXI. Mar del Plata, Argentina, 2, 3 e 4 de dez. de 2015. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136046/101_00152.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 04 jul. 2019.
- LIMA, S. C. M. G.; MELO, J. A. M. A importância do endomarketing para a comunicação interna. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 122-138, out./dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.3895/gi.v13n4.7462>.

MISSEL, S. **Feedback corporativo**: como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

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

PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015. DOI: <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>.

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

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Liderança, participação e formação de equipes. *In*: ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 71-88.

Diagnóstico Organizacional: uma análise da motivação para o trabalho em uma unidade de rede hoteleira no interior de São Paulo

Sabrina Tinami Kisi Nishimiya
Mário Lázaro Camargo

1. Introdução

O conceito de motivação está intrinsecamente ligado ao comportamento e desempenho das pessoas, interagindo com outros processos mediadores entre o indivíduo e o ambiente. Desse modo, variáveis organizacionais, como organização de tarefas, composição de equipe, amplitude de controle e estilo de liderança exercem uma influência significativa no processo motivacional. Outro fator crucial é o nível de satisfação da pessoa, que surge da autorrealização proporcionada por diversas atividades e recompensas, como benefícios e remuneração. O conceito de motivação, abrangendo desde o nível individual até o nível organizacional, leva ao entendimento do clima organizacional (Chiavenato, 2021).

Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional oferece uma ferramenta imparcial e confiável, destinada a identificar questões reais na gestão de pessoas de determinada organização. A análise, o diagnóstico e as sugestões oferecidos pela pesquisa constituem instrumentos valiosos para o êxito de programas voltados à melhoria da qualidade, aumento da produtividade e implementação de políticas internas (Bispo, 2006). Assim, o autor ressalta que, por meio de um clima organizacional favorável, a empresa e seus trabalhadores são beneficiados.

2. Caracterização do campo de estágio

Fundada em meados de 1997, a rede teve seu primeiro hotel inaugurado nos anos 2000, contando hoje com 20 empreendimentos em todo o Brasil, sendo quatro unidades localizadas no interior do estado de São Paulo.

O estágio, de caráter obrigatório, foi realizado em uma dessas unidades que foi inaugurada em 2016. Vale destacar que, em 2020, outro empreendimento do ramo hoteleiro, na mesma cidade, foi adquirido pela rede, fazendo com que, atualmente, conte com uma única gerência administrativa, sendo o setor de Recursos Humanos também responsável por gerir as duas unidades da rede.

A organização possui ao todo em torno de 60 funcionários distribuídos nas duas unidades e divididos em oito setores: governança, recepção, controladoria, eventos, vendas, reservas, recursos humanos e infraestrutura, além da gerência. O setor de recursos humanos, local do estágio, é composto por uma coordenadora e uma auxiliar, sendo responsável pelas atividades, em sua maioria, de departamento pessoal, ou seja, de controle de pontos, benefícios, atestados e fechamento da folha de pagamento. No entanto, apesar da rotina burocrática, a rede em si possui um sistema de treinamentos de integração e de

reconhecimento de funcionários, com contabilização dos elogios feitos pelos hóspedes, além da organização de atividades comemorativas do mês, que acabam sendo realizadas pelo setor.

Por se tratar de duas unidades sob o mesmo selo e geridas por um único setor de Recursos Humanos, neste capítulo iremos nos referir aos dados apresentados como sendo relativos a um hotel.

3. Método

Durante as práticas de estágio e a partir de relatos advindos da coordenação e dos próprios trabalhadores do hotel, foi perceptível a necessidade de se realizar um diagnóstico organizacional, visto que a última pesquisa de clima foi feita em 2019. Tais relatos giravam em torno da alta rotatividade de trabalhadores, principalmente no setor da governança, além de relações interpessoais inadequadas e abusivas entre lideranças e suas equipes. Nesse sentido, com a orientação em supervisão e a autorização da gerência, foi aplicado o questionário desenvolvido por Santos e Goulart Junior (2019), que também foi realizado na mesma unidade, sendo esta a última pesquisa de clima desenvolvida desde então.

O questionário conta com 57 questões, divididas em 12 categorias de análise, sendo elas: trabalho em equipe, estrutura do trabalho/organização/distribuição de tarefas, treinamento e desenvolvimento, processos de comunicação, relação com chefia/liderança, relacionamentos interpessoais, relação com os hóspedes, condições e ambiente de trabalho, valorização de pessoas/reconhecimento, benefícios e serviços, satisfação/motivação para o trabalho e salário e remuneração. Cada afirmativa continha quatro opções de respostas: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo totalmente.

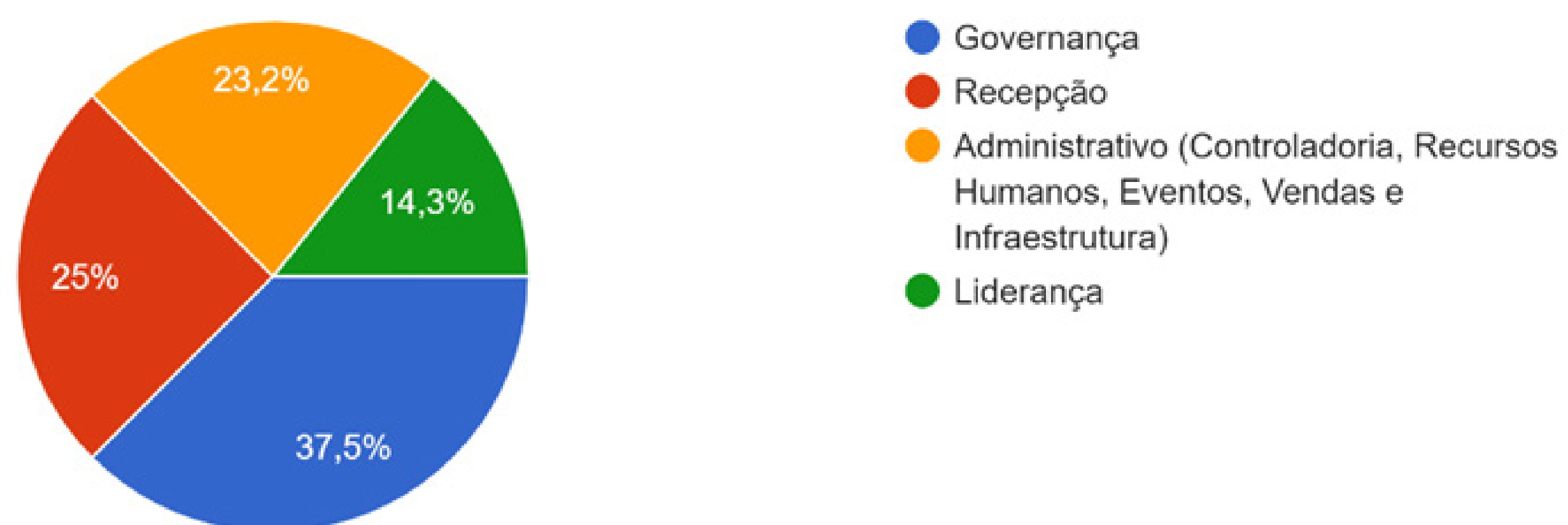
A pesquisa foi aplicada entre os meses de setembro e outubro de 2023, contando com a participação de 56 trabalhadores. As pesquisas eram impressas e entregues para grupos compostos por funcionários do mesmo setor, sendo realizadas em salas privativas, sem interferência de suas respectivas lideranças. A leitura inicial era feita pela estagiária e o questionário aplicado logo em seguida.

Ademais, as respostas foram contabilizadas em quatro grupos: governança, recepção, administrativo (reservas, vendas, eventos, recursos humanos, controladoria e infraestrutura) e liderança (líderes de cada setor da organização). Vale apontar que o grupo referente ao administrativo foi ordenado da seguinte maneira, pois cada setor é composto por poucos trabalhadores, o que poderia viabilizar a identificação das respostas.

4. Análise dos dados

Ao todo, responderam 56 funcionários, sendo 37,5% das respostas do setor da Governança, 25% da Recepção, 22,2% do Administrativo (Controladoria, Recursos Humanos, Eventos, Vendas e Infraestrutura) e 14,3% referente aos cargos de Liderança de cada setor do hotel.

Figura 1 – Gráfico do total de respondentes por setor



Fonte: Elaboração própria

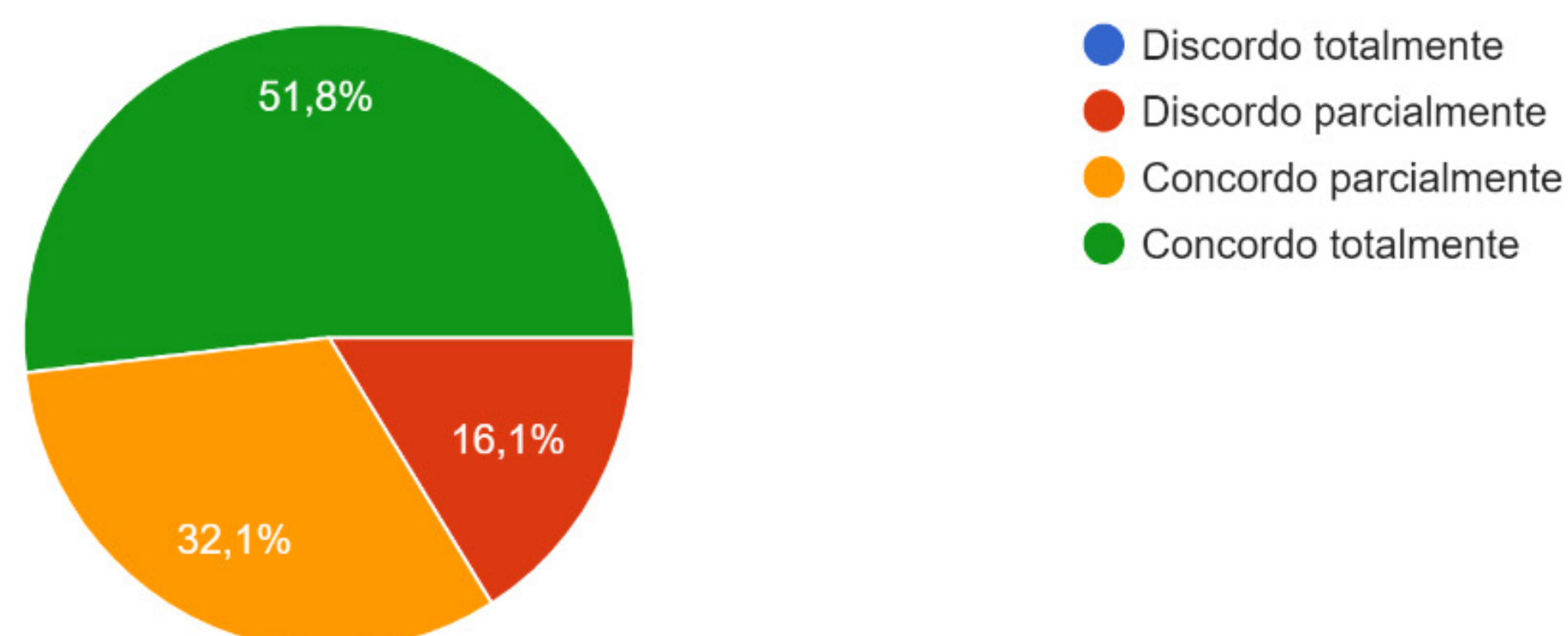
4.1. Trabalho em equipe

Observou-se uma boa percepção geral sobre o trabalho em equipe na organização (Figura 2), sendo o principal fator que contribuiu para o sentido negativo se dar devido ao entendimento de alguns trabalhadores, principalmente no setor da Governança, perceberem que o Hotel pouco valoriza e incentiva o trabalho em equipe.

Figura 2 – Total de respostas à questão “considero que o hotel valoriza e incentiva o trabalho em equipe”

Considero que o hotel valoriza e incentiva o trabalho em equipe

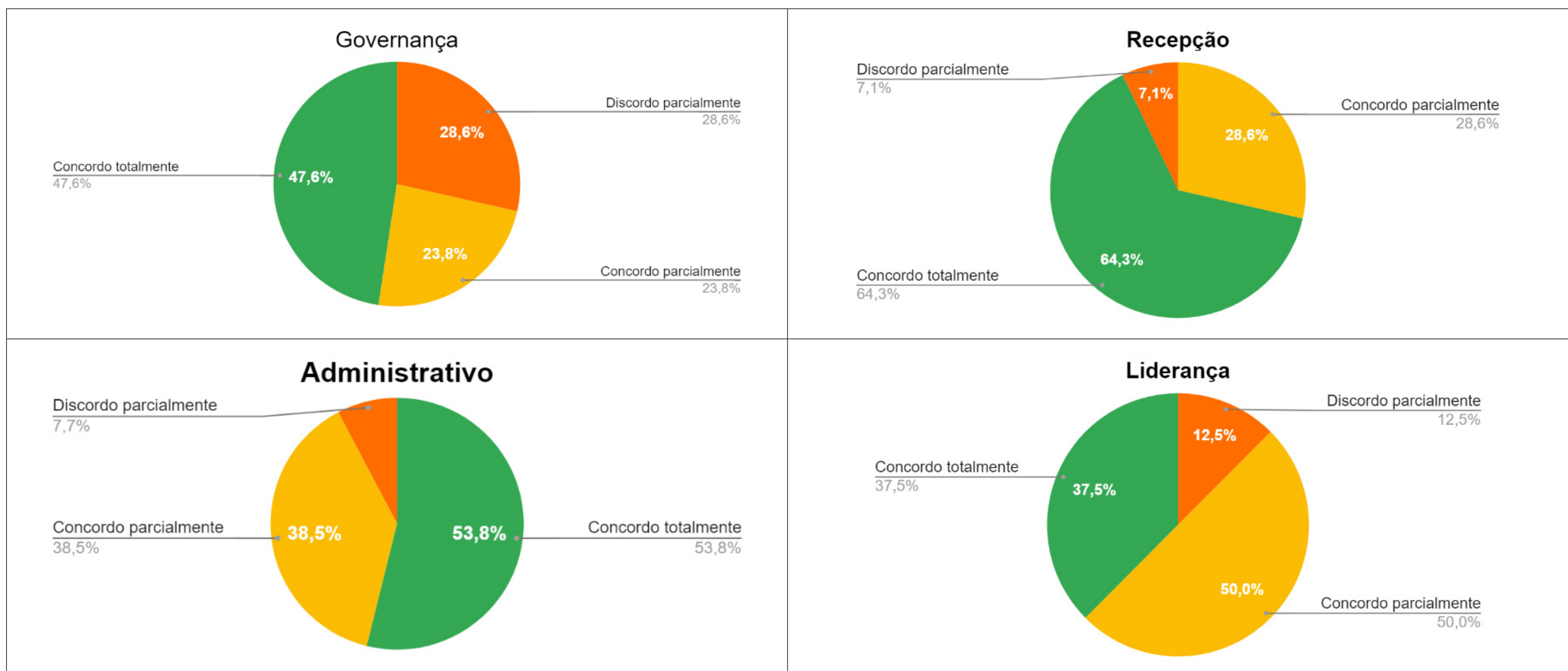
56 respostas



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 1 – Comparativo entre setores



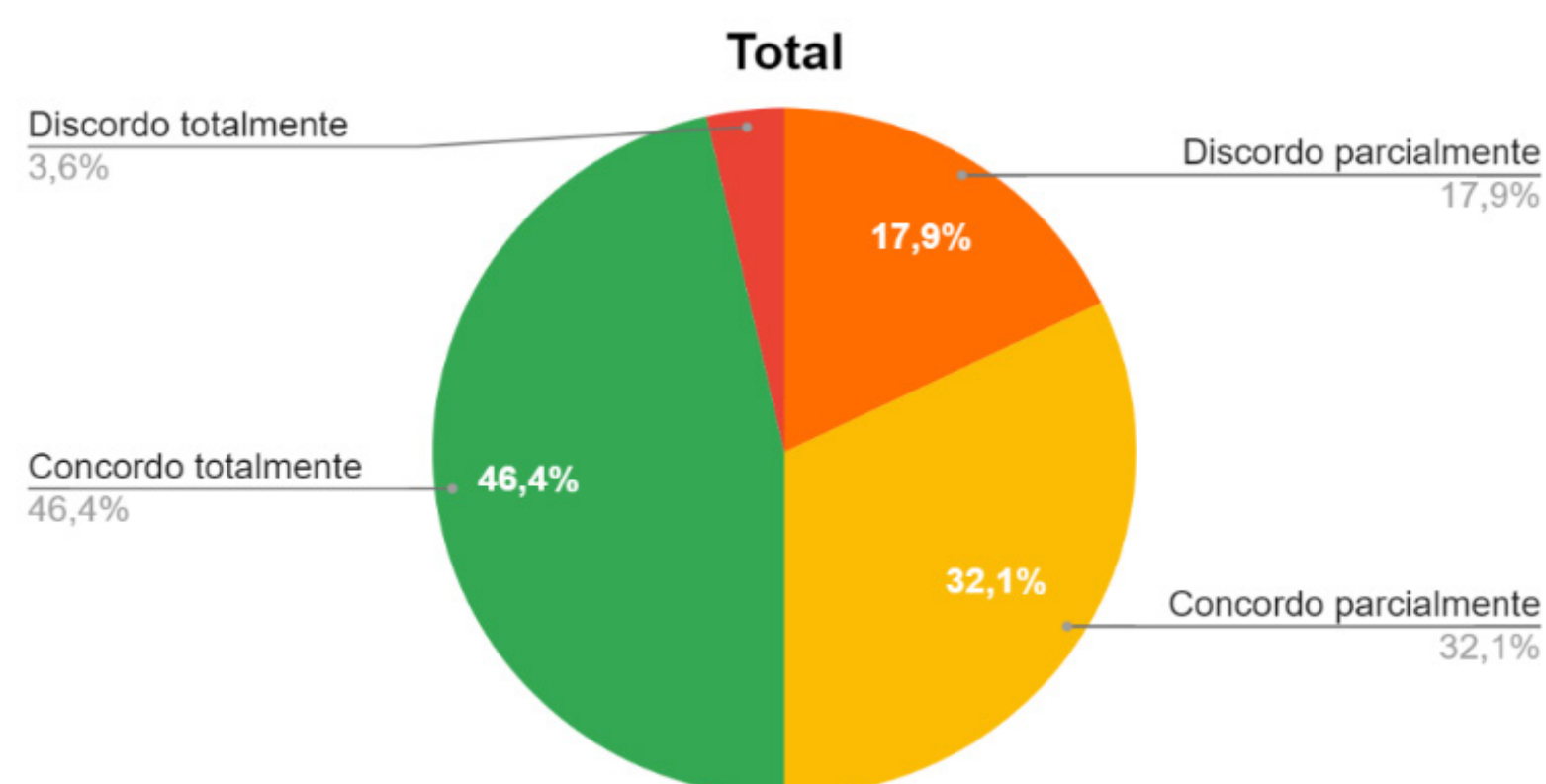
Fonte: Elaboração própria

É interessante destacar a definição de equipes de trabalho defendida por Machado (1988, *apud* Puente-Palacios; Albuquerque, 2014) como sendo grupos em que seus membros “interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades” (p. 398). Isto posto, é preciso reconhecer que equipes e grupos fazem parte da vida de uma organização e, por isso, se faz necessário um olhar mais adequado da rede para incentivar o trabalho em equipe dentro do hotel, como sistemas de reconhecimento ou benefícios coletivos (Puente-Palacios; Albuquerque, 2014).

4.2. Organização e distribuição

Nesta seção, pretendeu-se verificar a satisfação dos trabalhadores a respeito da organização e distribuição de tarefas.

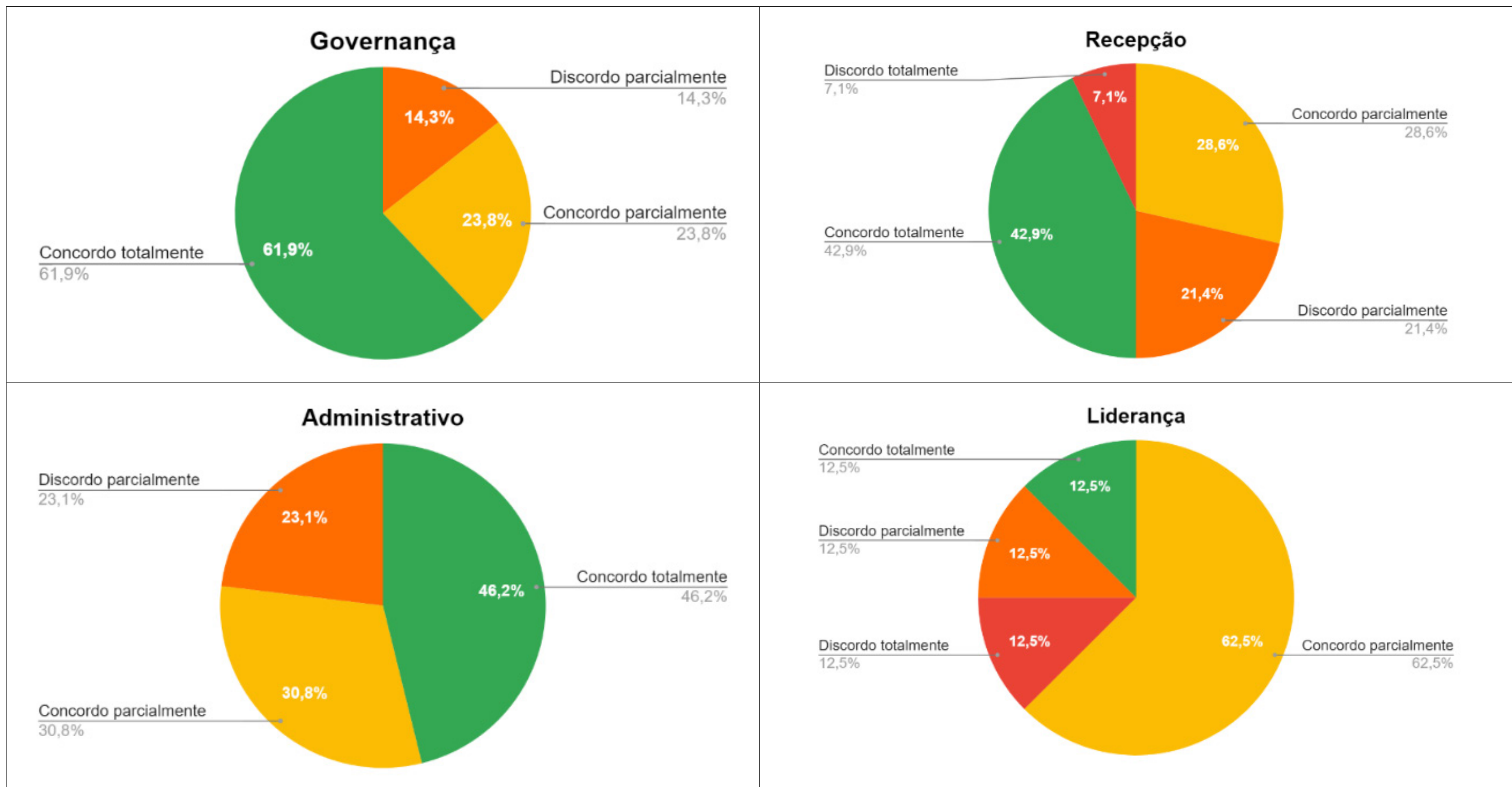
Figura 3 – Total de respostas à questão “os supervisores/líderes sabem coordenar e distribuir tarefas adequadamente”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

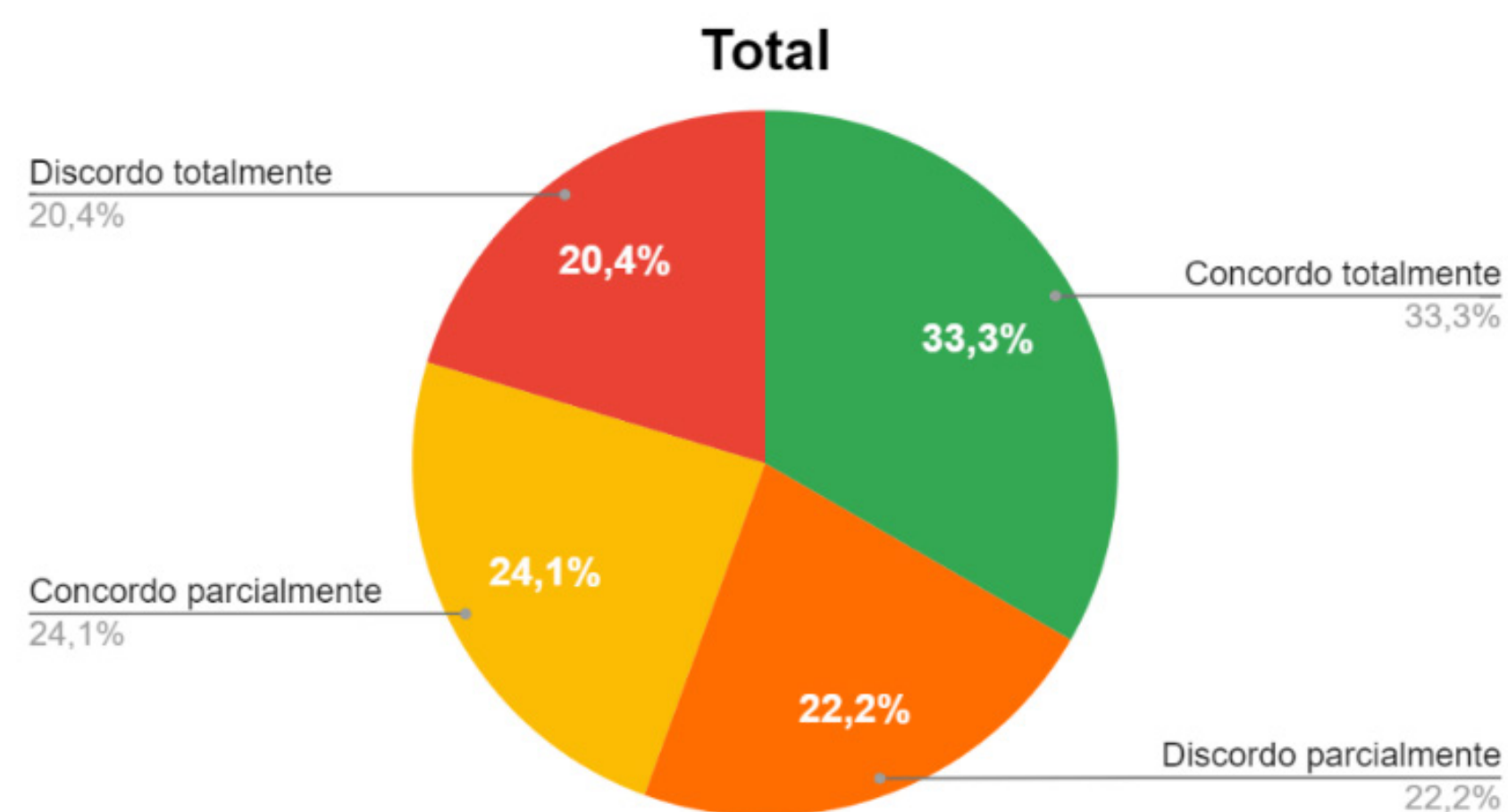
Tabela 2 – Comparativo entre setores



Fonte: Elaboração própria

Observa-se significativa insatisfação em relação à coordenação e distribuição de tarefas, verificando-se em um percentual expressivo nos setores da Recepção (28,5%), Liderança (25%) e Administrativo (23,1%).

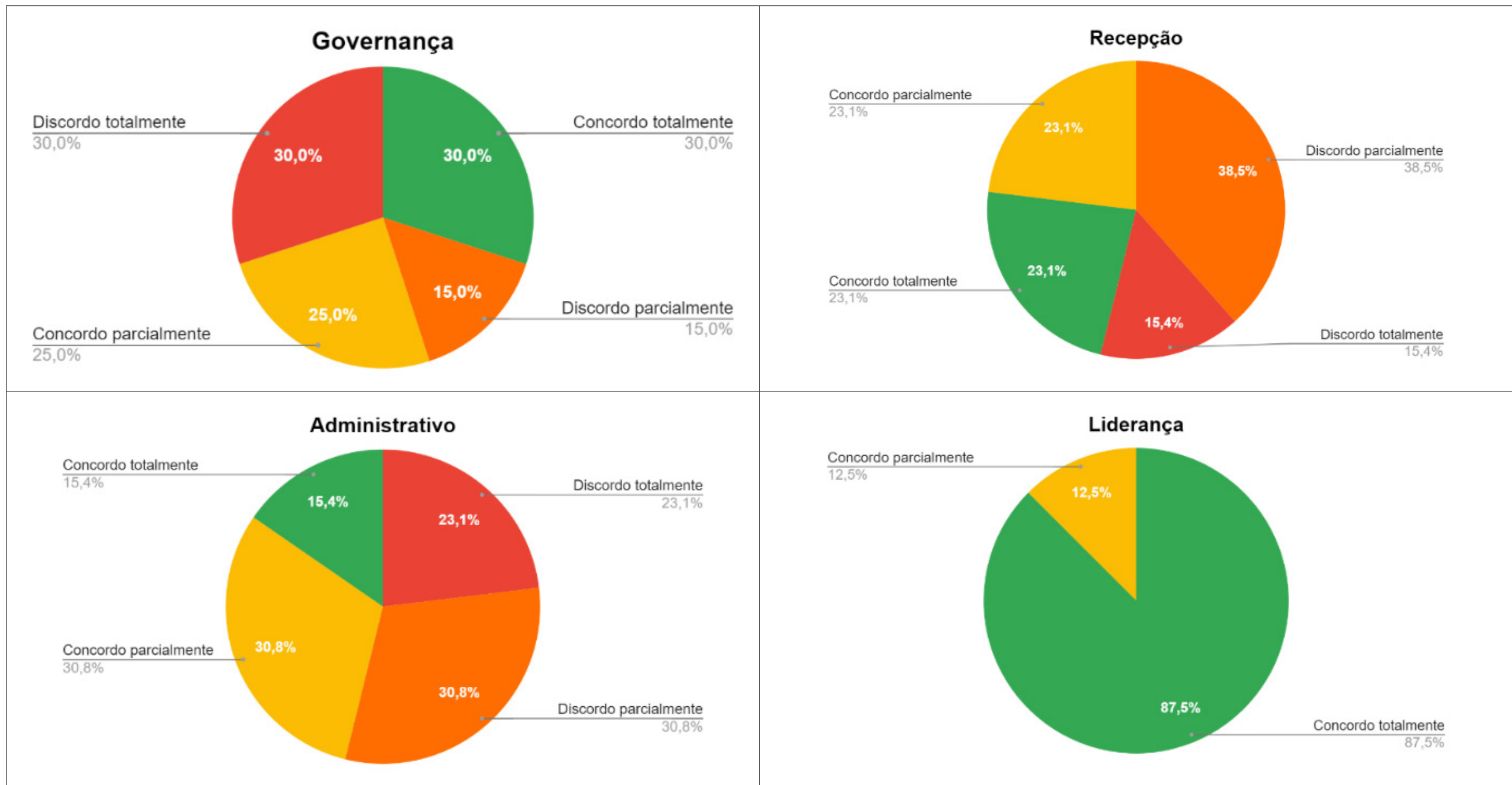
Figura 4 – Total de respondentes à questão “me sinto sobrecarregado no trabalho”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

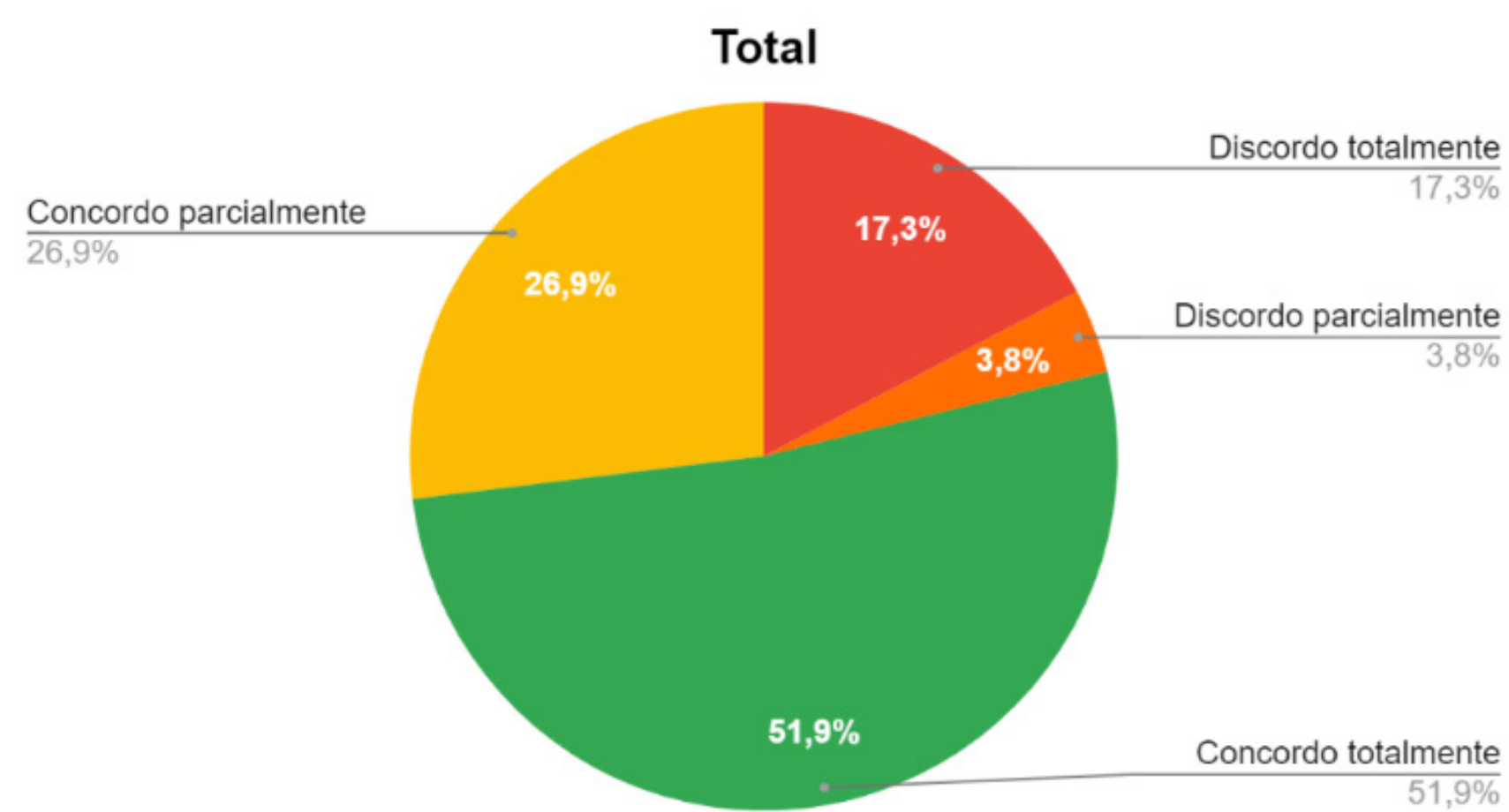
Tabela 3 – Comparativo entre setores



Fonte: Elaboração própria

Nota-se que todos os setores demonstraram estar sobrecarregados com o trabalho.

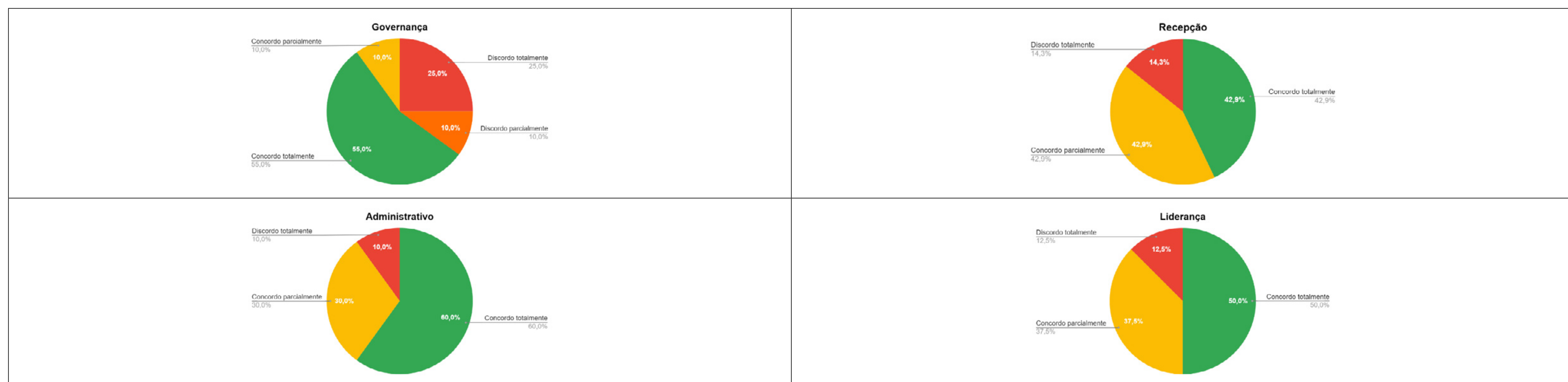
Figura 5 – Total de respostas à questão “estou satisfeito com a forma como os plantões são definidos”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 4 – Comparativo entre setores



Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a Governança (35%) possui uma percepção negativa em relação à satisfação com a forma como os plantões são definidos, o que pode se dar pelo modo como as escalas e folgas podem estar sendo distribuídas dentro do setor. Tal problemática também pode ser observada em relação à percepção da maneira como as escalas são definidas, sendo que Liderança (25%), Recepção (21,4%) e Governança (20%) consideram que são mal definidas.

Dessa forma, considerando a percentagem total da categoria sobre a organização de tarefas da empresa, percebe-se que a principal problemática se dá nos setores da Recepção e Governança, referente, sobretudo, à percepção que os trabalhadores possuem em relação à forma e à satisfação de como os plantões são definidos. Além disso, é nítida a sobrecarga que todos os setores sentem em relação à quantidade de tarefas que lhe são atribuídas, o que pode ser atribuído à percepção que possuem sobre os seus supervisores ou líderes não distribuírem as tarefas de maneira adequada.

No hotel, a jornada de trabalho é de 44h semanais, com uma folga na semana definida por escala, para os setores da Recepção e Governança. De acordo com Padilha e Grande (2011) e a própria observação em campo, a imprevisibilidade da ocupação dos quartos no hotel, além do planejamento de escalas pouco adequado, acaba por refletir na sobrecarga dos trabalhadores, uma vez que na ausência de um, outro trabalhador acaba ocupando o serviço. Isso indica um desenho de trabalho pouco atento aos tempos e às tarefas necessários para o desenvolvimento das atividades, reforçando o atual modelo de organização do trabalho e produção, que busca eficiência máxima com base no esforço individual dos trabalhadores.

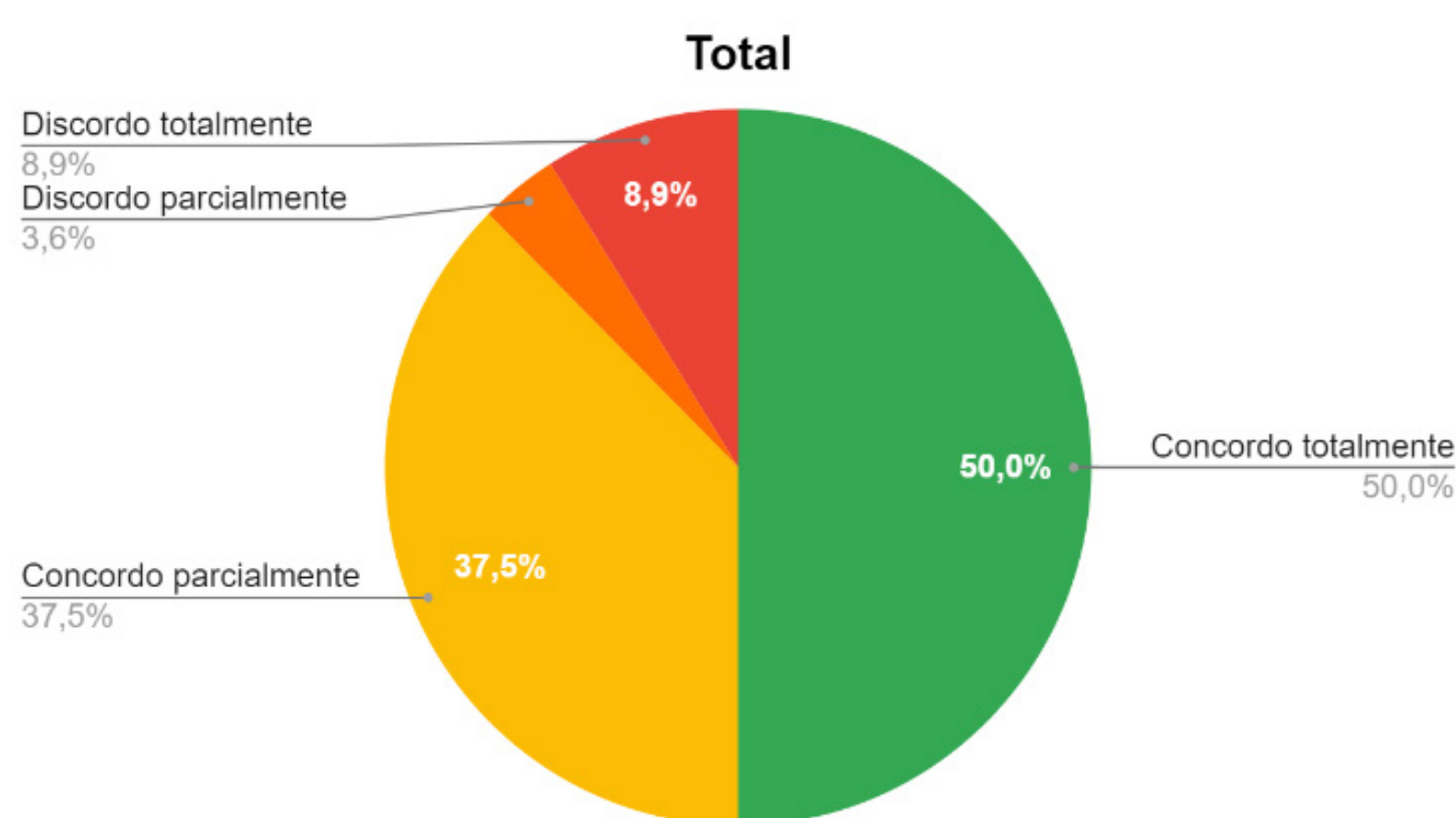
Puente-Palacios e Albuquerque (2014) evidenciam o impacto entre a quantidade de membros com a quantidade de tarefas que lhe são atribuídas, o que faz com que uma maior quantidade de atividades atribuídas a uma equipe pequena faça com que os resultados

sejam significativamente ruins. Nesse sentido, é preciso repensar a maneira como a escala é planejada, se de maneira democrática e justa, além de se considerar a ampliação da equipe de trabalho para alguns setores da organização.

4.3. Treinamento e desenvolvimento

Nesta seção, buscou-se entender a percepção dos trabalhadores a respeito da política de treinamento e desenvolvimento realizado pela organização.

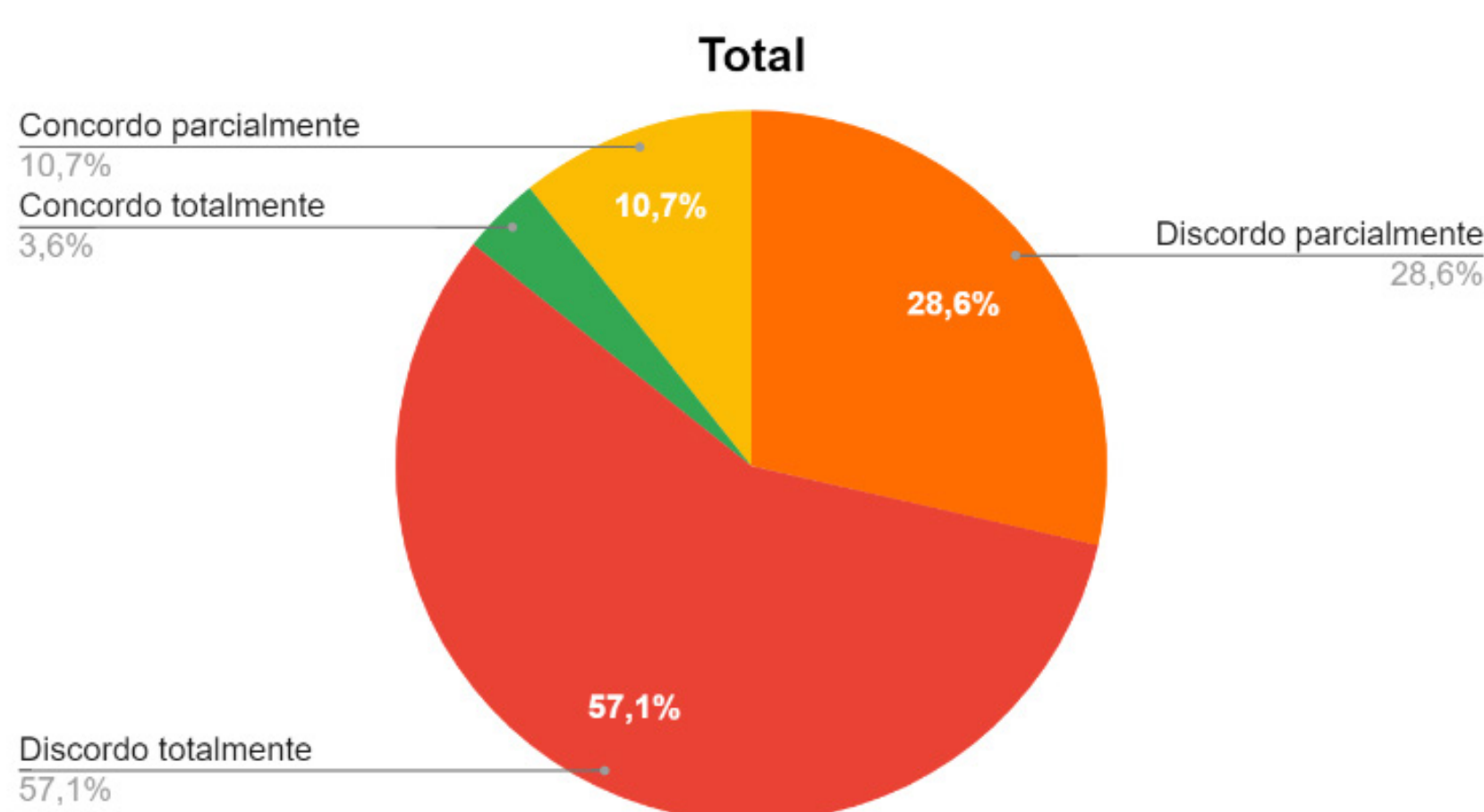
Figura 6 – Total de respostas à questão “acredito que deveria ter mais treinamento para os funcionários”



Fonte: Elaboração própria

Nesta seção, verificou-se que 87,5% do hotel concorda que deveria haver mais treinamento para os funcionários, sendo uma afirmativa unânime para todos os setores.

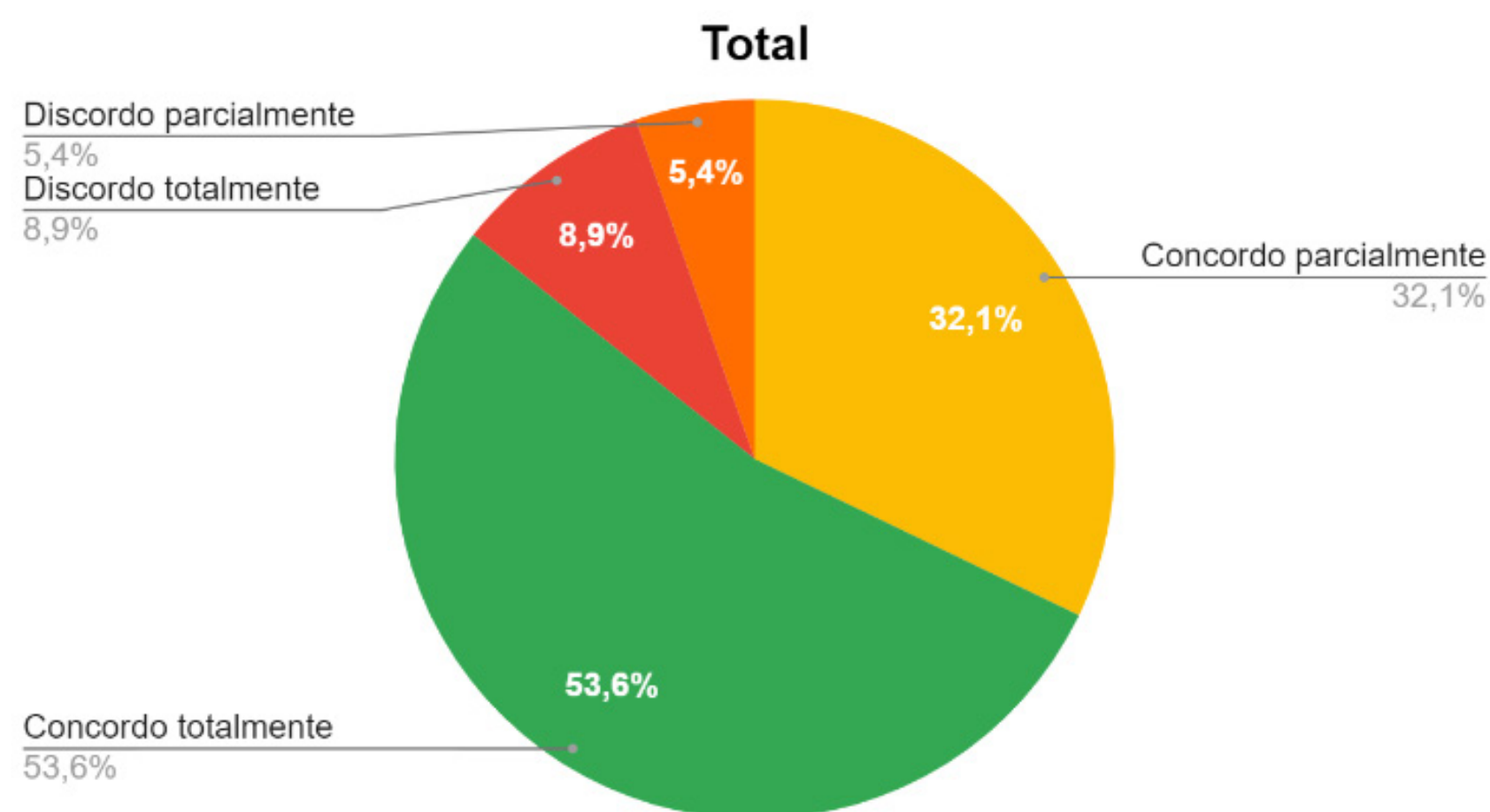
Figura 8 – Total de respostas à questão “tenho dificuldade de realizar as tarefas do meu trabalho por falta de treinamento”



Fonte: Elaboração própria

No entanto, nota-se que 85,7% da organização discorda que possui dificuldade de realizar as tarefas por falta de treinamento, o que significa que as orientações recebidas são suficientes para a realização das tarefas.

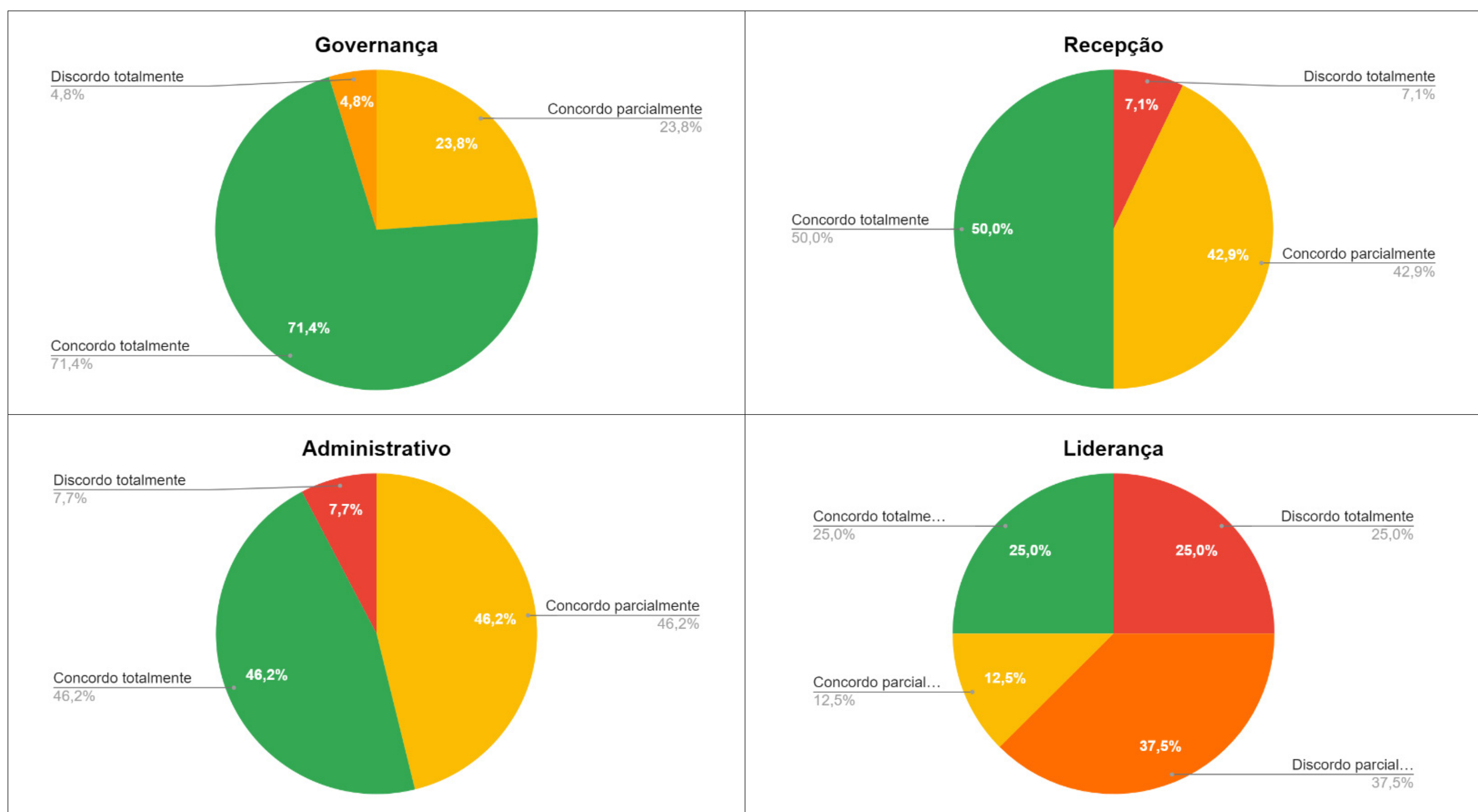
Figura 7 – Total de respostas à questão “recebo treinamento para realizar adequadamente as minhas tarefas de trabalho”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 5 – Comparativo de respostas por setor à questão



Fonte: Elaboração própria

É interessante observar que 71,4% da organização concorda que é preciso mais treinamentos, com destaque especial para 62,5% da Liderança que considera não receber treinamentos que permitam realizar o seu trabalho de maneira mais satisfatória.

Nesse sentido, Meneses *et al.* (2011) destacam que a maioria das organizações não possuem treinamentos adequados que garantam o desenvolvimento do indivíduo de modo a melhorar o desempenho do trabalhador no cargo atual. Assim, apesar de a rede possuir uma espécie de universidade corporativa, em que cursos de idiomas e treinamentos corporativos estão disponíveis, a maioria das equipes não possui tempo hábil para realizá-los, visto que a quantidade de tarefas é grande a depender da ocupação da unidade.

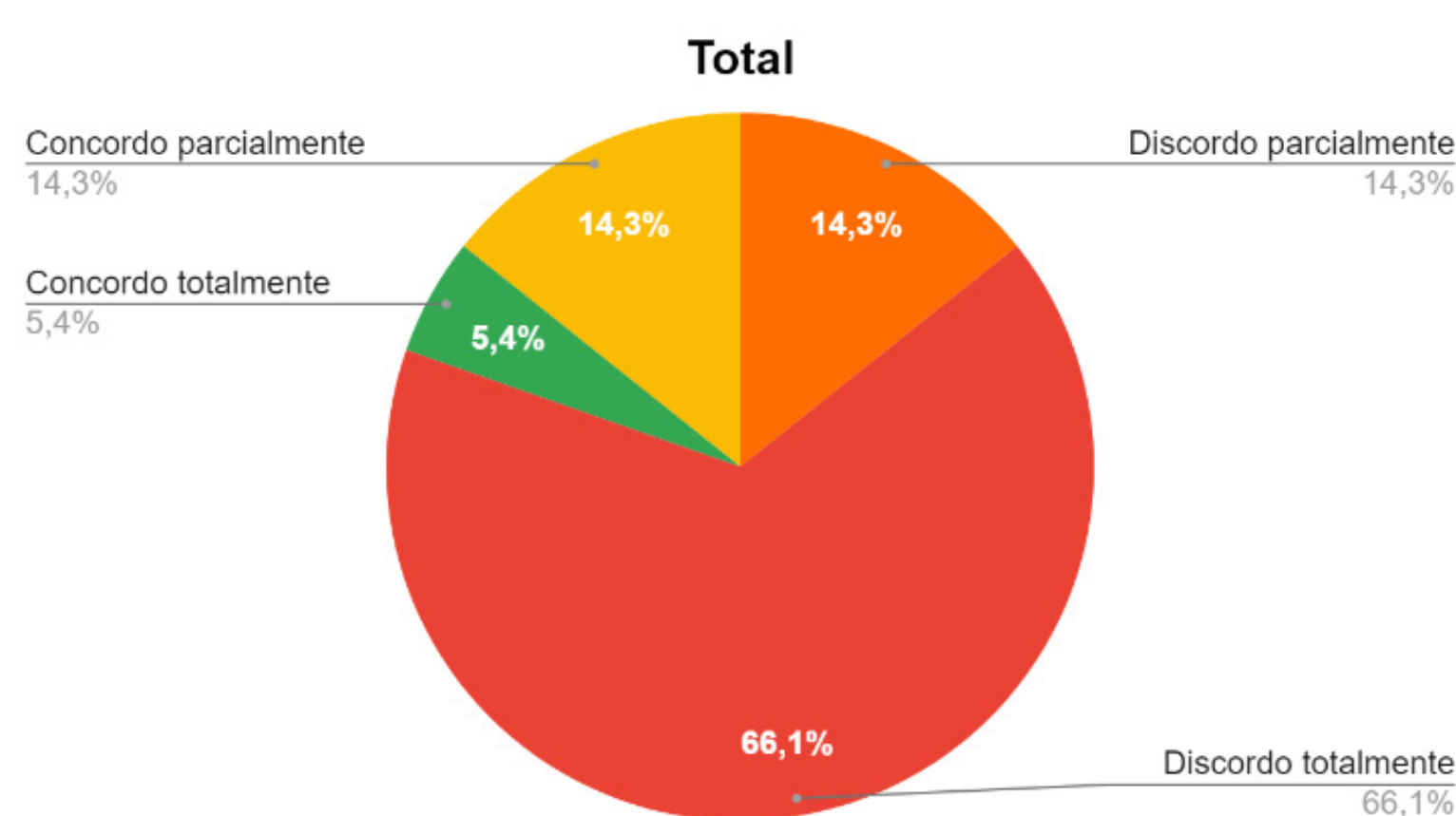
Na pesquisa de Souza (2018), sobre a educação corporativa em uma unidade hoteleira, verificou-se uma situação semelhante ao campo de estágio, pois o autor descreve os treinamentos como genéricos, o que limita a oportunidade de desenvolvimento das pessoas, sendo observado também a baixa adesão à plataforma, visto o pouco acesso pela maioria dos trabalhadores. Além disso, Vidal e Simonetti (2010) destacam que os trabalhadores de organizações hoteleiras tendem a permanecer no trabalho quando recebem devido suporte organizacional e oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

Nesse sentido, Souza (2018) propõe um maior incentivo e instrução por parte das lideranças quanto à importância dos treinamentos e do autodesenvolvimento constante de suas respectivas equipes, não somente em relação fazer com que os trabalhadores realizem o conteúdo, mas como ofereçam significados a eles, bem como ofereçam orientações de como acessar e utilizar a plataforma da organização.

4.4. Processos de comunicação

Nesta seção, pretendeu-se avaliar a qualidade dos processos de comunicação que ocorrem dentro da organização, seja sobre as informações que dizem respeito ao hotel como um todo, comunicação e compreensão das informações dadas pelas lideranças.

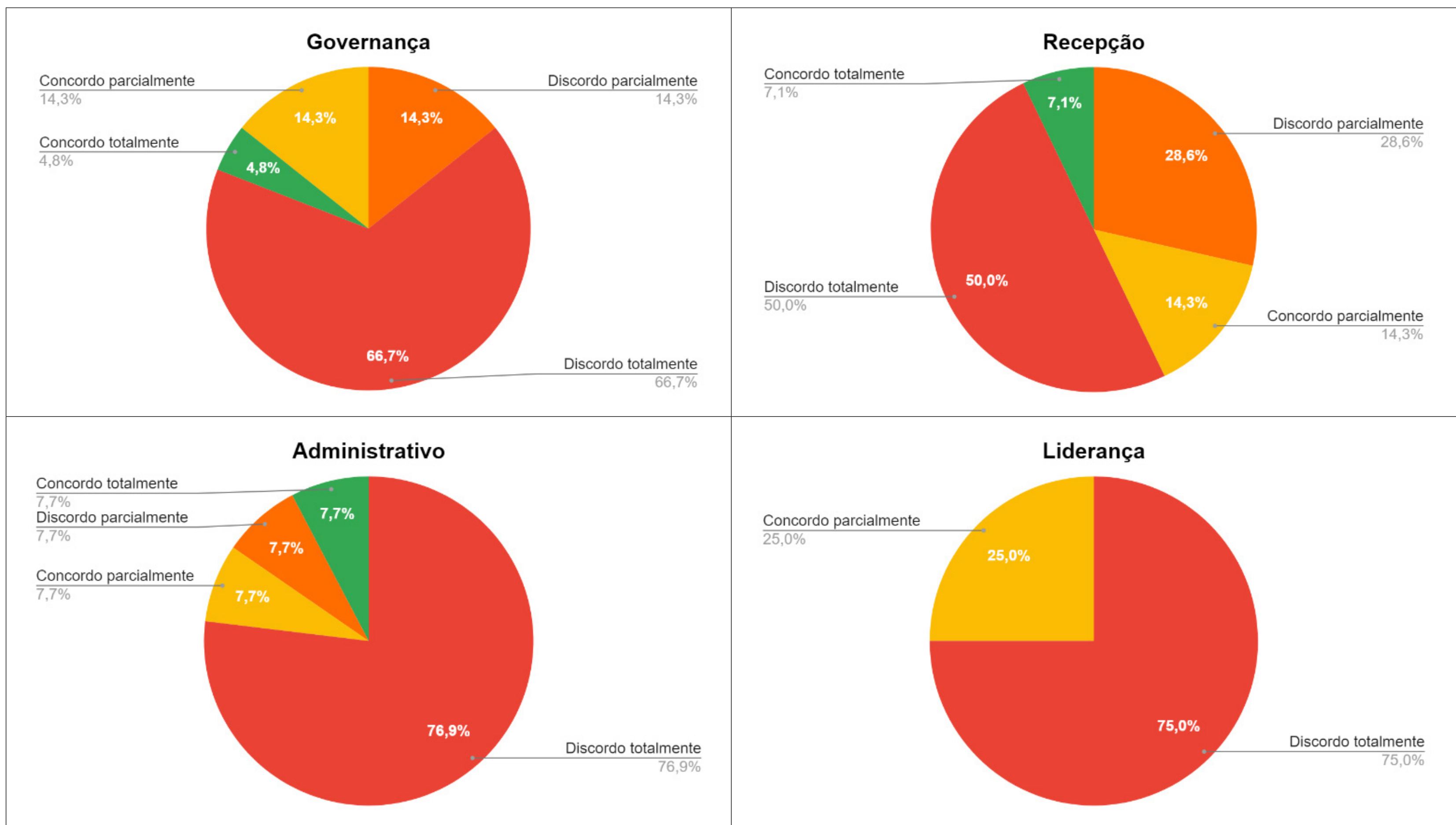
Figura 8 – Total de respostas à questão “tenho dificuldade de entender as orientações que recebo do meu líder”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

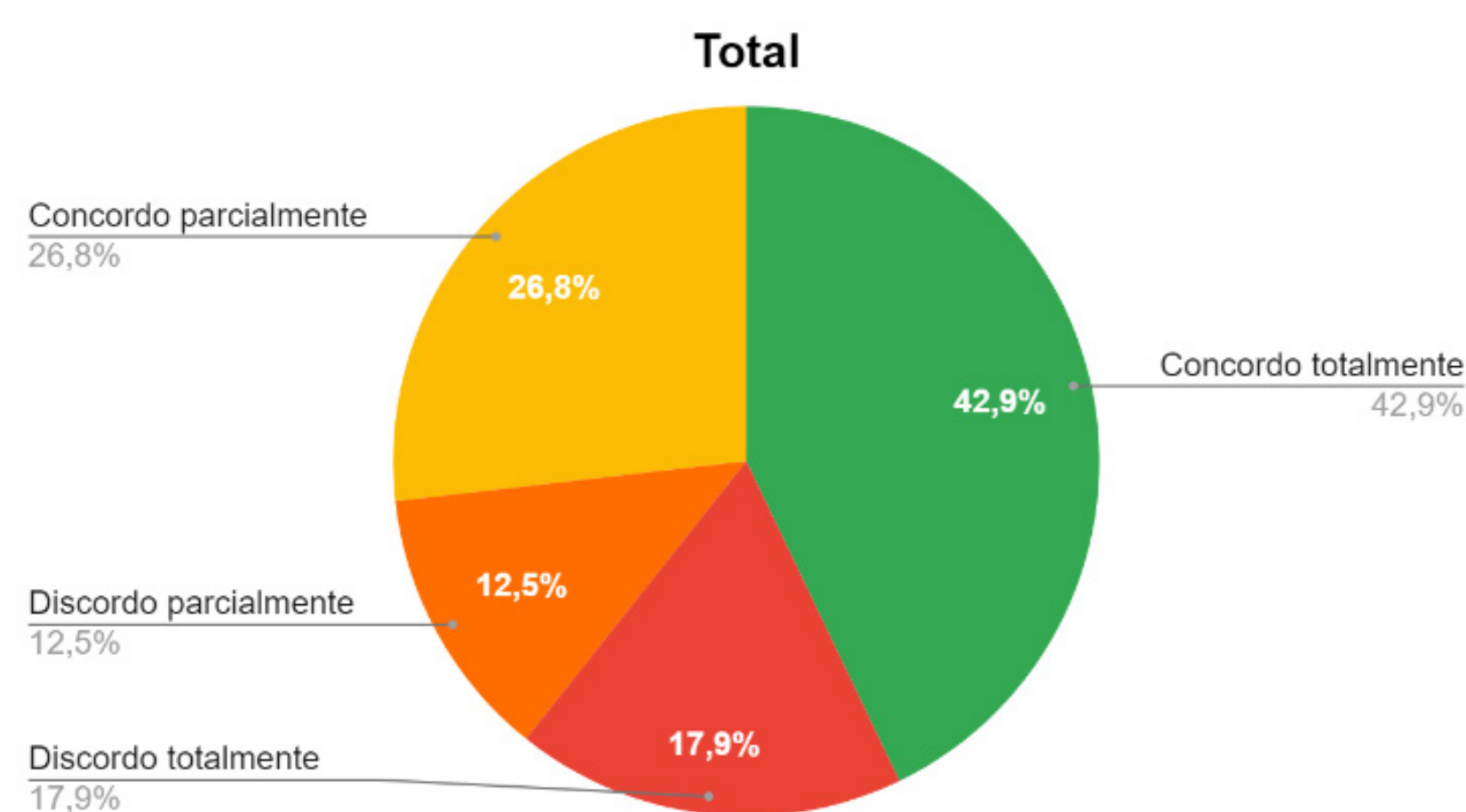
Tabela 6 – Comparativo de respostas por setor à questão



Fonte: Elaboração própria

Aqui, vale lembrar que a percepção negativa obtém valor positivo. Isto é, 80,4% da organização não possui dificuldade de entender as orientações feitas pelas lideranças.

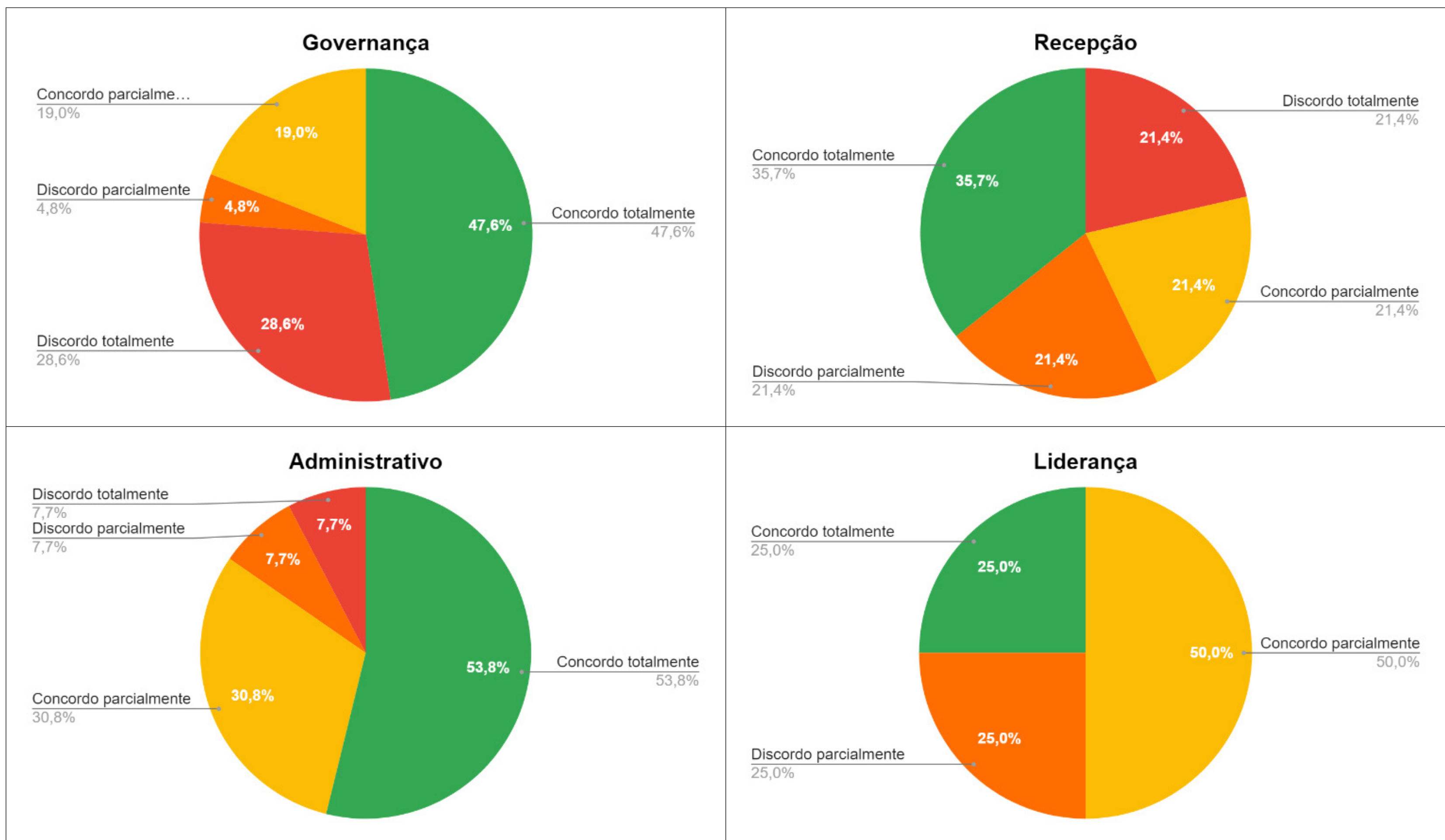
Figura 9 – Total de respostas à questão “me sinto à vontade quando preciso questionar algo que me incomoda”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

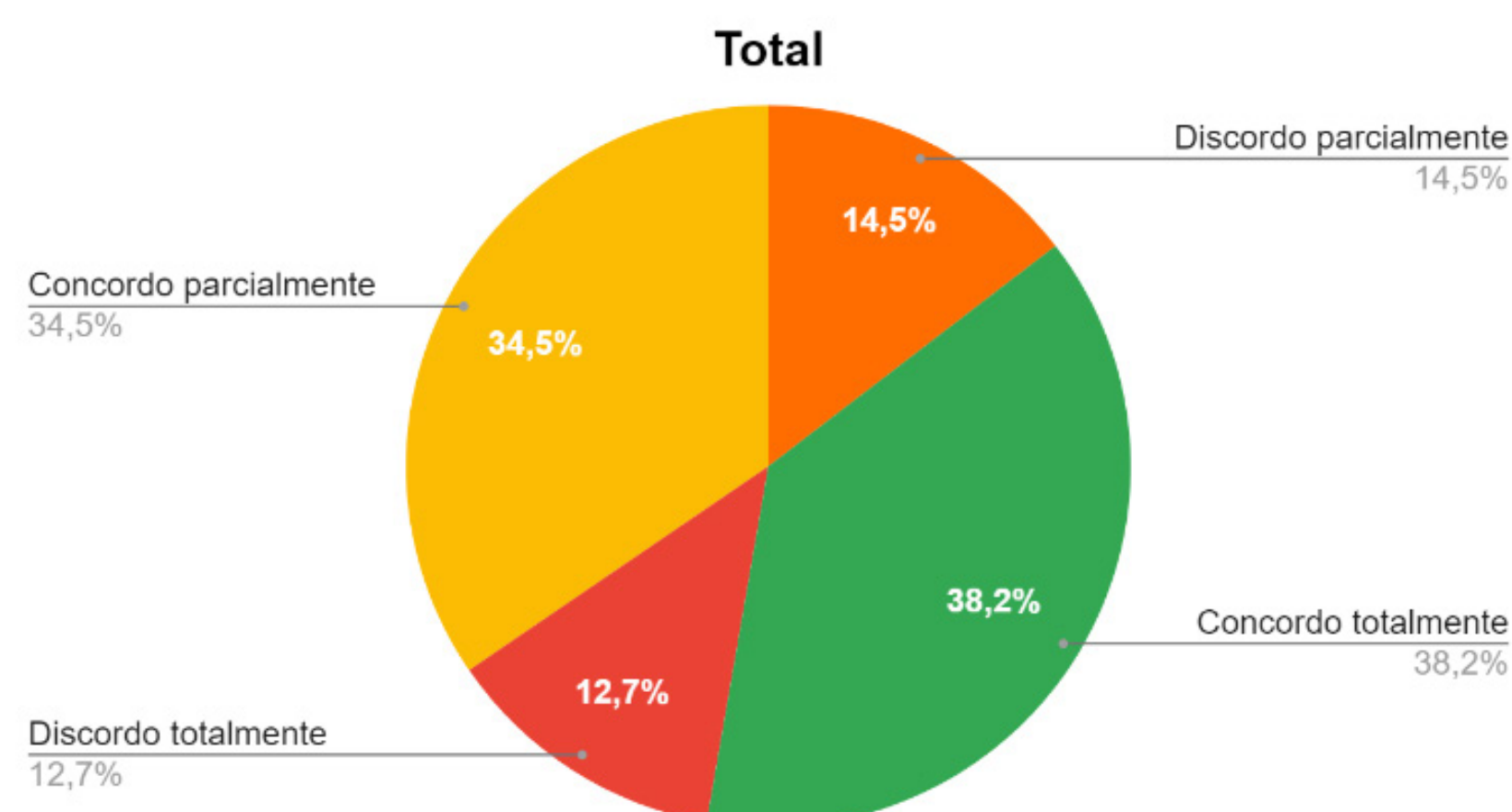
Tabela 7 – Comparativo de respostas por setor à questão



Fonte: Elaboração própria

Todavia, observa-se que 30,4% da organização considera que possui dificuldade de comunicar quando algo a incomoda, expressando-se significativamente nos setores da Recepção (42,8%), Governança (33,6%) e Liderança (25%).

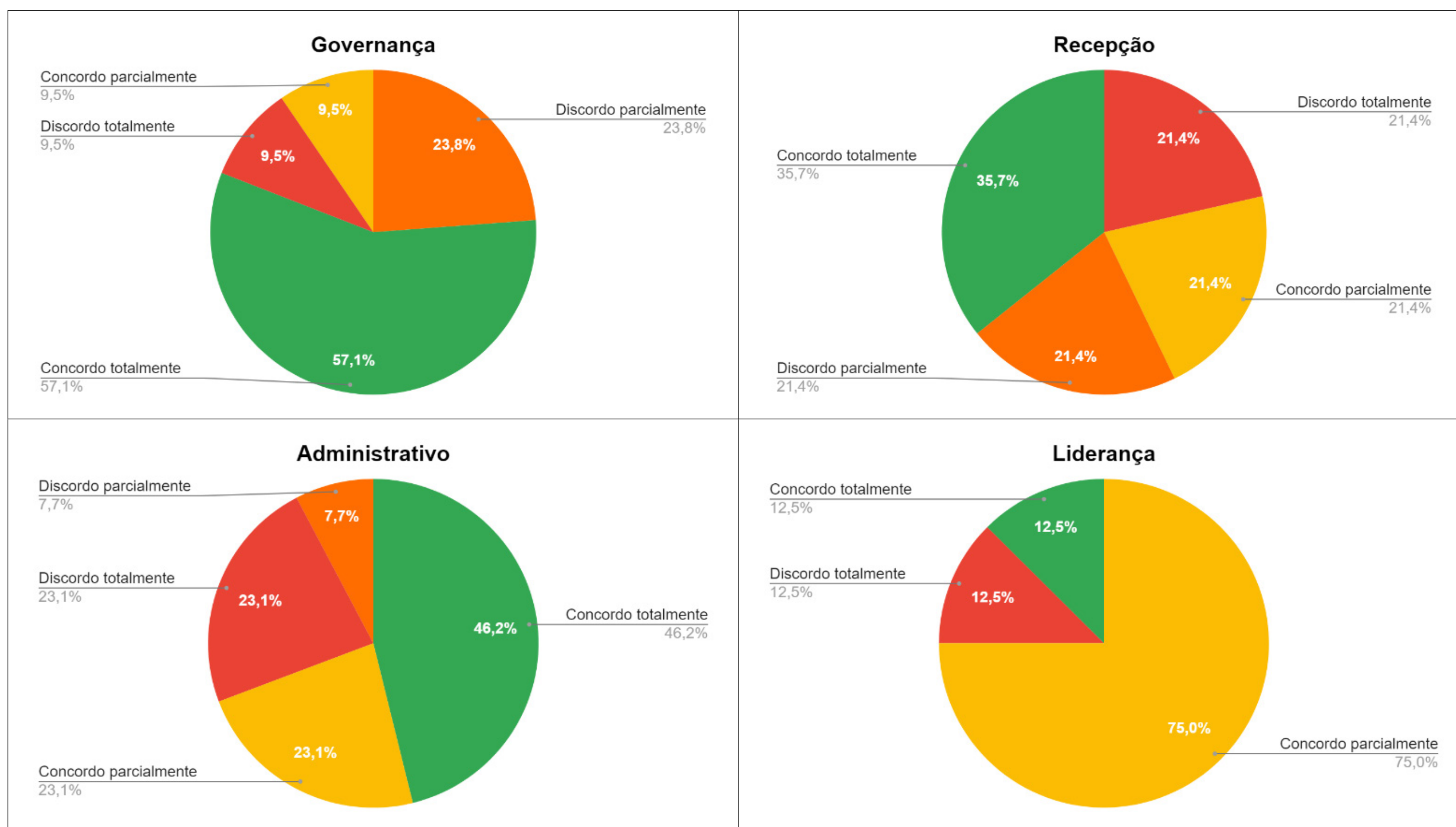
Figura 10 – Total de respostas à questão “as sugestões de trabalho são ouvidas pelas lideranças”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 8 – Comparativo de respostas por setor à questão



Fonte: Elaboração própria

Aqui, nota-se que 27,2% da organização considera que as sugestões de trabalho não são ouvidas pelas lideranças, destacando-se os setores da Recepção (42,8%), Governança (33,3%) e Administrativo (30,8%).

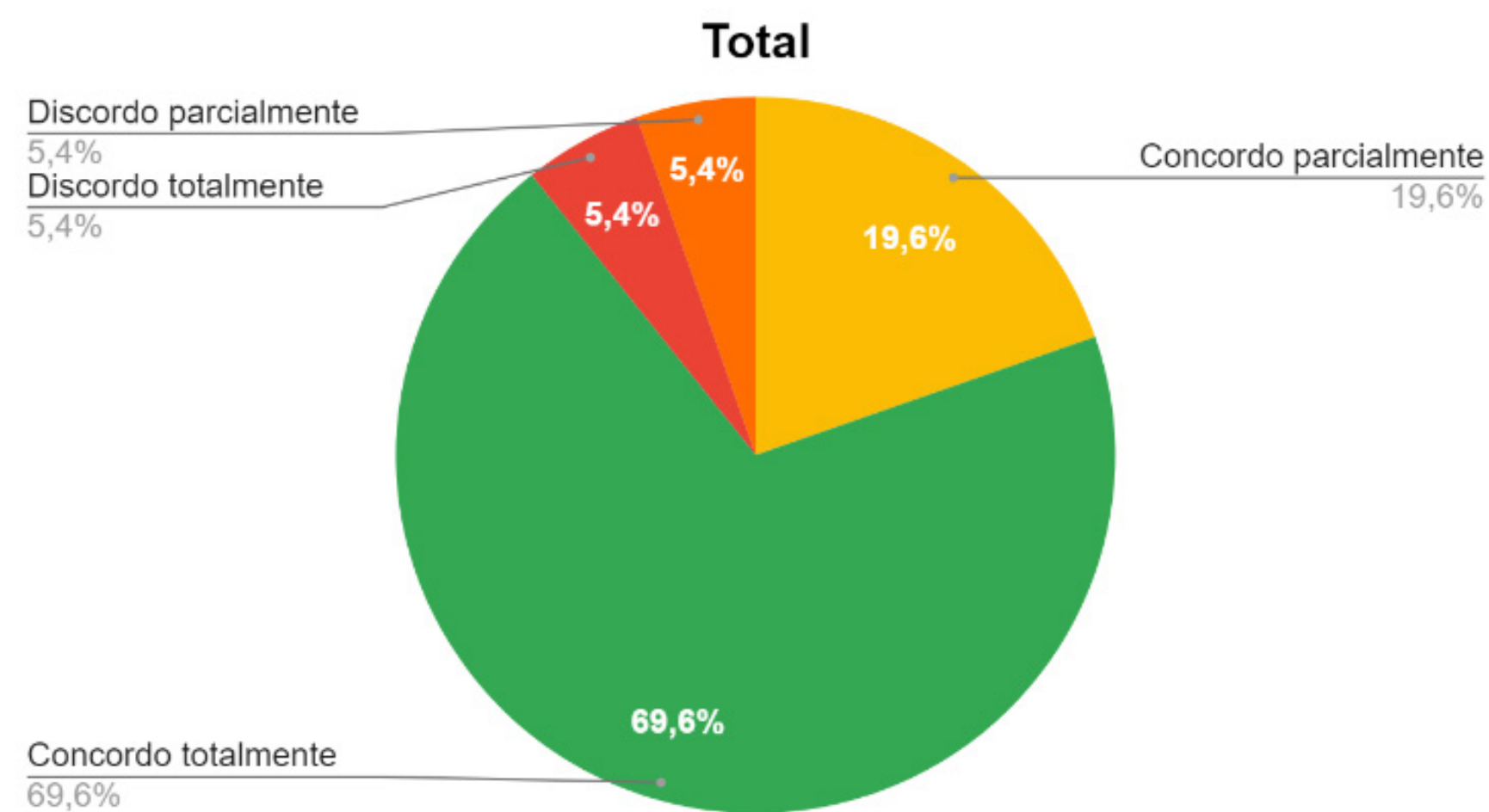
De acordo com Robbins e Judge (2020, p. 395), "a comunicação deve incluir tanto a transferência quanto a compreensão do significado", possuindo, entre as suas funções básicas, o compartilhamento e a troca de informações dentro de uma organização. Nesse sentido, é possível considerar que os processos de comunicação dentro do hotel se fazem de maneira pouco satisfatória, principalmente em relação à liderança. Assim, seria preciso identificar onde estaria a barreira que faz com que a comunicação esteja distorcida, sendo os principais obstáculos a filtragem, sobrecarga de informações, percepção seletiva, emoções, a linguagem e a existência de mentiras ou medos (Robbins; Judge, 2020).

4.5. Relacionamento com liderança

Aqui, buscou-se compreender a qualidade do relacionamento que os trabalhadores possuem com suas respectivas lideranças, categoria importante nesta pesquisa de clima,

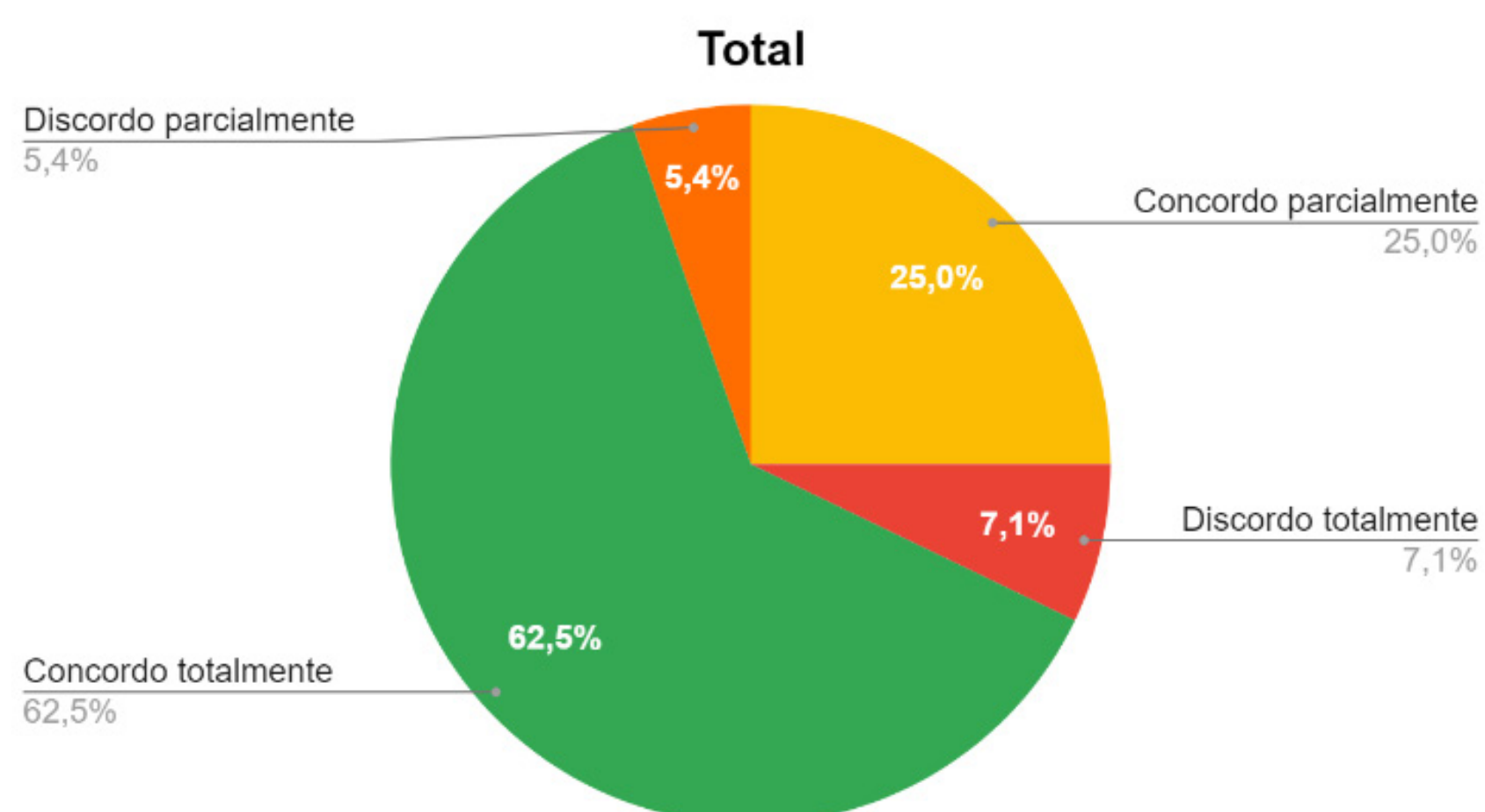
uma vez que, de acordo com os relatos observados em campo, se observou a necessidade especial de analisar como esta relação tem se dado.

Figura 11 – Total de respostas à questão “recebo elogios quando realizo meu trabalho de forma satisfatória”



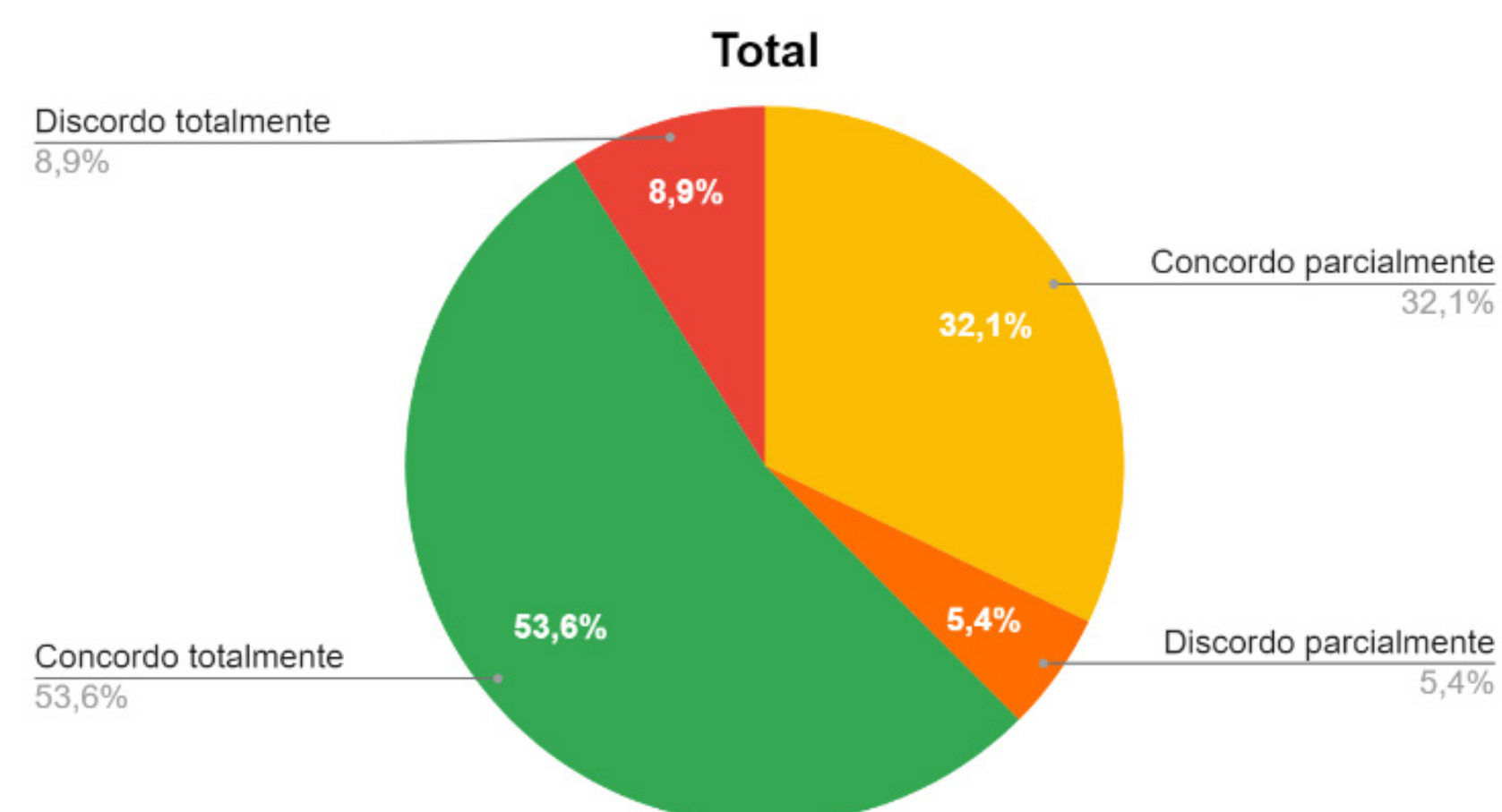
Fonte: Elaboração própria

Figura 12 – Total de respostas à questão “a supervisão/liderança reconhece os bons trabalhos alcançados pela equipe”



Fonte: Elaboração própria

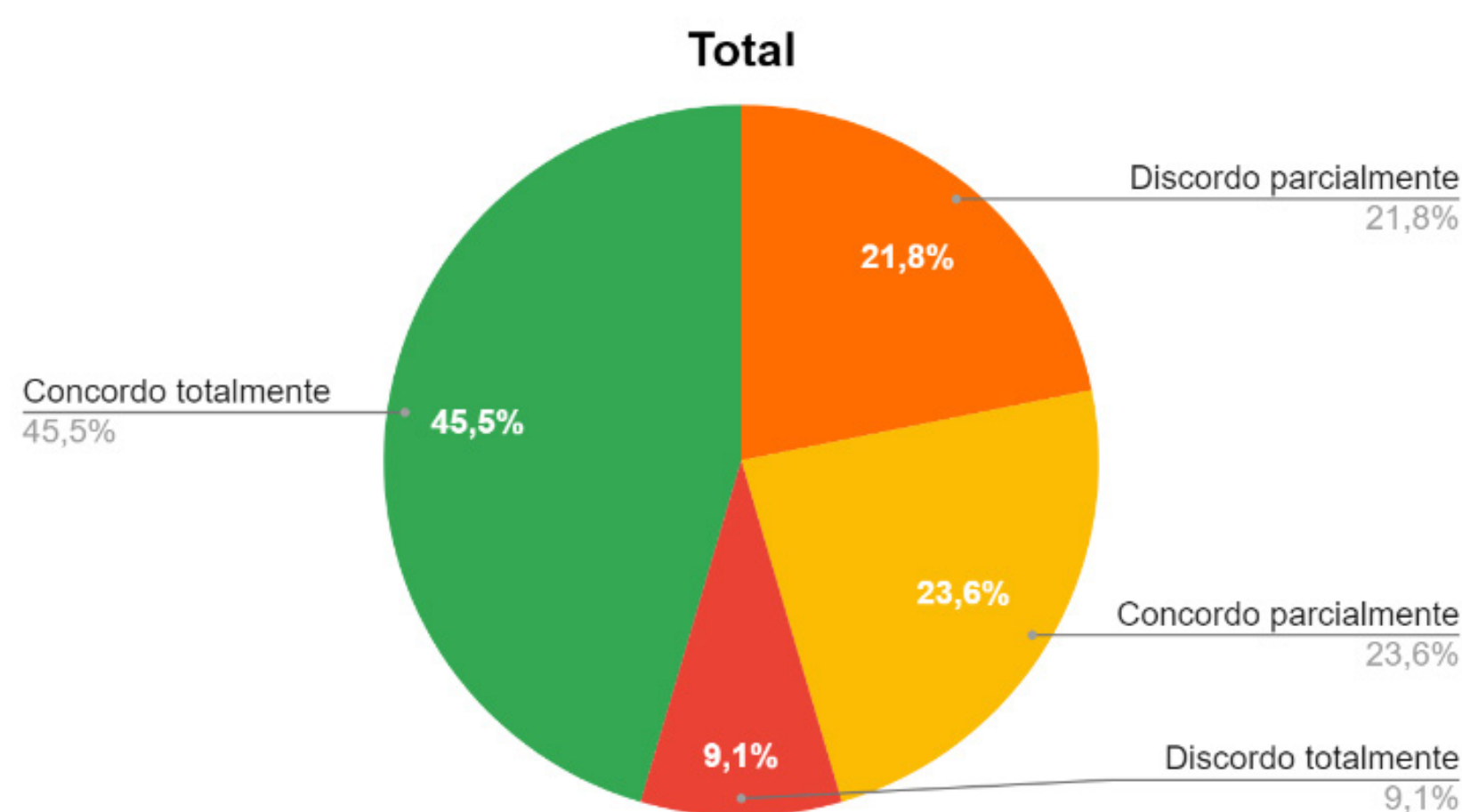
Figura 13 – Total de respostas à questão “o meu supervisor valoriza as ideias e sugestões dos funcionários”



Fonte: Elaboração própria

Observa-se que, de maneira geral, a organização possui um bom relacionamento com suas lideranças. Tal fator é perceptível quando 89,2% da organização recebe elogios de seus líderes (Figura 11), 87,5% considera que as lideranças reconhecem os bons resultados alcançados pela equipe (Figura 12) e 85,7% considera que suas ideias são valorizadas por seus supervisores ou chefes imediatos (Figura 13).

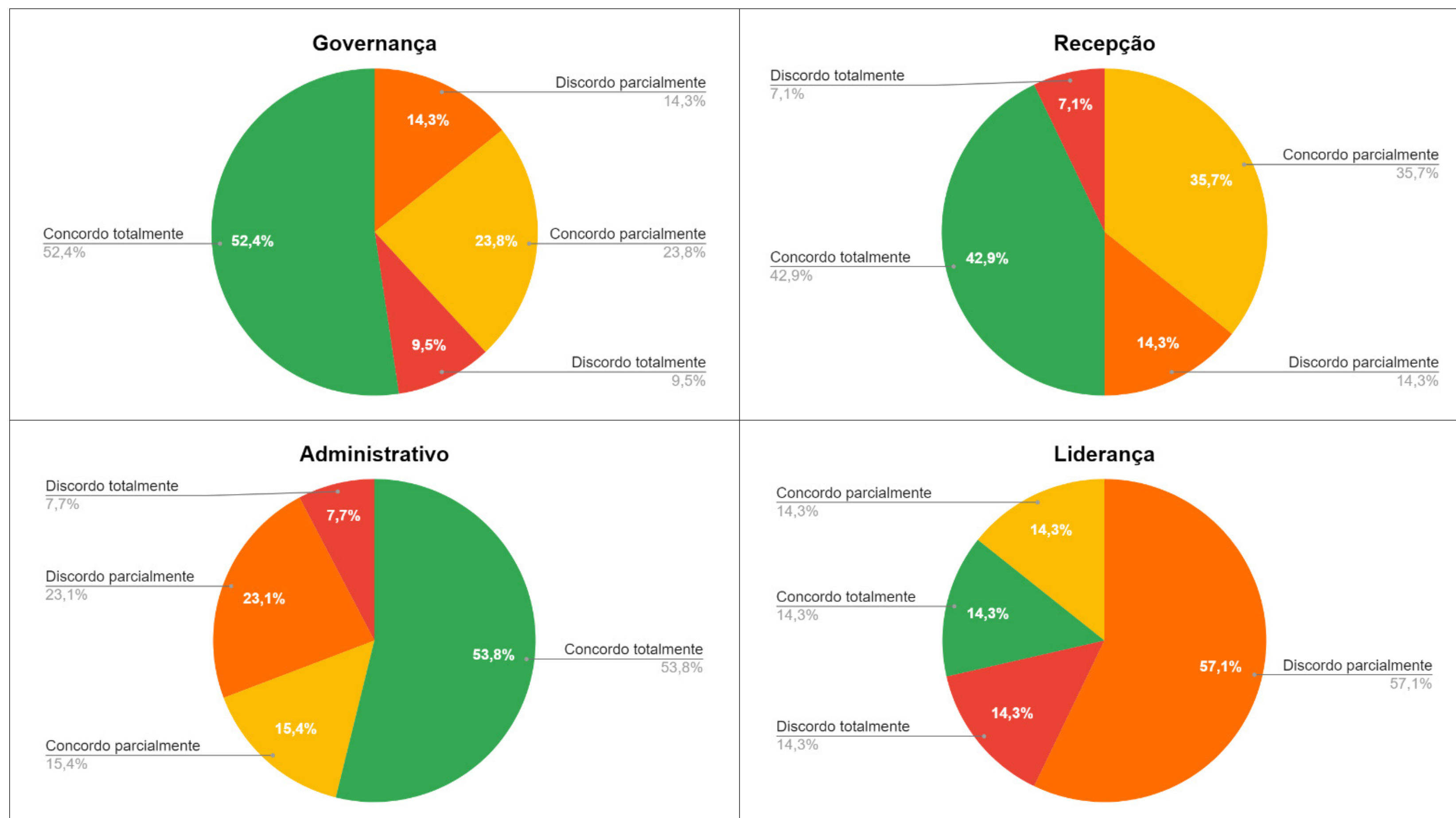
Figura 14 – Total de respostas à questão “as lideranças agem de acordo com o que falam”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

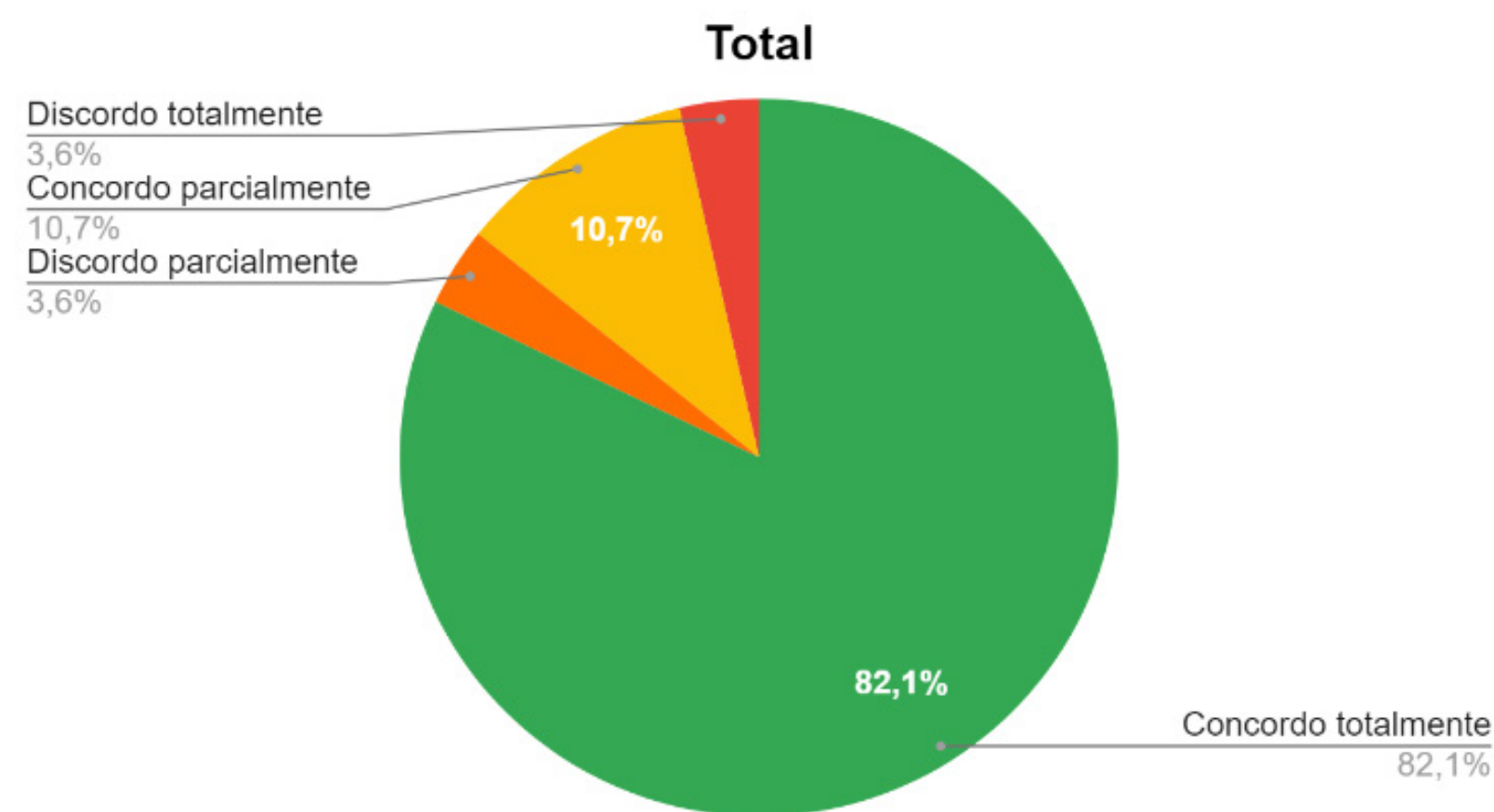
Tabela 9 – Comparativo de respostas por setor à questão



Fonte: Elaboração própria

No entanto, é possível perceber um percentual negativo considerável (30,9%) em relação à percepção que a empresa possui a respeito de a liderança agir de acordo com o que falam (figura 14), refletindo, principalmente, nos setores da Liderança (71,4%), Recepção (50%), Governança (38,1%) e Administrativo (30,8%).

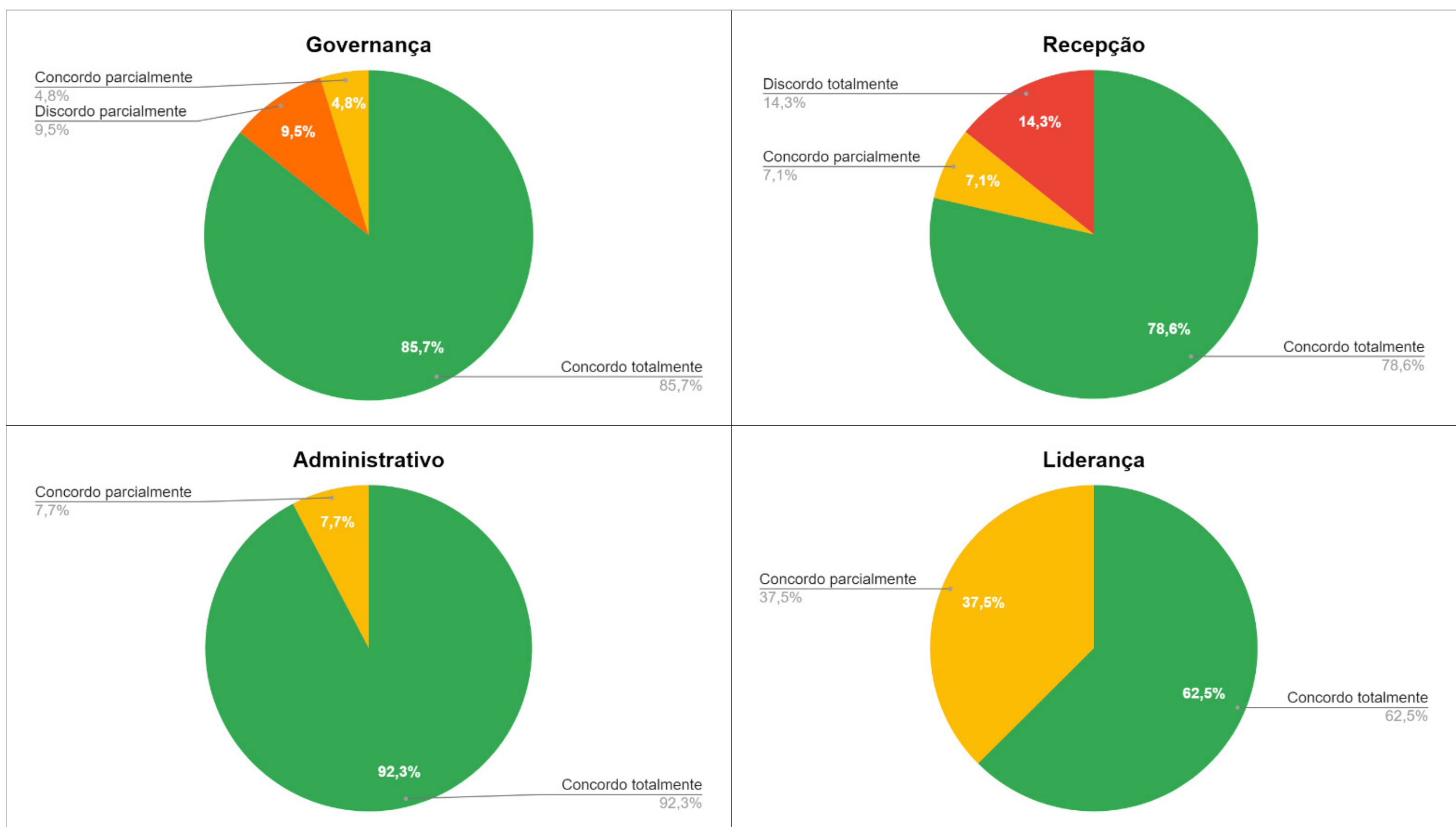
Figura 15 – Total de respostas à questão “tenho bom relacionamento com meus chefes imediatos, sou bem tratado por eles”



Fonte: Elaboração própria

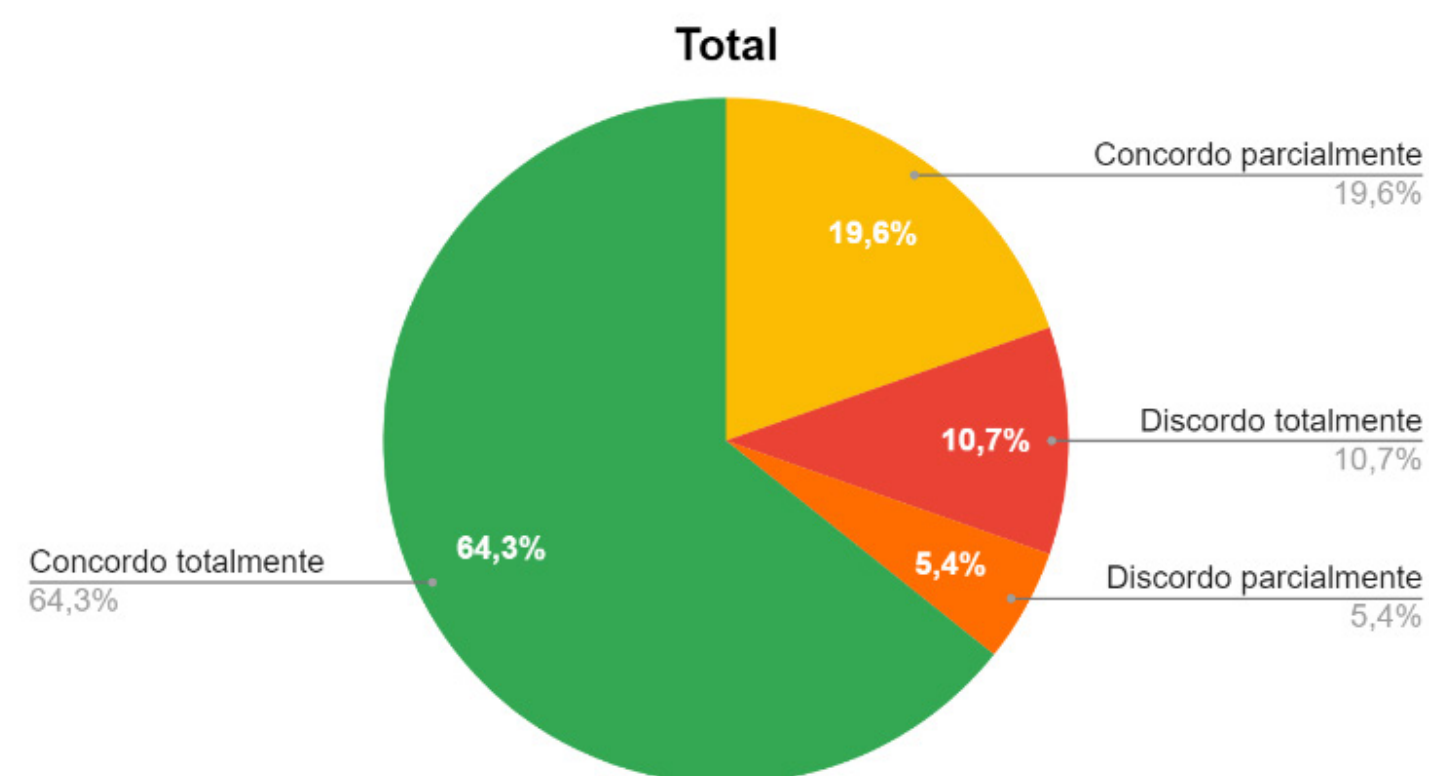
Respostas por setor

Tabela 10 – Comparativo de respostas por setor



Fonte: Elaboração própria

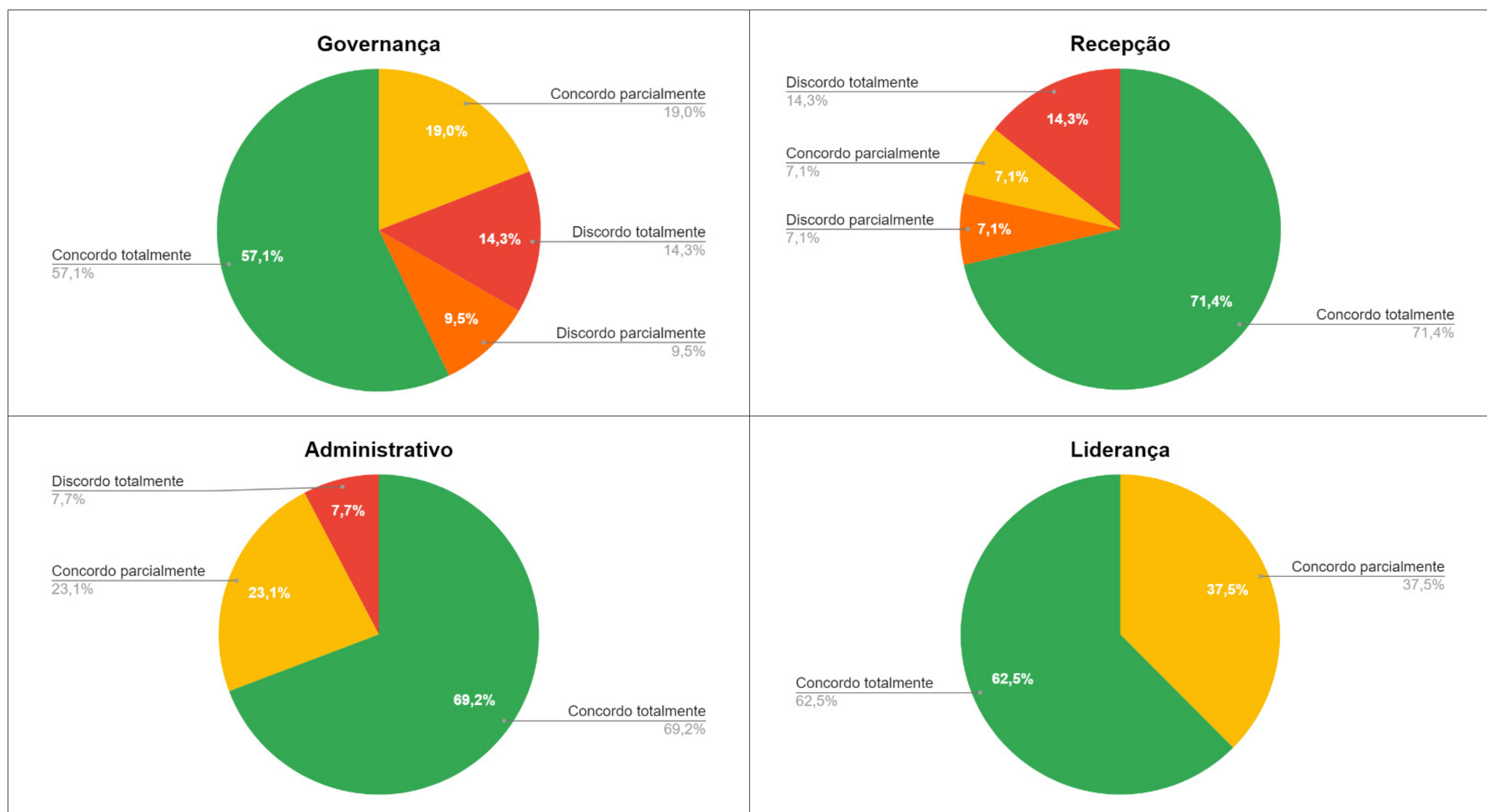
Figura 16 – Total de respostas à questão “tenho confiança no meu líder”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 11 – Comparativo de respostas por setor



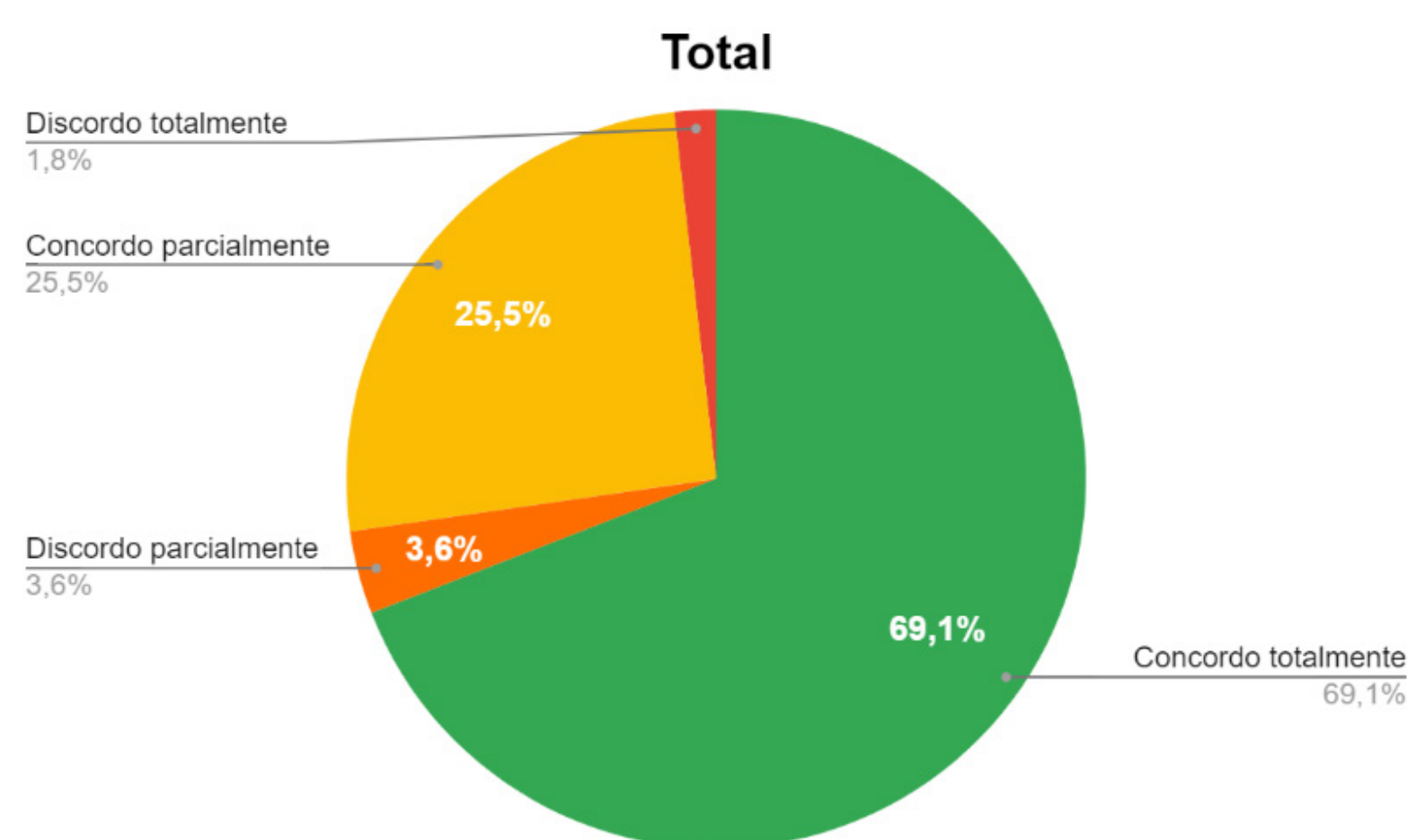
Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que o setor da Recepção, especialmente, demonstrou percentuais negativos relevantes, sendo o único a ter uma percepção negativa (“discordo totalmente”, 14%) sobre ser bem tratado por seu chefe imediato, além de 21,4% considerar não confiar em seu líder, a mesma concepção negativa é observada no setor da Governança (23,8%). Nesse sentido, é preciso avaliar de que forma esta liderança é percebida tanto pelos trabalhadores do seu setor como de outros setores, podendo fazer uso do *feedback* 360 graus, instrumento muito utilizado para o desenvolvimento e avaliação de lideranças.

Nesta avaliação, os comportamentos e as competências de determinada liderança serão avaliadas a partir do relato de vários observadores, não apenas dos membros de sua própria equipe. Assim, a liderança tem a oportunidade de perceber a sua reputação dentro da organização de forma a refletir a respeito do impacto que seus comportamentos geram no ambiente organizacional (Bendassolli *et al.*, 2014). Dessa forma, avaliando as demandas que surgirem, seria possível elaborar um treinamento para lideranças, de modo a desenvolver e aprimorar suas habilidades enquanto líder de equipe.

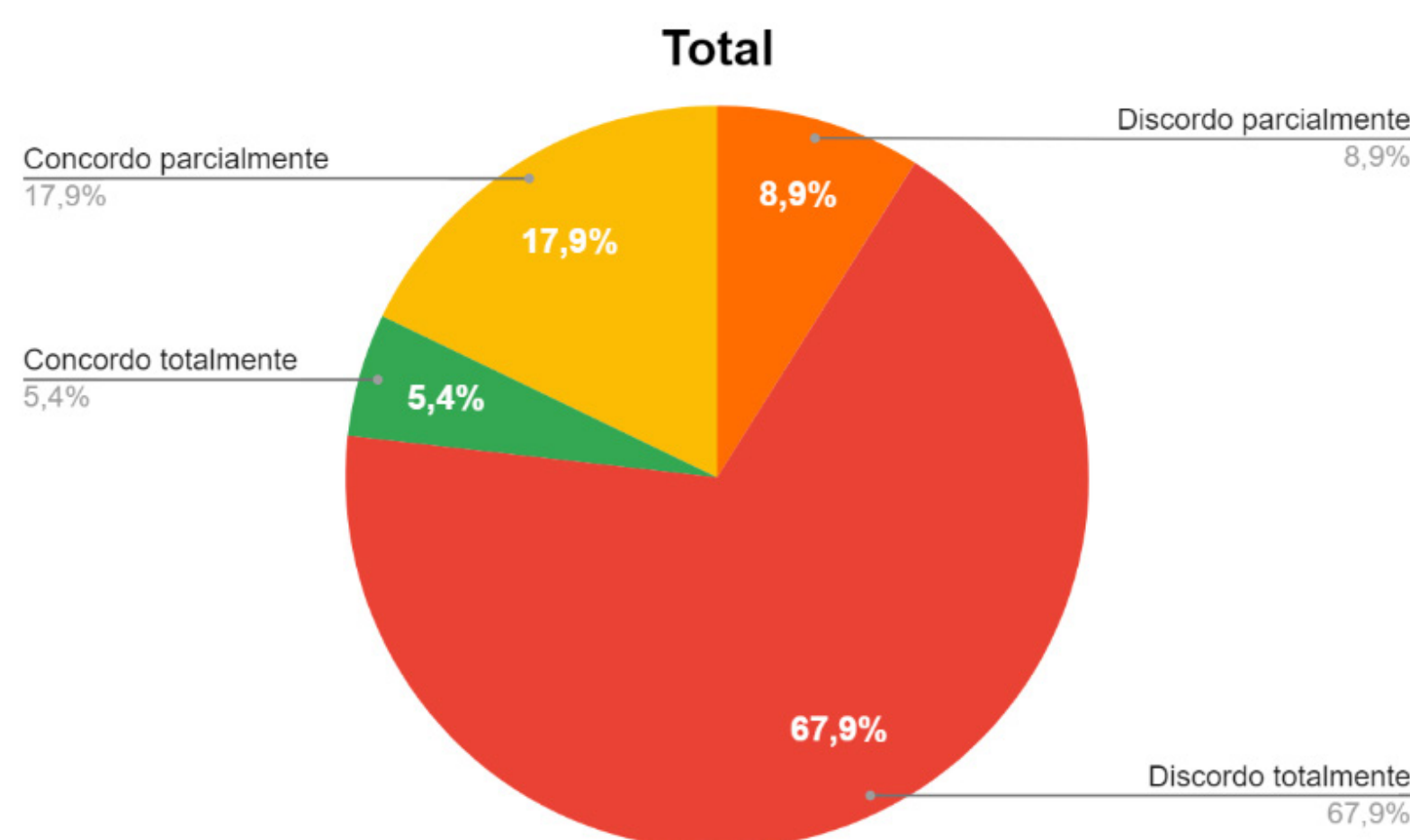
4.6. Relacionamentos interpessoais

Figura 17 – Respostas à questão “tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho”



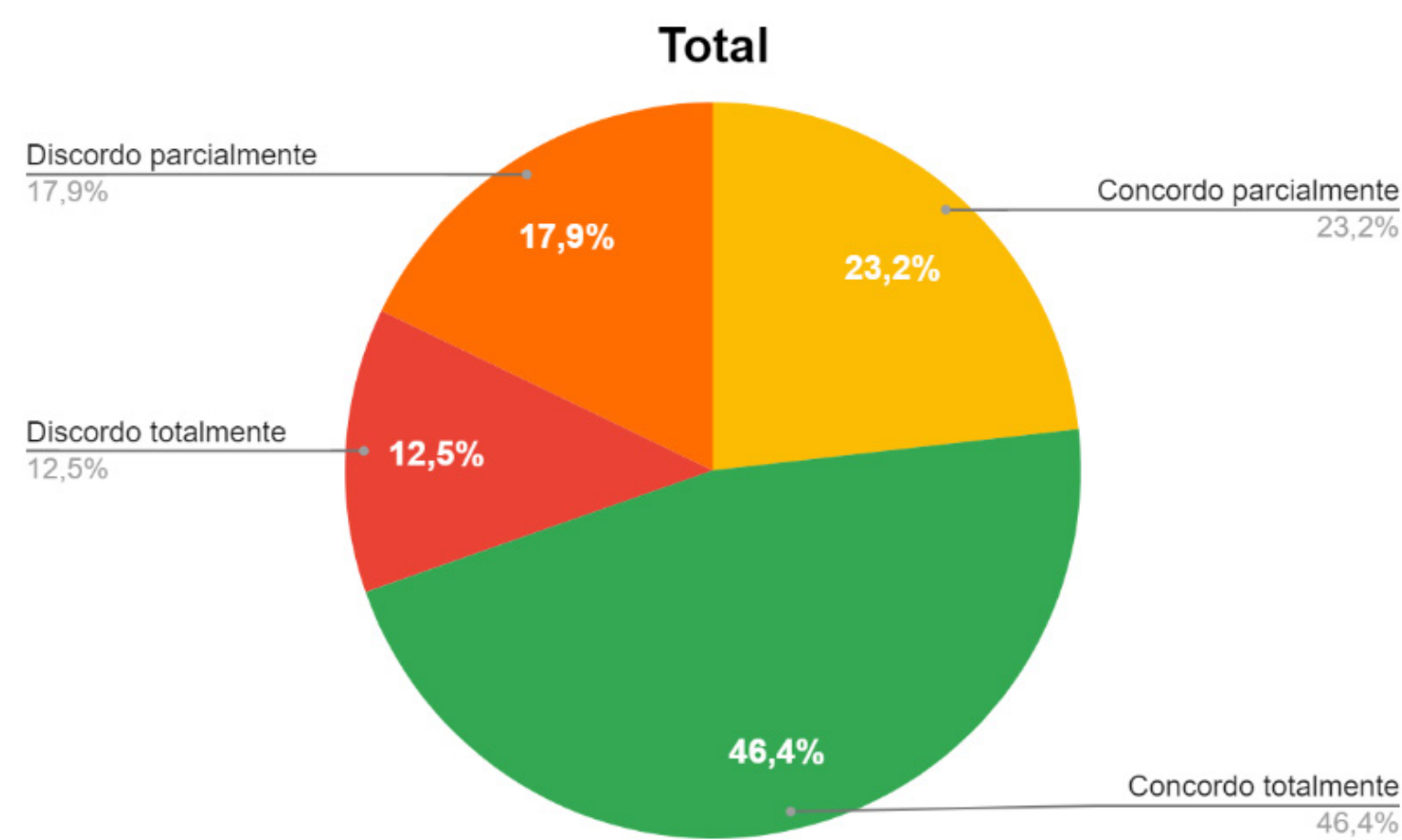
Fonte: Elaboração própria

Figura 18 – Respostas à questão “tenho dificuldade de me relacionar com as pessoas do meu setor”



Fonte: Elaboração própria

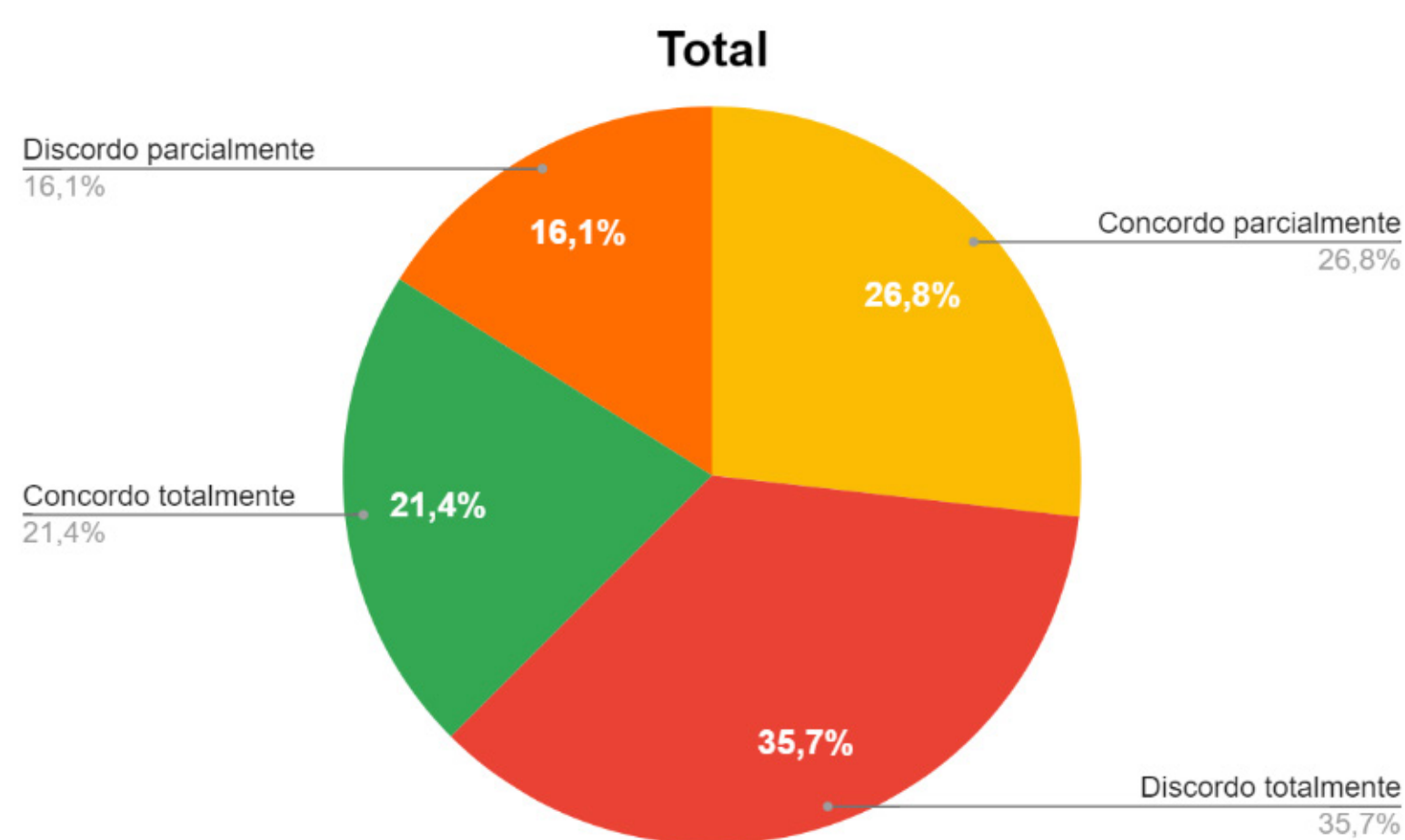
Figura 19 – Respostas à questão “o relacionamento entre os colegas de trabalho poderia ser melhor”



Fonte: Elaboração própria

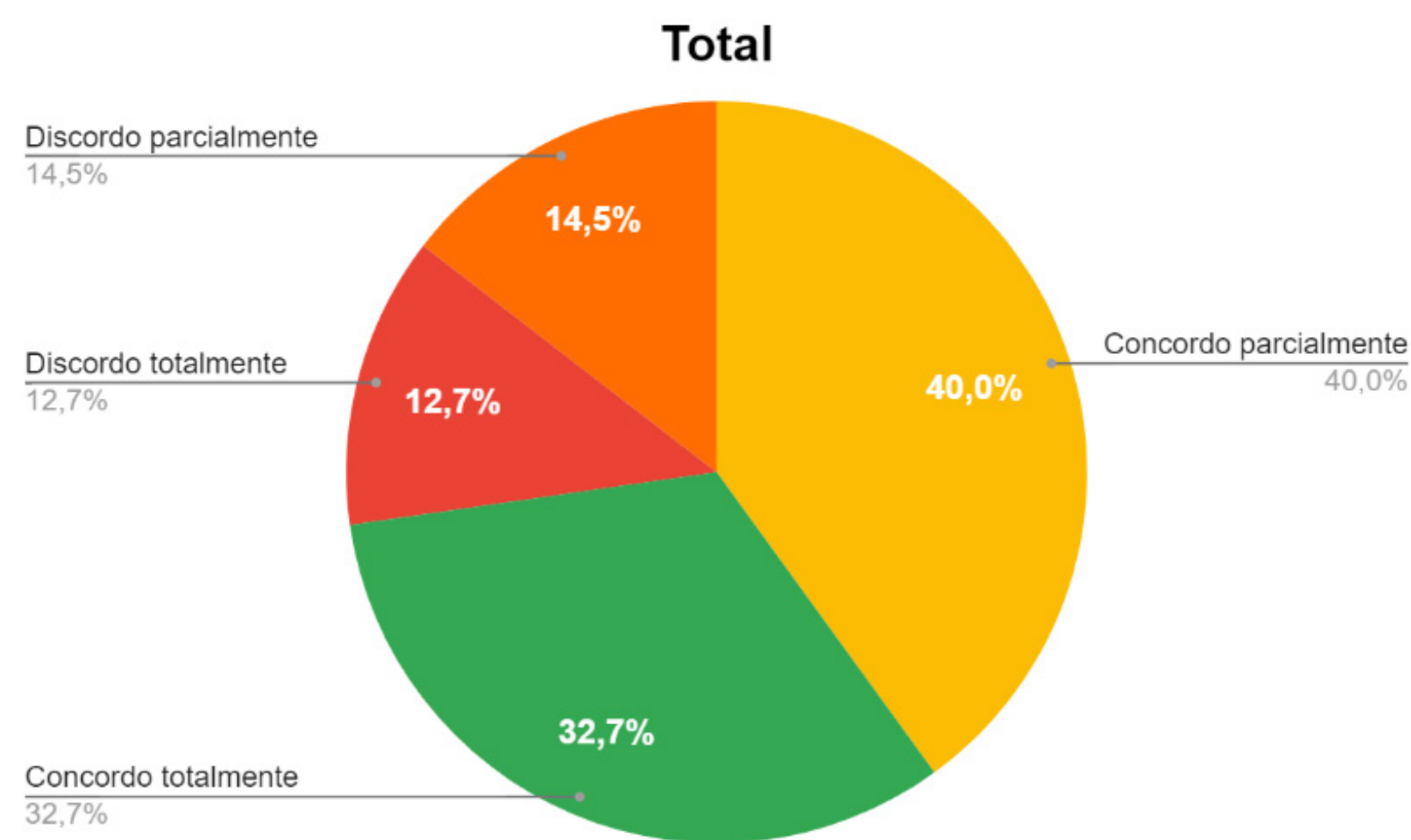
É possível observar que a organização possui uma boa relação interpessoal, o que se dá pelo percentual de 94,6% que considera que existe uma boa relação entre os colegas de trabalho (Figura 17). Além disso, nota-se que 76,8% da organização não possui dificuldade em se relacionar com os outros trabalhadores do Hotel (Figura 18), embora 69,6% da empresa acredite que o relacionamento entre os colegas poderia ser melhor (Figura 19).

Figura 20 – Respostas à questão “no meu setor de trabalho há muitos conflitos (brigas, fofocas, etc.)”



Fonte: Elaboração própria

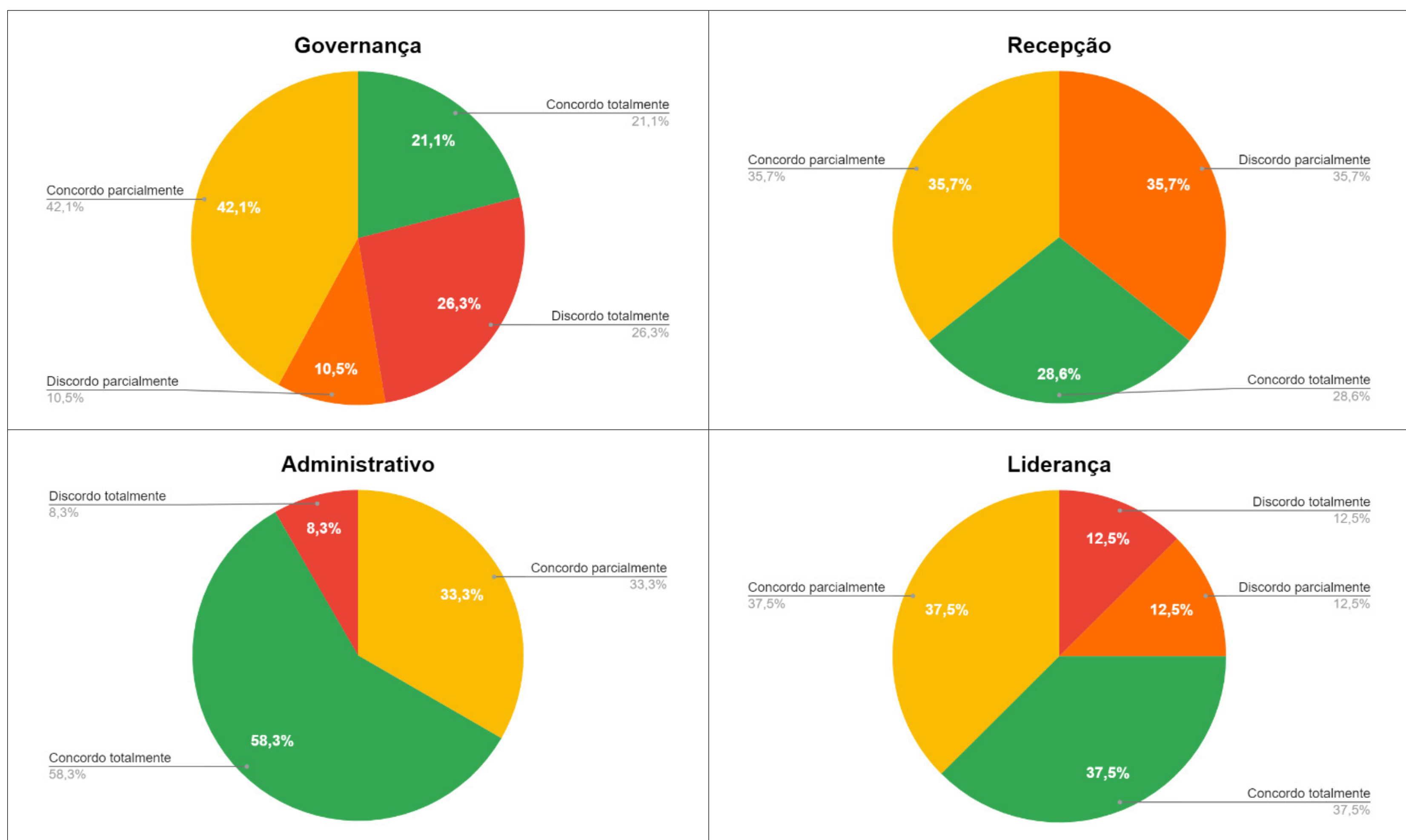
Figura 21 – Respostas à questão “confio nas pessoas que trabalham comigo”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 12 – Comparativo de respostas por setor



Fonte: Elaboração própria

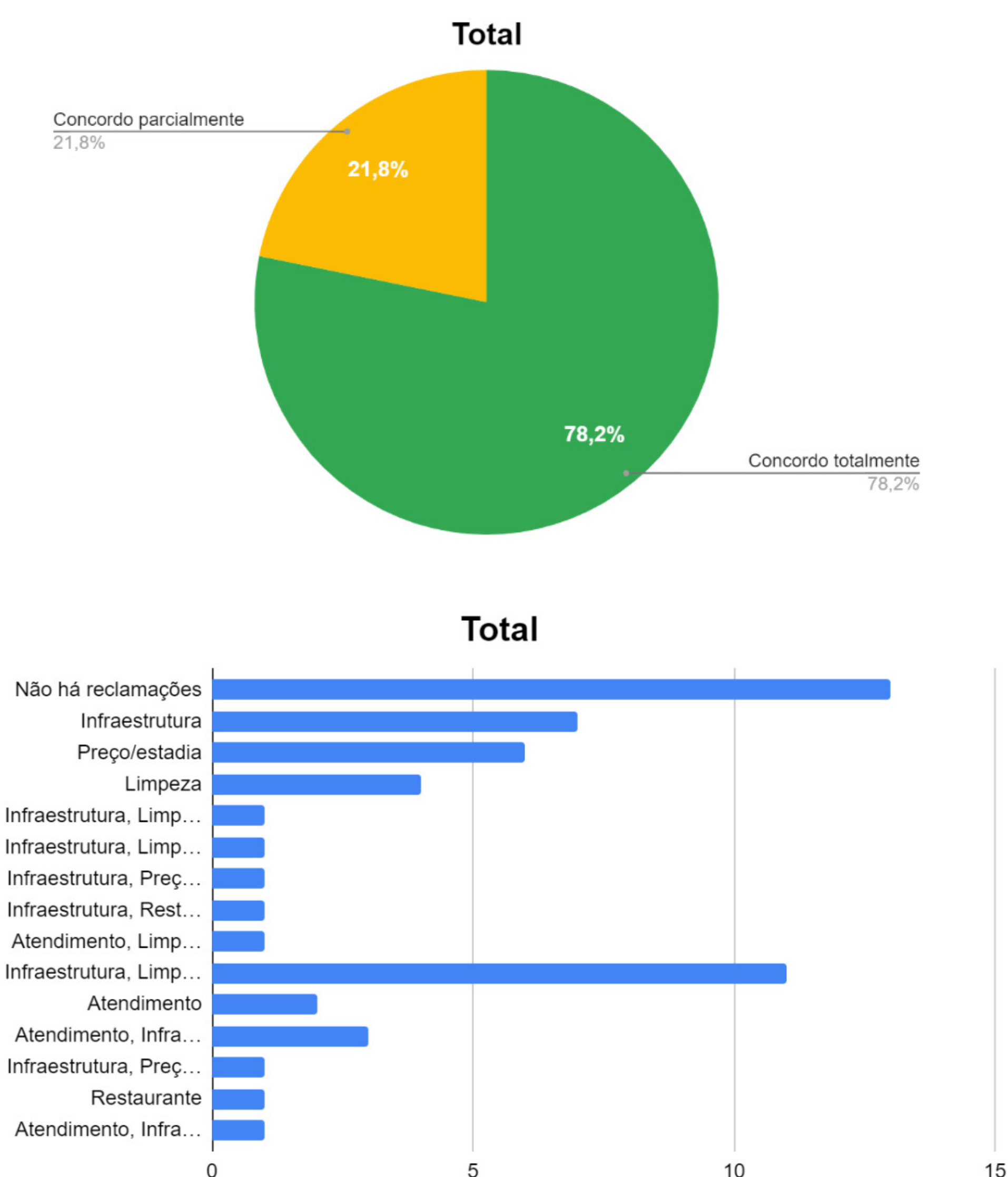
No entanto, observa-se um percentual significativo (48,2%) em relação à existência de conflitos e fofocas dentro da equipe (figura 20). Além disso, percebe-se certa desconfiança nos setores da Governança (36,8%), Recepção (35,7%), Liderança (25%) e Administrativo (8,3%) (tabela 12).

É importante analisar o relacionamento interpessoal, pois trata-se de um fator significativo na influência do clima organizacional. De acordo com Chiavenato (2021), a boa relação entre as pessoas é uma das características básicas para haver uma elevada motivação entre os trabalhadores e, conseqüentemente, maiores índices de satisfação, interação e colaboração.

4.7. Relacionamento com hóspedes

Nesta categoria, pretendeu-se avaliar o relacionamento entre os trabalhadores do Hotel com seus hóspedes, com os quais possuem contato direto e, dependendo da estadia, diariamente.

Figura 22 – Total de respostas à questão “tenho um bom relacionamento com os hóspedes”



Fonte: Elaboração própria

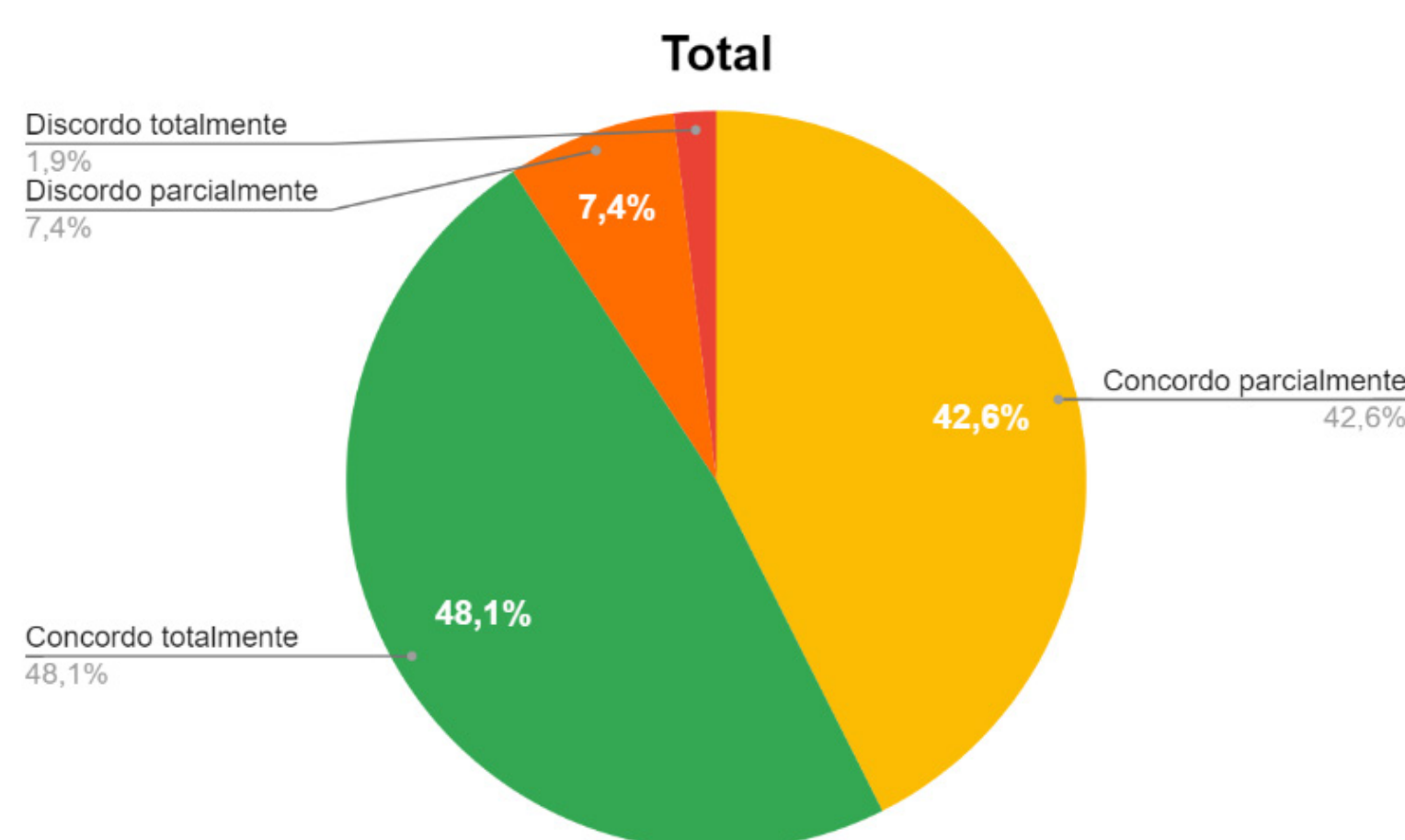
É possível notar que a organização considera ter um bom relacionamento com os hóspedes. Além disso, a organização, em sua maioria, considera não existir reclamações, apesar de perceberem insatisfações significativas em relação à infraestrutura do hotel.

Nesse sentido, Andrade e Polo (2018) mencionam a hospitalidade como não sendo apenas um serviço de estadia e alimentação, mas que também supra as necessidades psicológicas do hóspede por meio da generosidade, do desejo de agradar e respeito àquele que se hospeda. Os autores ainda acrescentam seis dimensões da hospitalidade no setor hoteleiro, sendo estas: personalização, recepção calorosa, relacionamento especial, autenticidade, conforto e preço justo. Assim, um alto nível de hospitalidade faz com que haja um aumento da satisfação de seus clientes.

4.8. Condições e ambiente de trabalho

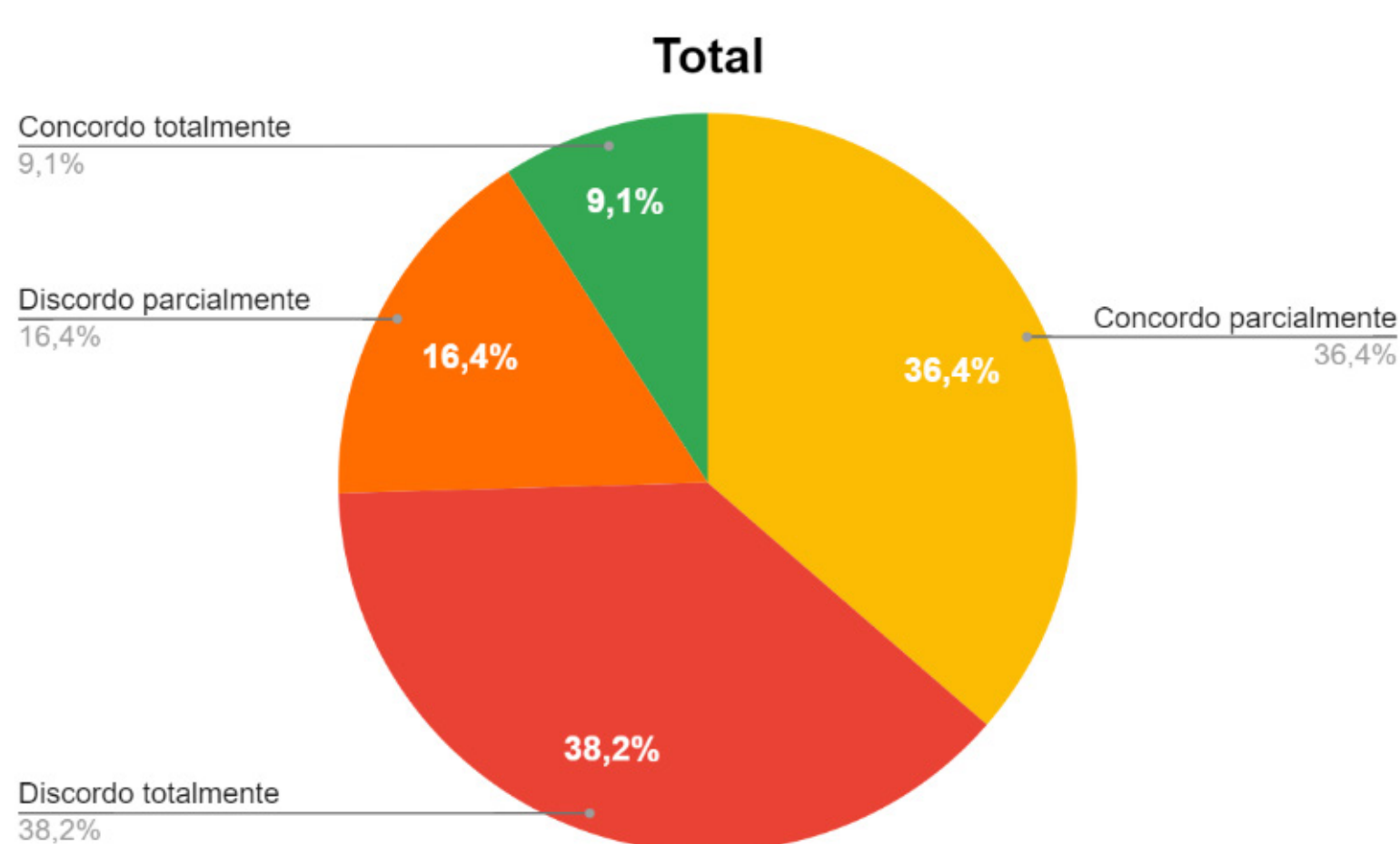
Nesta seção, objetivou-se verificar a percepção dos trabalhadores do hotel a respeito das condições e do ambiente de trabalho em que desempenham as suas atividades.

Figura 23 – Total de respostas à questão “as instalações do hotel são adequadas aos clientes”



Fonte: Elaboração própria

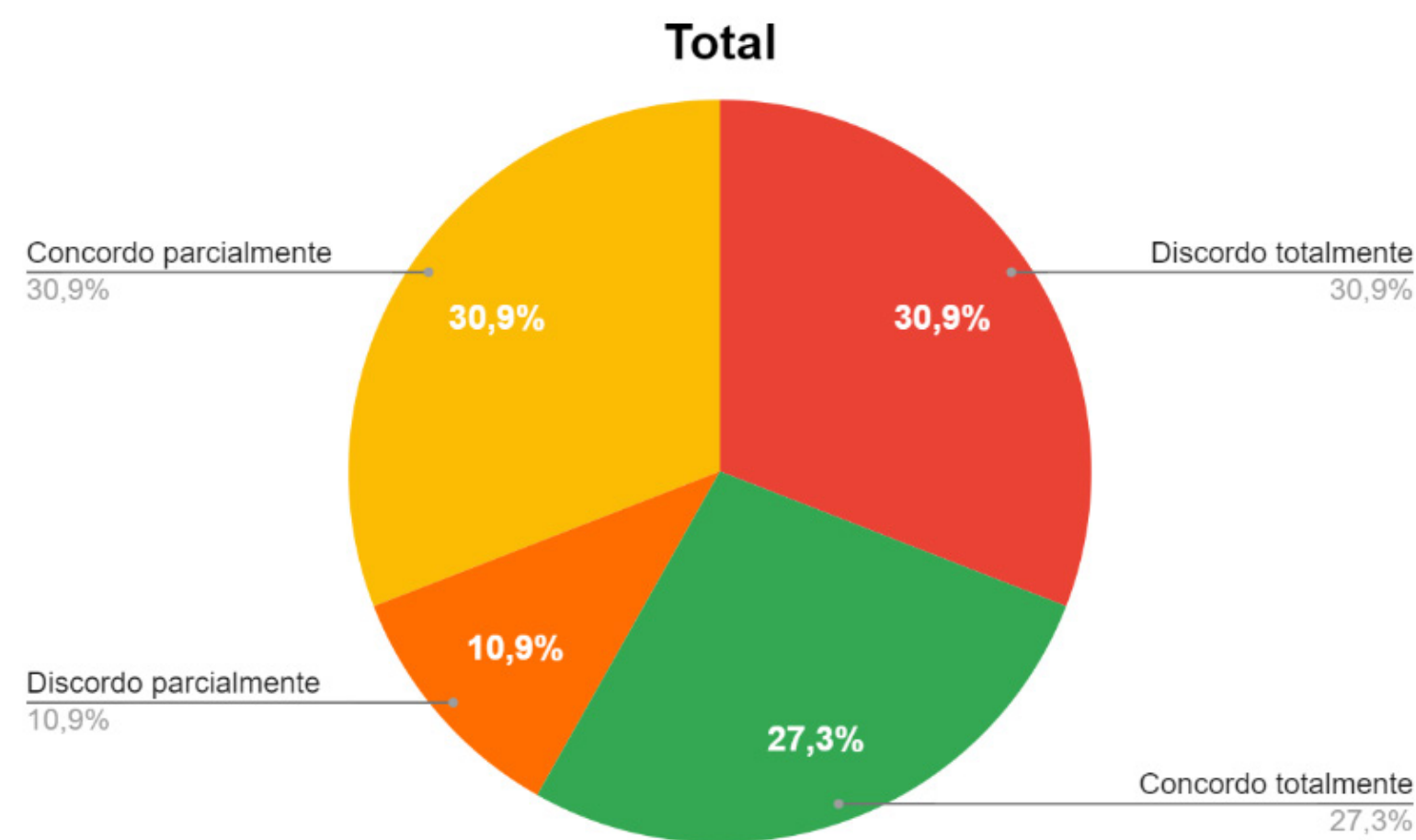
Figura 24 – Total de respostas à questão “o espaço físico para realizar o meu trabalho é inadequado”



Fonte: Elaboração própria

É interessante notar que, embora 90,7% da organização considere que as instalações do hotel são adequadas aos clientes (Figura 23), 47,5% acreditam que o espaço físico para a realização do trabalho é inadequado (Figura 24).

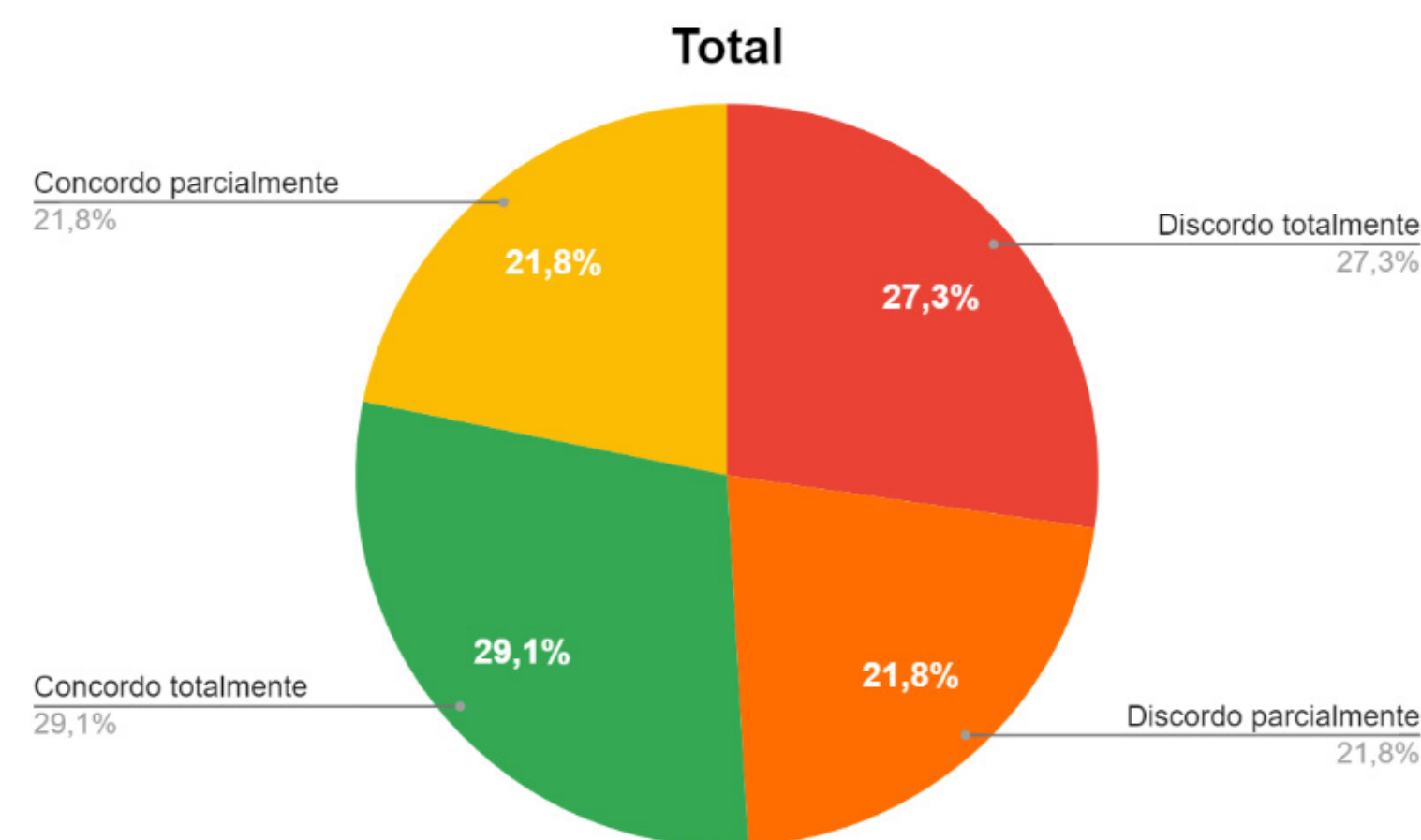
Figura 25 – Total de respostas à questão “o local do meu trabalho me oferece áreas de descanso e lazer”



Fonte: Elaboração própria

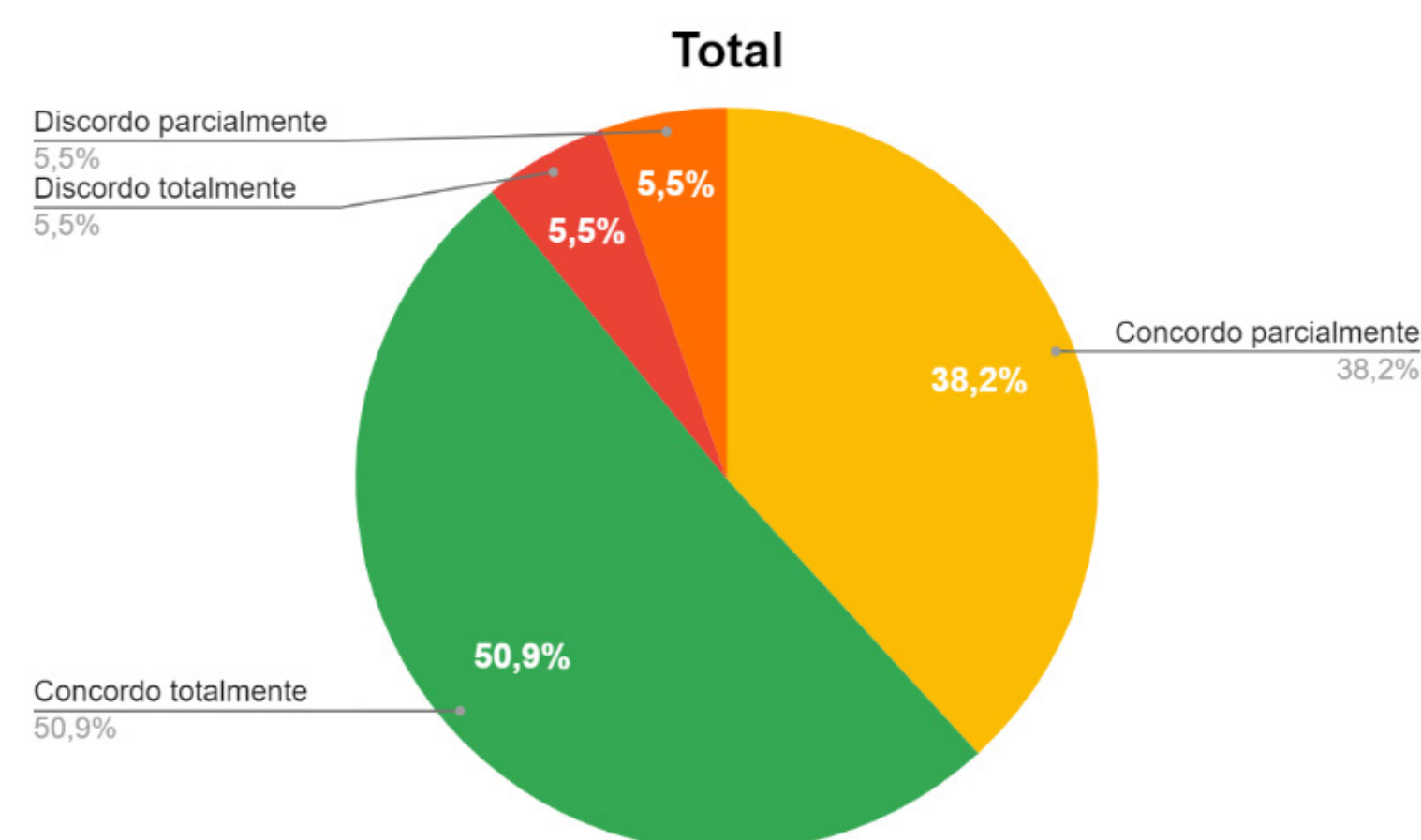
Além disso, observa-se que a principal insatisfação advém de 41,8% da organização não considerar que possui espaços de lazer e descanso.

Figura 26 – Total de respostas à questão “os EPIs e uniformes são suficientes para o exercício do meu trabalho”



Fonte: Elaboração própria

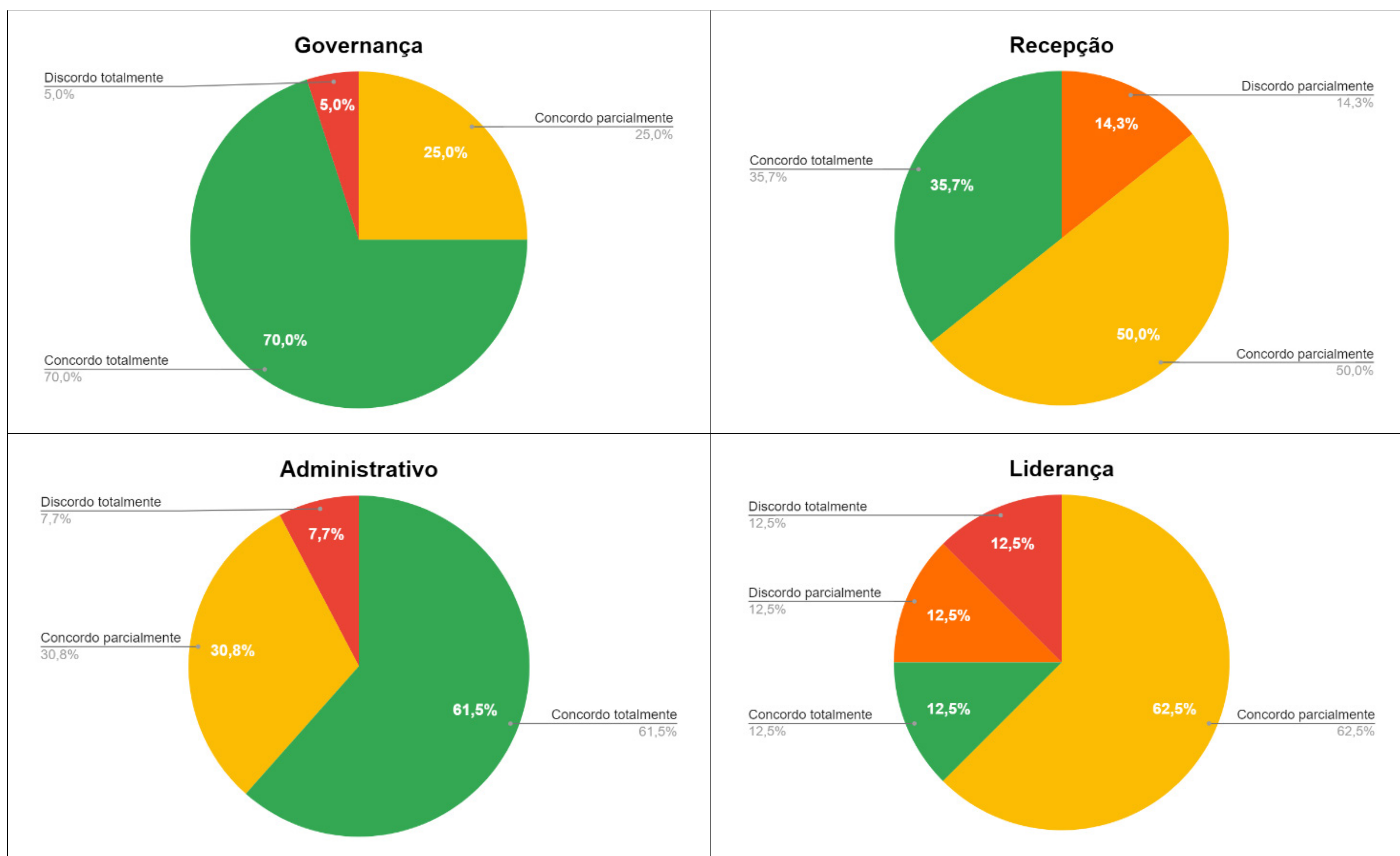
Figura 27 – Total de respostas à questão “o hotel oferece todos os instrumentos e equipamentos para que eu possa realizar o meu trabalho”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 13 – Comparativo de respostas por setor à questão



Fonte: Elaboração própria

Observa-se que 49,1% dos trabalhadores consideram que os uniformes e EPIs são insuficientes para a realização de seu trabalho, sendo uma insatisfação geral, em todos os setores do hotel (Figura 26). No entanto, é válido destacar que 89,1% concordam que o hotel oferece todos os equipamentos (Figura 27), principalmente a Governança (95%) – que precisa de materiais específicos para a realização de suas tarefas –, sendo 25% da Liderança que discorda com a afirmativa.

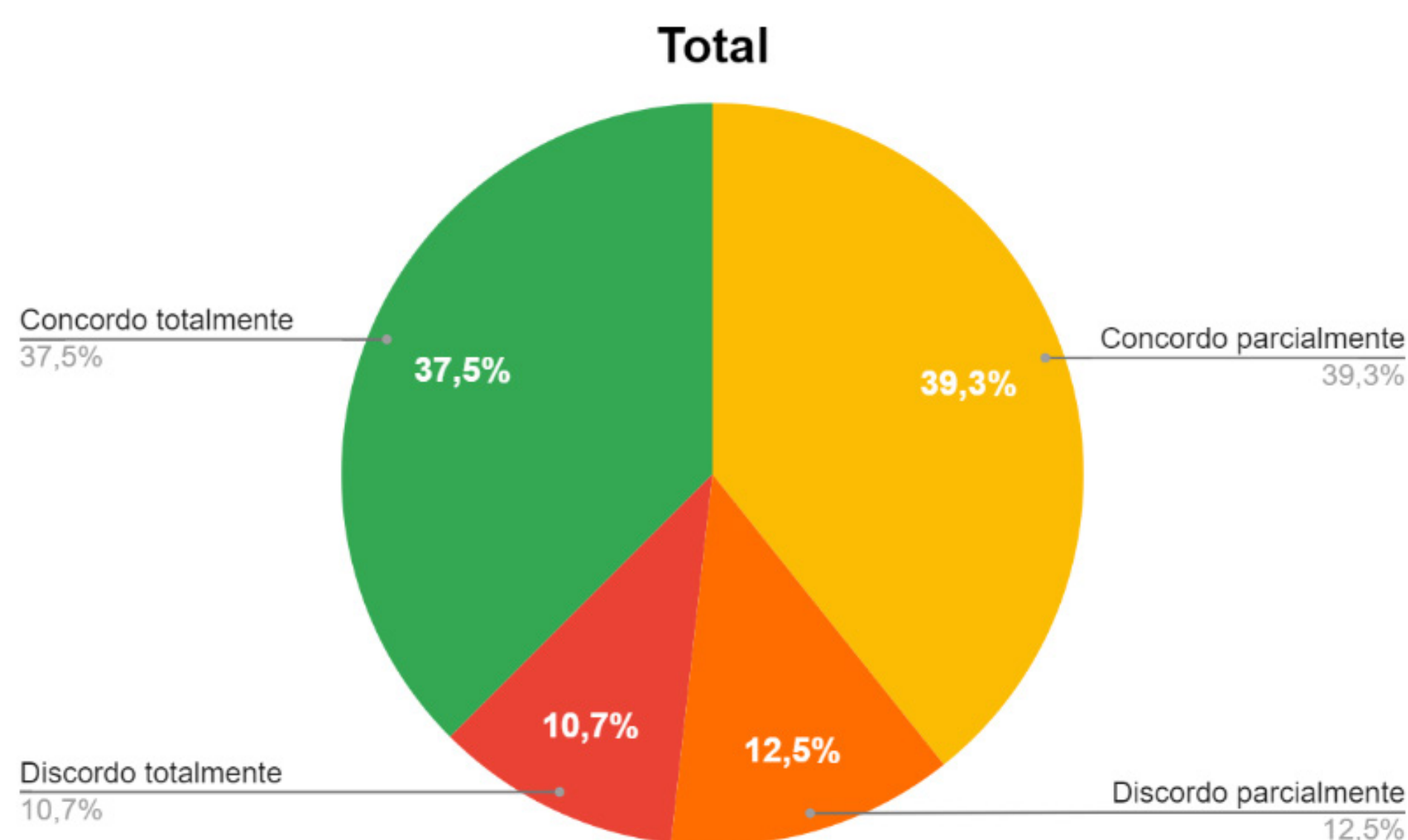
Nesse sentido, será importante considerar tais questões, uma vez que o ambiente também desempenha um papel significativo no clima organizacional e, conseqüentemente, em sua motivação para o trabalho. Tal questão pode se relacionar com a categoria anterior, do relacionamento com os hóspedes, uma vez que a grande parte da organização considera que as instalações do hotel são adequadas aos seus clientes. No entanto, para que possa atender de maneira satisfatória, é preciso que a organização não negligencie seus trabalhadores – cliente interno –, que são responsáveis pela oferta do serviço (Chiavenato, 2020).

Destaca-se a carência de EPIs disponíveis aos trabalhadores. Tais equipamentos são essenciais para a segurança no trabalho, principalmente àqueles responsáveis pela manutenção da unidade e que estão em contato direto com produtos químicos. Chiavenato (2020) aponta as consequências de uma segurança do trabalho inadequada, entre eles, a rotatividade e absenteísmo, que são queixas constantes observadas em campo. Além disso, afastamentos e indenizações também podem se configurar como o resultado de uma segurança no trabalho insatisfatória.

4.9 Valorização de pessoas/reconhecimento

Esta categoria teve como objetivo avaliar a percepção dos trabalhadores do hotel a respeito das políticas de reconhecimento e valorização de pessoas da organização.

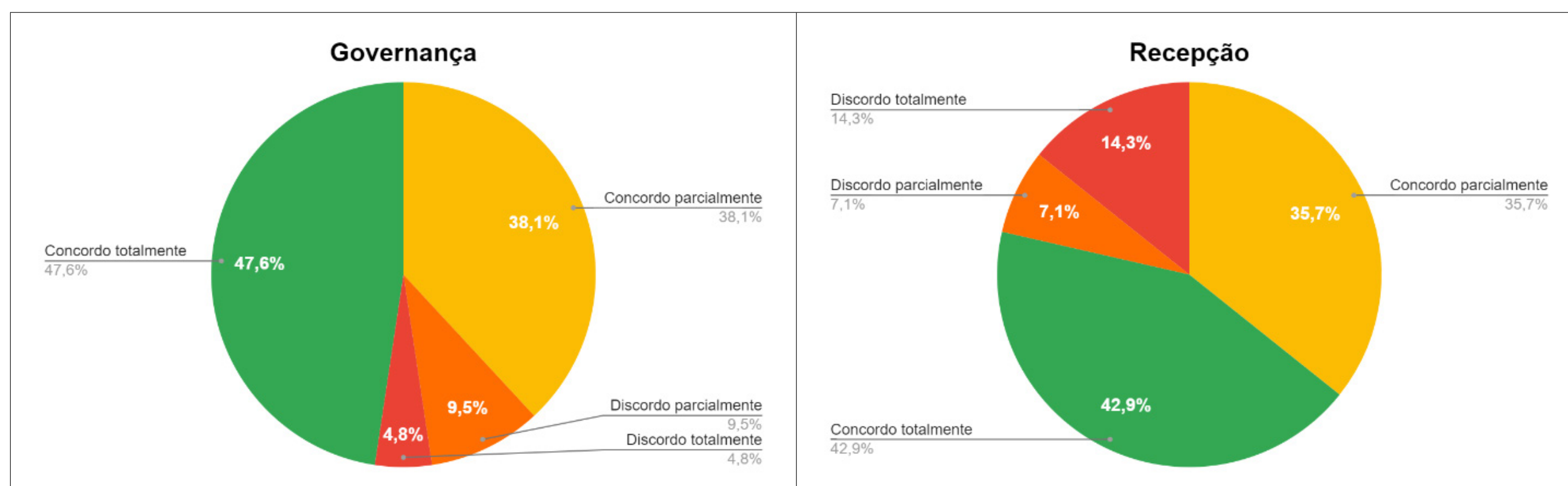
Figura 28 – Total de respostas à questão “considero que o hotel valoriza seus funcionários”

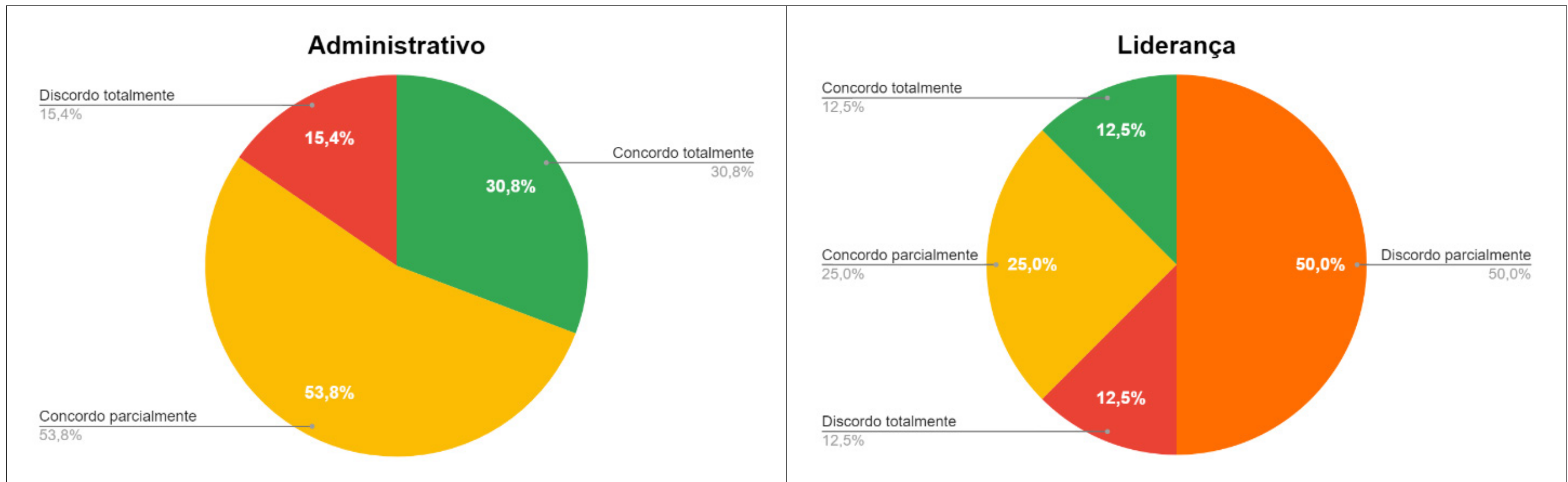


Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 14 – Comparativo de respostas por setor à questão



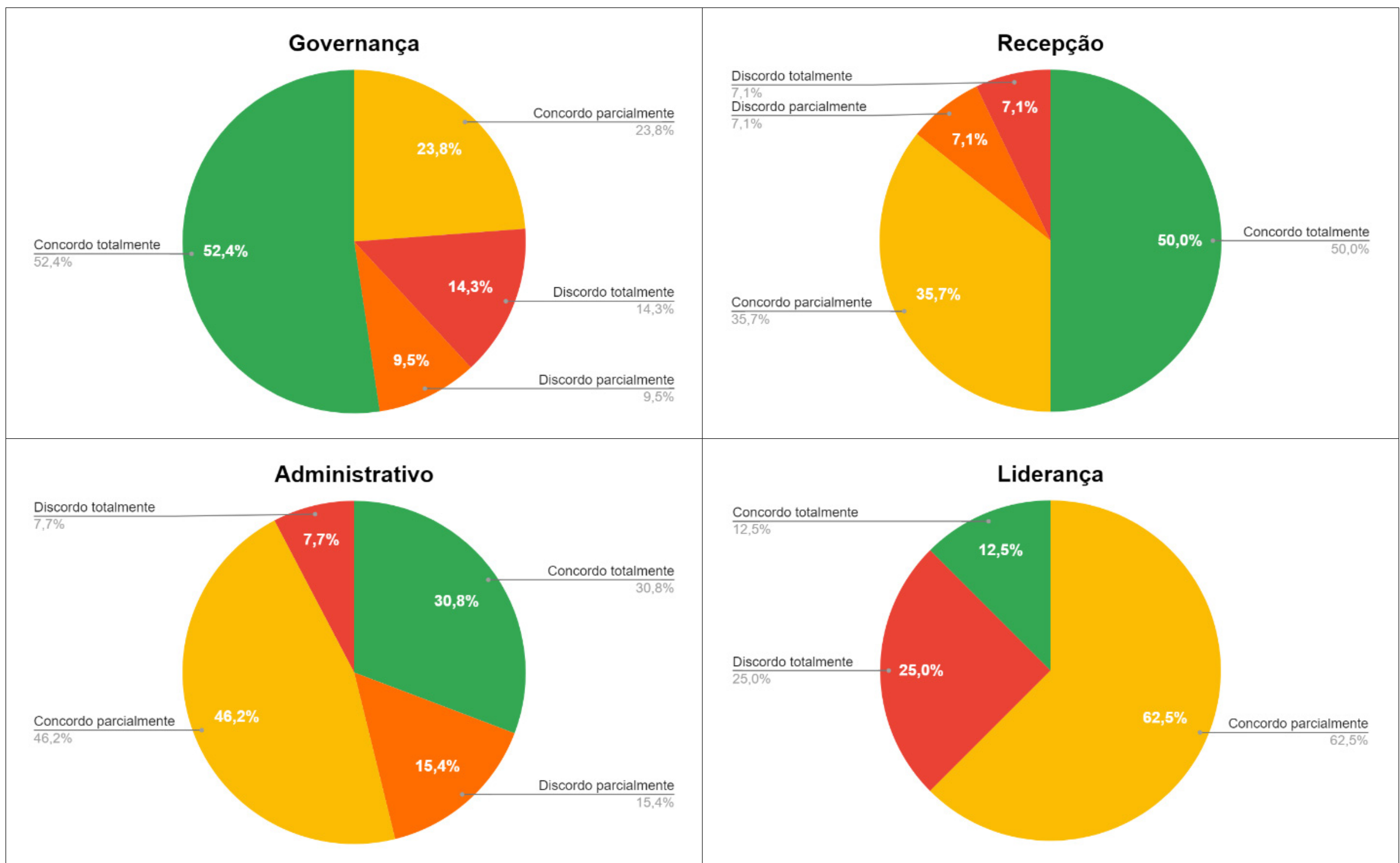


Fonte: Elaboração própria

É interessante notar que 76,8% da organização considera que o hotel valoriza seus funcionários (Figura 28), sendo que 62,5% da Liderança discorda da afirmativa (Tabela 14).

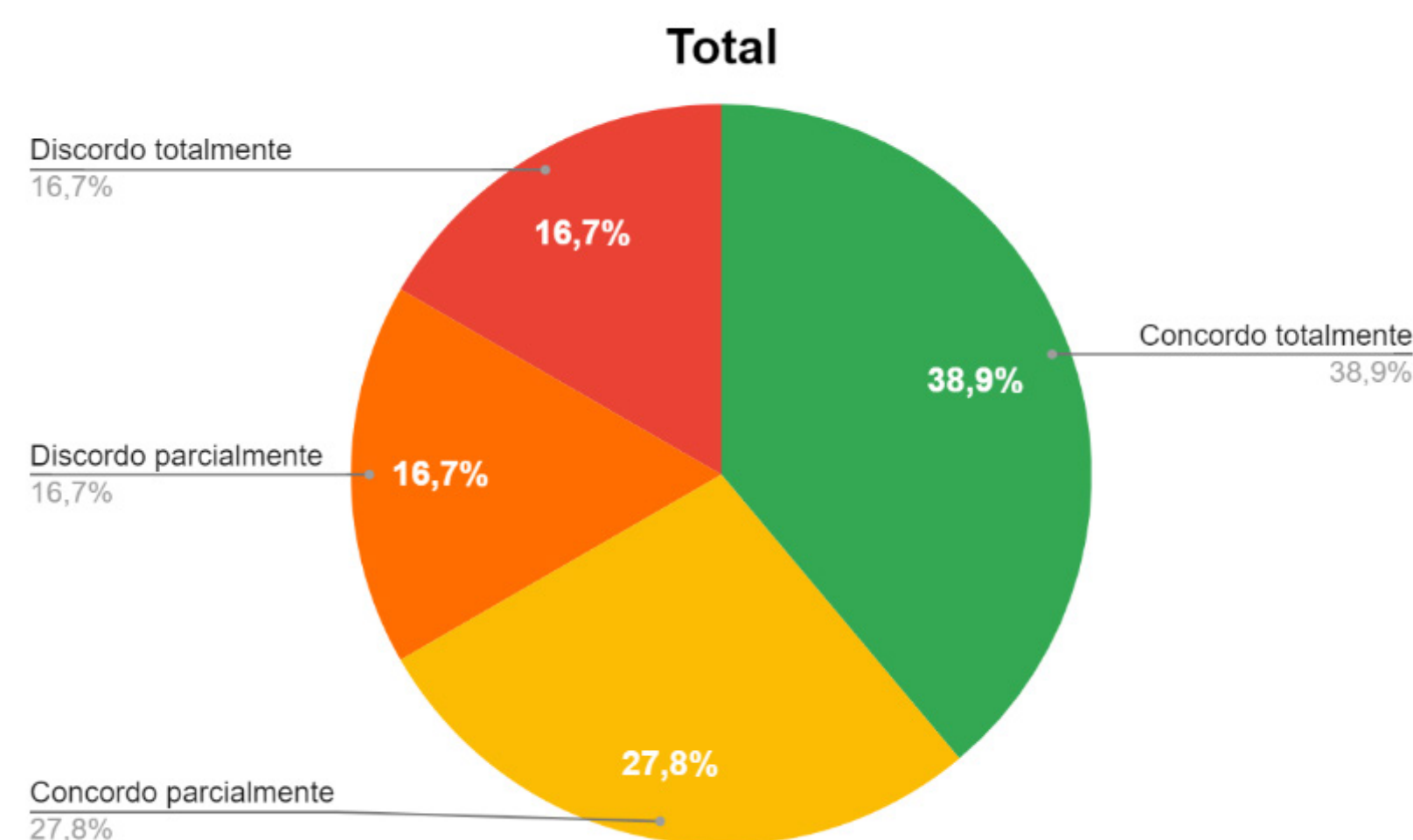
Respostas por setor

Tabela 14 – Comparativo de respostas por setor à questão “me sinto valorizado pelo trabalho que executo”



Fonte: Elaboração própria

Figura 29 – Total de respostas à questão “considero que as ações de reconhecimento do hotel são adequadas”



Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, nota-se que Liderança (25%) e Governança (23,8%) não consideram que seu trabalho seja valorizado pela empresa. Além disso, 33,4% dos trabalhadores não reconhecem as ações de reconhecimento da organização como sendo adequadas.

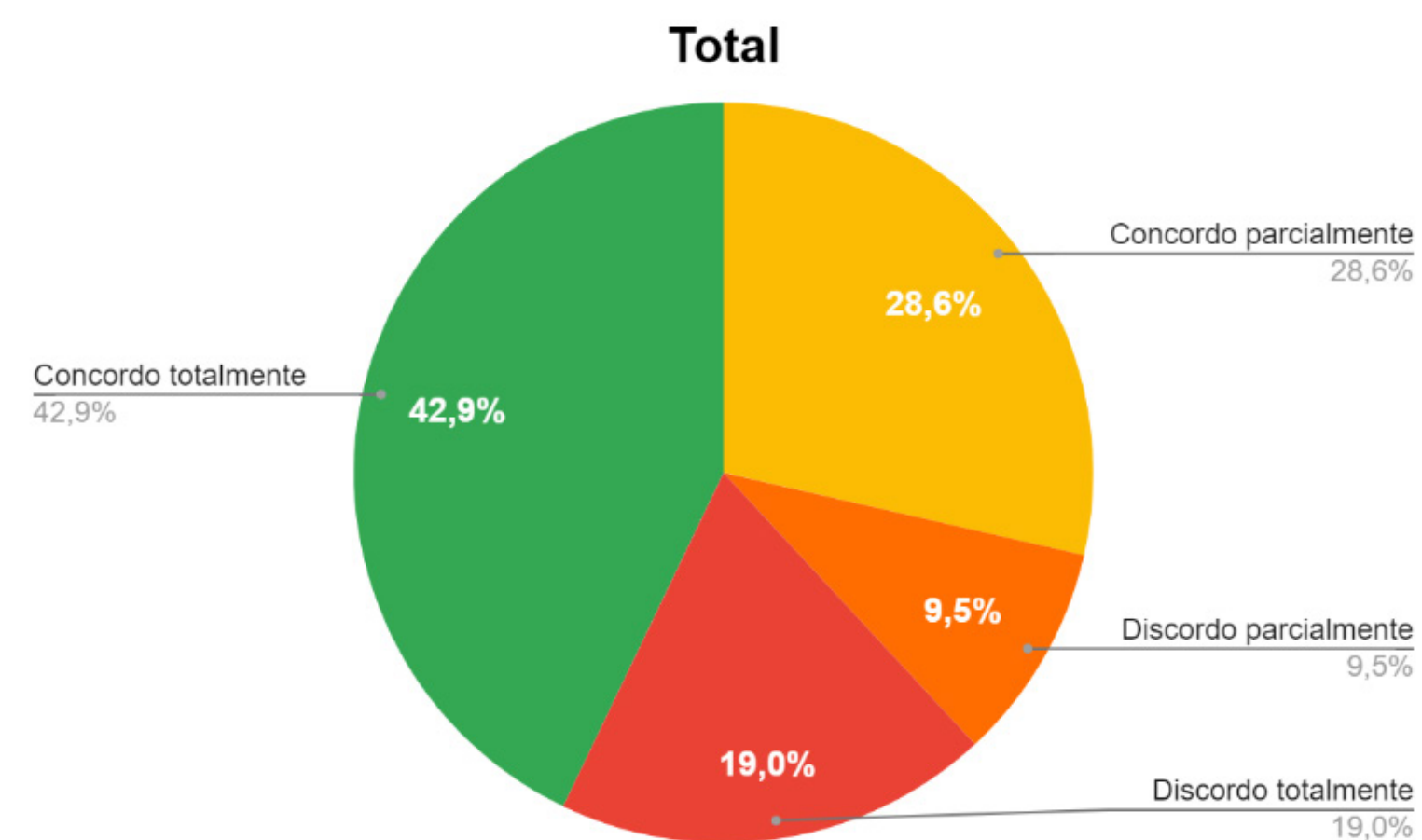
De acordo com Chiavenato (2020), os processos de reconhecimento desempenham um papel essencial ao orientar as pessoas através de retribuição e *feedback* por seu desempenho, contribuindo, na medida do possível, para a retenção e o envolvimento contínuo dos trabalhadores. Em campo, percebeu-se que a política de reconhecimento se baseia no que o autor chama de abordagem tradicional, ou seja, na hipótese de que as pessoas são impulsionadas unicamente por estímulos salariais, financeiros e materiais.

Nesse sentido, o autor apresenta uma abordagem moderna em que o reconhecimento segue esquemas flexíveis e personalizados, adaptando-se às diferenças individuais, desempenhos e necessidades. Assim, a remuneração fruto do reconhecimento é orientada por metas, objetivos e resultados, enfocando o desempenho futuro com valores variáveis e flexíveis, podendo também se fundamentar em competências ou na complexidade do trabalho, proporcionando uma abordagem de escolha.

4.10 Benefícios

Aqui pretendeu-se avaliar a percepção da organização quanto aos benefícios oferecidos pela empresa e o nível de satisfação.

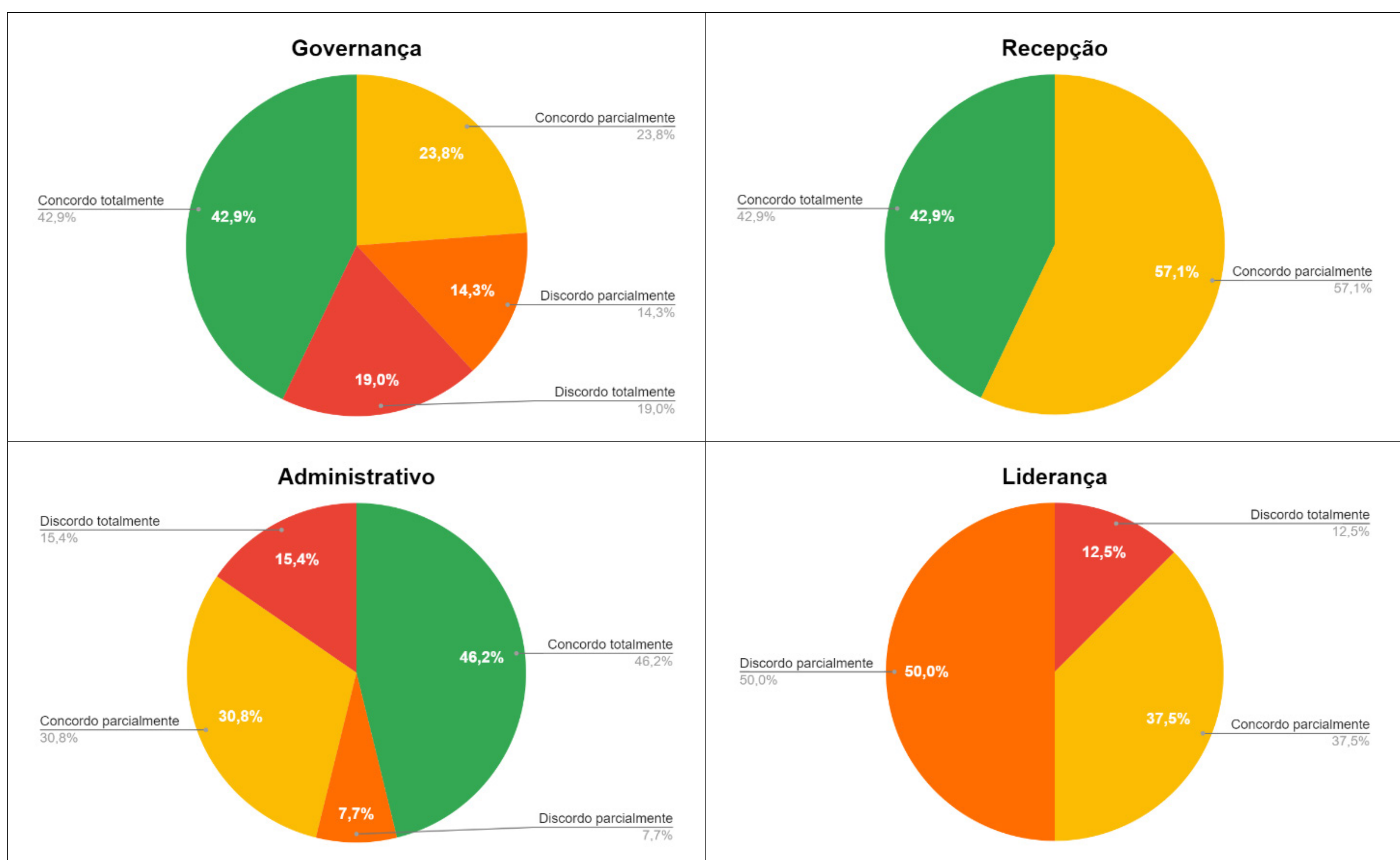
Figura 30 – Total de respostas à questão “estou satisfeito com os benefícios oferecidos”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 15 – Respostas por setor à questão “estou satisfeito com os benefícios oferecidos”



Fonte: Elaboração própria

Observa-se que 71,5% da empresa considera os benefícios importantes. Nesse mesmo sentido, a Liderança também se mostra não satisfeita, em peso (72,5%), com os benefícios.

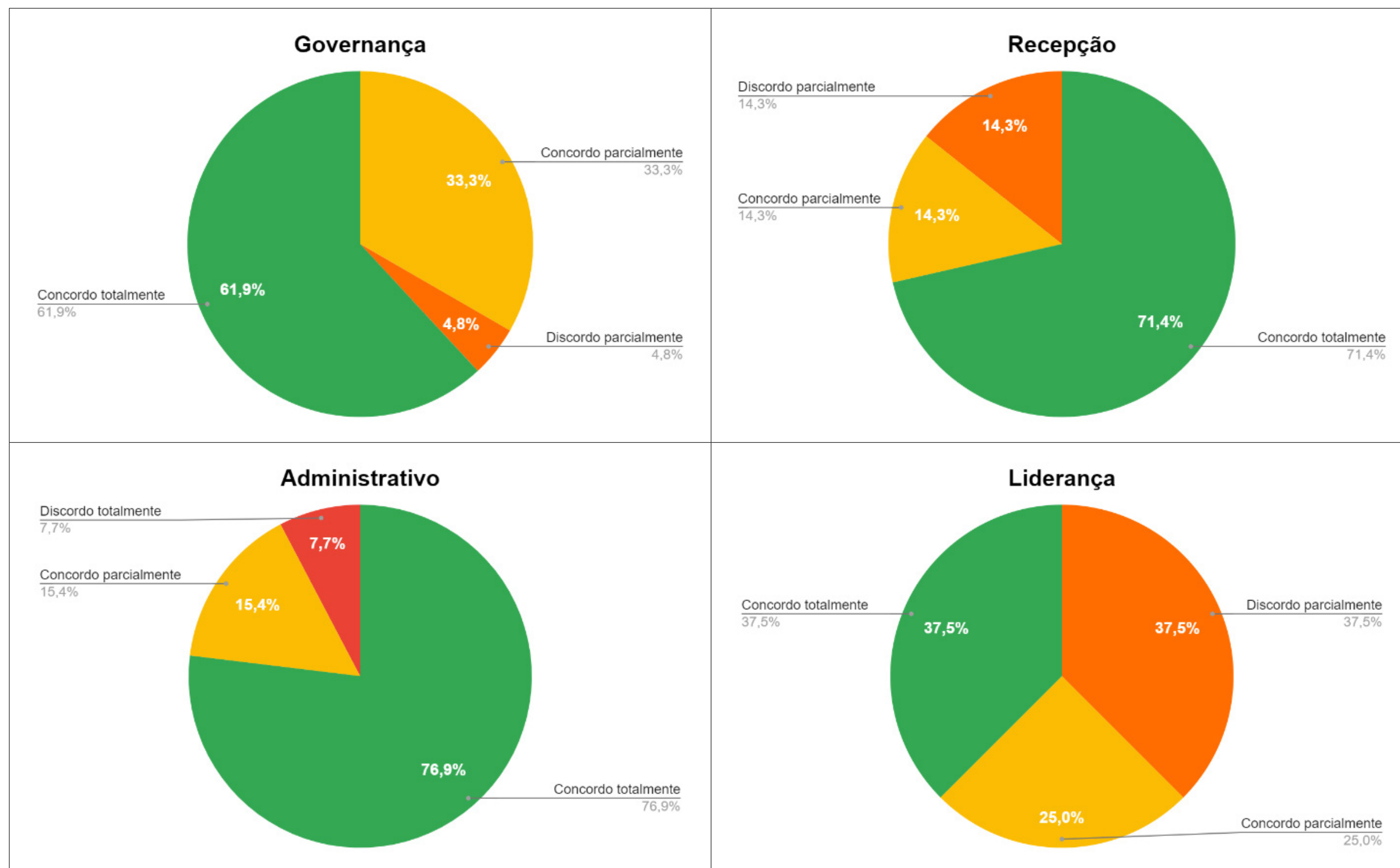
Nesse sentido, vale ressaltar que os benefícios e serviços fornecidos pela organização exercem uma influência significativa na qualidade de vida no trabalho e na satisfação dos trabalhadores dentro da empresa (Chiavenato, 2020). No entanto, como uma grande parte da Liderança da empresa está insatisfeita com os benefícios da organização, seria possível revisar o plano de benefícios da empresa, de modo a avaliar atendimento, eficácia, satisfação, custos/benefícios para possíveis alterações ou melhorias.

4.11. Motivação para o trabalho

Nesta seção, avaliou-se a motivação para o trabalho dos trabalhadores do Hotel, categoria que desempenha papel significativo no clima organizacional.

Respostas por setor

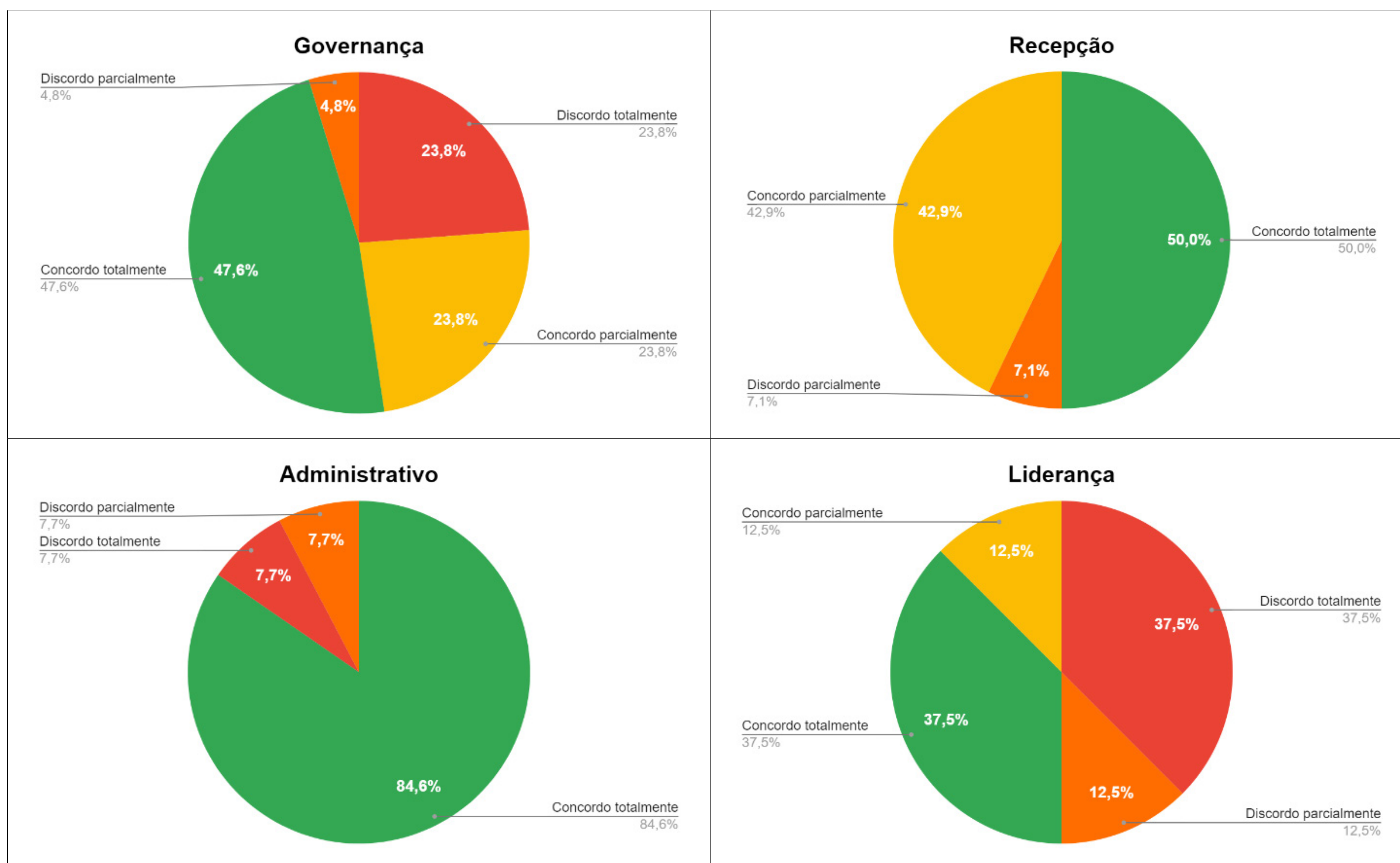
Tabela 16 – Comparativo de respostas à questão “estou satisfeito com meu emprego”



Fonte: Elaboração própria

Respostas por setor

Tabela 17 – Comparativo de respostas à questão “penso em trabalhar aqui por muito tempo”



Fonte: Elaboração própria

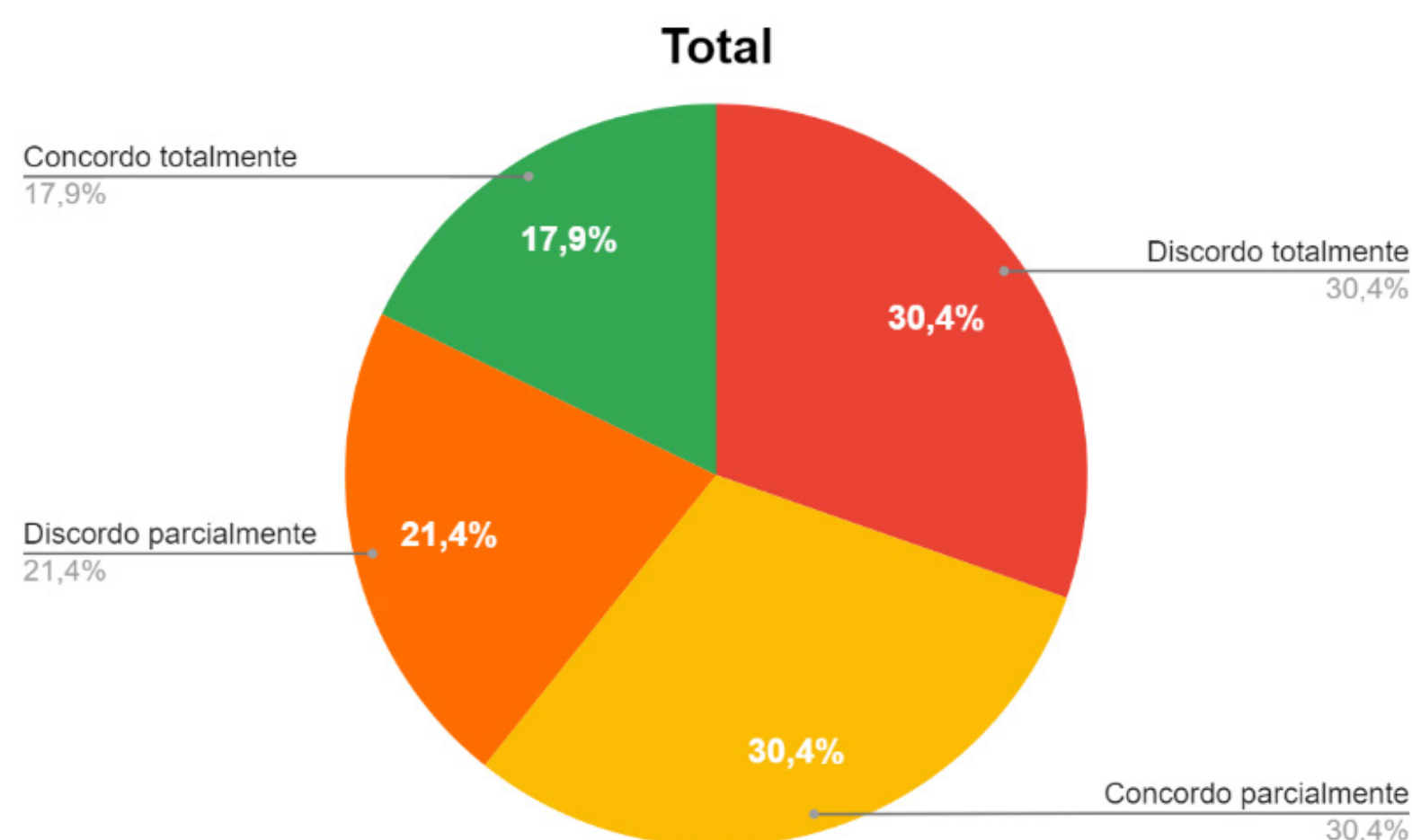
Nesta categoria, chamam a atenção as porcentagens negativas consideráveis em relação à Liderança, que não está satisfeita com o atual emprego (37,5%) e que não pensa em trabalhar na organização por muito tempo (50%), o mesmo para a Governança (28,6%).

Chiavenato (2021) alega que o desafio central das organizações é motivar as pessoas, que implica no desejo de dedicar esforços significativos em busca de objetivos organizacionais, alinhados à satisfação de metas individuais. Nesse sentido, ao destacar-se a porcentagem negativa significativa da Liderança, motivar a equipe torna-se ainda mais um desafio, uma vez que o autor acrescenta que um clima organizacional democrático requer líderes capazes de incentivar a motivação dos talentos.

4.12 Salário/remuneração

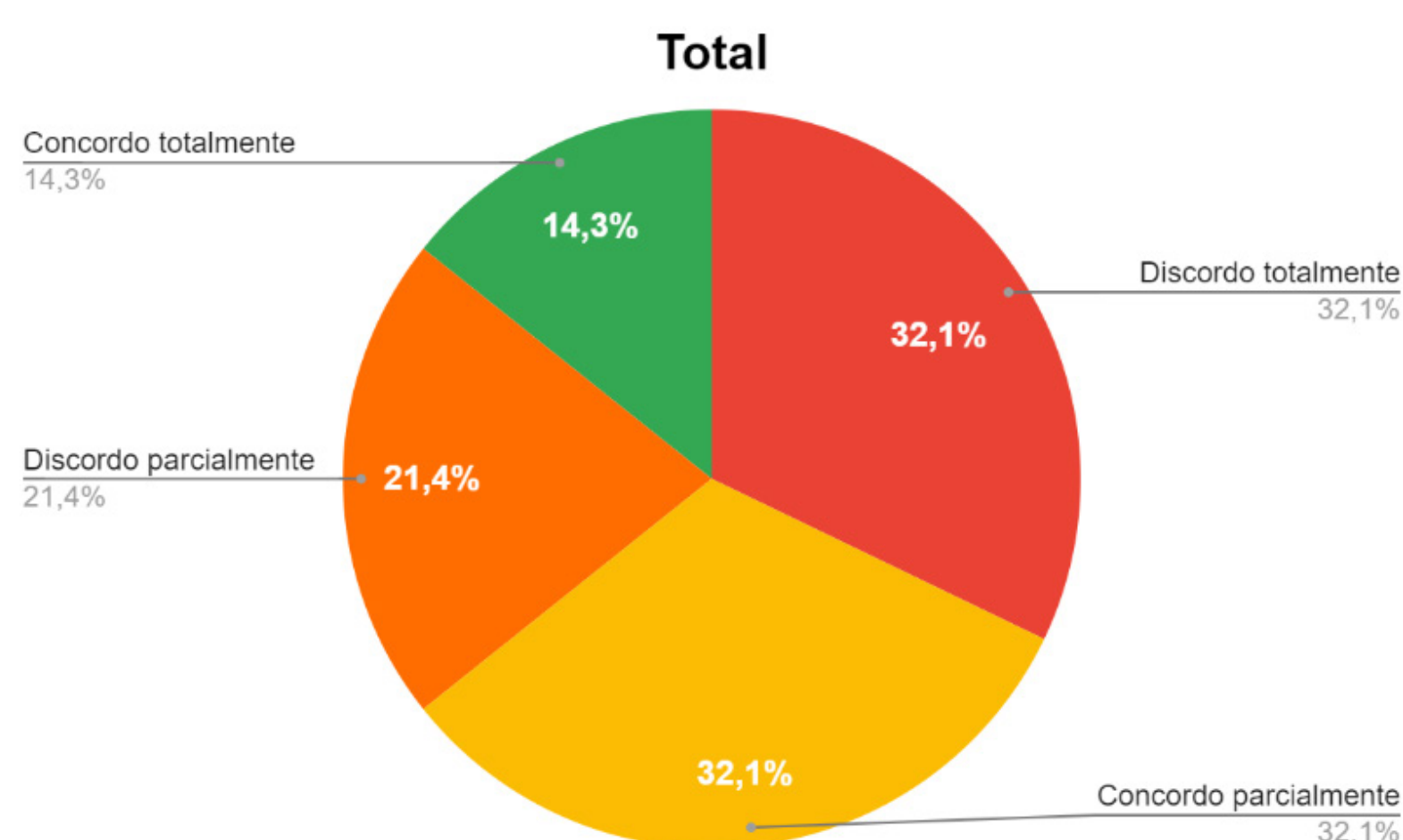
Nesta seção, pretendeu-se avaliar a percepção geral da organização a respeito do salário e remuneração.

Figura 31 – Total de respostas à questão “acho justo meu salário atual”



Fonte: Elaboração própria

Figura 32 – Total de respostas à questão “o meu salário é compatível com os esforços que tenho feito no meu serviço”



Fonte: Elaboração própria

Aqui observa-se a maior insatisfação em relação à toda pesquisa de clima. Nota-se que 51,8% da organização não está satisfeita com o salário atual, além de 53,5% considerar que o valor recebido não faz jus ao esforço que é realizado no serviço.

A participação ativa das pessoas nas atividades organizacionais está diretamente relacionada ao nível de reciprocidade que percebem, ou seja, quanto mais seus esforços resultam em benefícios ou resultados esperados, maior será o engajamento (Chiavenato, 2021). No caso desta pesquisa, um alto grau de insatisfação pode fazer com que a organização se sinta desmotivada, uma vez que sente que os esforços oferecidos não são proporcionais à remuneração, o que acaba por influenciar negativamente o clima e o comportamento organizacional.

5. Considerações finais

Diante dos gráficos apresentados, é possível observar que as principais problemáticas se dão em relação à organização de tarefas, aos processos de comunicação – principalmente com a liderança –, às políticas de reconhecimento e valorização da empresa, à remuneração, aos benefícios e às condições do ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa mostra dados interessantes sobre motivação para o trabalho, principalmente em relação às lideranças que compõem a organização.

Nesse sentido, pode-se considerar que a prática no campo de estágio propôs uma série de avaliações a respeito do processo de atribuição de tarefas e organização das escalas, além de revisitar as políticas de reconhecimento e valorização da empresa, propondo-se um modelo mais atual, com foco no desempenho futuro e desenvolvimento do trabalhador, sendo personalizado e atendendo às demandas individuais, deixando para trás o modelo engessado apenas na remuneração como fonte de motivação. Em relação à liderança, uma avaliação 360 graus poderá ser realizada, uma vez que a pesquisa demonstrou que há uma grande insatisfação de algumas equipes em relação aos seus líderes e ao modo como se relacionam entre si.

No entanto, percebeu-se uma intensa desmotivação das lideranças quanto à satisfação com o trabalho, em que uma porcentagem expressiva não está satisfeita com o atual emprego nem pensa em trabalhar por muito tempo na organização. É válido acrescentar que, em campo, se percebeu uma intensa vontade inclinada para a mudança do clima organizacional, principalmente em relação ao aumento do benefício do vale alimentação oferecido pela empresa. No entanto, por mais que esforços fossem investidos por parte da liderança e da gerência, era a decisão de instâncias superiores da rede que decidiria a concessão do aumento ou não. Nesse sentido, enquanto o processo se prolongava, gerência e liderança se frustravam, o que acabava por refletir no comportamento organizacional e, conseqüentemente, em equipes desmotivadas. Portanto, como motivar lideranças se a realidade concreta não favorece para tal?

Padilha e Grande (2011) já chamavam a atenção para o tempo do trabalhador que, muitas vezes, é integralmente dedicado à empresa, desconsiderando a importância de períodos independentes para lazer, formação, cultura, família e atividades sociais. Isso resulta em uma fusão entre a vida pessoal e a vida profissional, além da conseqüente sobrecarga de líderes e suas equipes.

Tais contradições percebidas no campo de estágio deixam ainda mais clara a importância do papel da Psicologia dentro das organizações, uma vez que a empresa, ao permitir a

entrada desse profissional, abre portas para revelar problemas e questões com uma visão crítica da realidade. Nesse sentido, evidencia-se o amplo domínio de atuação da psicologia: explorar, analisar e compreender como as diversas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, grupos e organizações interagem em um mundo cada vez mais complexo (Zanelli, 2014). Assim, a Psicologia coloca-se como um agente transformador, promovendo, preservando e restabelecendo a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas, sem desprezar a produtividade essencial para atender às necessidades individuais e sociais.

| Referências

ANDRADE, D. A. C.; POLO, E. F. Hospitalidade como recurso estratégico na hotelaria: proposição de um modelo teórico-conceitual. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-40, dez. 2018.

BENDASSOLLI, P. F. *et al.* Liderança nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. p. 413-449.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional** – A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** – O novo papel da gestão do talento humano. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Grupo A, 2011.

PADILHA, V.; GRANDE, M. M. "A gente fica muito tempo aqui dentro!": reflexões sobre o trabalho de gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 111-125, 2011.

PUENTE-PALACIOS, K.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. p. 385-412.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2020.

SANTOS, G. B.; GOULART JUNIOR, E. Pesquisa de clima organizacional em uma organização de médio porte do ramo hoteleiro. *In*: GOULART JUNIOR, E.; CAMPOS, D. C.; 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. p. 25-45.

SOUZA, B. C. S. Educação corporativa em hotéis: um estudo de caso no hotel Sesc Copacabana. **CULTUR**, ano 11, n. 03, out. 2017.

VIDAL, M. P.; SIMONETTI, V. M. M. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VII, n. 2, p. 111-137, jul./dez. 2010.

ZANELLI, J. C. *et al.* Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. p. 549-582.

Experiência de estágio em Recrutamento e Seleção em uma consultoria de Gestão de Pessoas: possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional

Mayra Fernanda Mendes Braga
Mário Lázaro Camargo

Introdução

O presente relato refere-se à experiência de estágio realizada por uma estagiária de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), durante o ano de 2023, em uma consultoria de serviços em Gestão de Pessoas, especializada em um determinado setor de mercado. A organização concedente do estágio oferece serviços que abrangem Recrutamento e Seleção de Pessoas, Gestão de Carreira, Pesquisa de Cargos e Salários, Treinamento de Equipes, entre outros. Por tratar-se de uma consultoria, as atividades realizadas são serviços oferecidos para as organizações clientes. O campo de atuação, alvo deste relato, delimitou-se às atividades de Recrutamento e Seleção (doravante, R&S).

Processos de recrutamento e seleção

O recrutamento e a seleção de pessoas é a denominação que equivale aos processos distintos e complementares que têm como objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados para serem triados, avaliados, classificados ou desclassificados para as vagas em aberto nas mais diversas organizações de trabalho. As vagas em aberto podem se justificar pura e simplesmente por uma necessidade da organização em ampliar o seu quadro funcional de trabalhadores, ou para, eventualmente, substituir trabalhadores que deixaram a organização, como são os casos de demissão voluntária, demissão por decisão da organização, aposentadoria, morte, etc. Assim, o recrutamento “corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer o seu processo seletivo” (Chiavenato, 2014, p. 101).

O processo de recrutamento pode ser “interno”, quando atua sobre candidatos que já são trabalhadores contratados pela organização, os transferindo ou promovendo de cargo – o que aliás é bastante comum em se tratando de organizações que lançam mão dos processos de gestão estratégica de pessoas e vinculam as práticas de R&S às políticas de reconhecimento e valorização de seu pessoal. Mas o recrutamento mais praticado pelas organizações é o do tipo “recrutamento externo”, ou seja, que atua sobre candidatos que não são trabalhadores da organização contratante e se encontram disponíveis no MRH, de alguma forma interessados em novas oportunidades de emprego ou de recolocação no mercado de trabalho.

Convém destacar que há vantagens e desvantagens em cada uma das modalidades de recrutamento (Chiavenato, 2014). O recrutamento interno apresenta como vantagens o aproveitamento do capital humano da organização, ao passo que motiva, incentiva e

retém o corpo de trabalhadores. Contudo, pode impedir a agregação de trabalhadores com novas experiências, ideias e habilidades adquiridas em outras organizações do mesmo ou de outro ramo de atuação. Já no que concerne à modalidade de recrutamento externo, por contraste, há como vantagem a introdução de novo capital humano, contribuindo para a diversificação da cultura organizacional e com o aumento do contingente de trabalhadores. No entanto, demanda mais recursos humanos e financeiros para sua execução, além de requerer um posterior processo de socialização/integração dos novos trabalhadores à nova organização.

Diversas são as técnicas de recrutamento externo. A existência e a descrição das vagas em aberto podem ser veiculadas em jornais, revistas, cartazes em locais públicos com alta circulação populacional, bancos de talentos e plataformas digitais, caracterizando o recrutamento virtual (Chiavenato, 2014).

O processo de seleção, por sua vez, consiste em “escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização” (Chiavenato, 2014, p. 118), submetendo os candidatos recrutados a uma sequência de etapas avaliativas e realizando, por meio dos resultados obtidos, comparações e escolhas entre quais serão admitidos à próxima etapa e quais não o serão.

Este processo é vital, portanto, para a formação e expansão do capital humano das organizações. Há diversas técnicas de seleção que podem ser utilizadas ao longo dos processos e etapas de avaliação. O Quadro 1 apresenta cinco das principais técnicas comumente utilizadas, seja aqui no Brasil, seja noutros países, por Psicólogos Organizacionais e do Trabalho, ou por profissionais com outro tipo de formação, mas atuantes na área de recursos humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP).

Quadro 1 – As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas

Entrevista de seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido) - Entrevista livre (sem roteiro definido) 	
Provas de conhecimentos ou de capacidade	- Gerais	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura geral - Línguas
	- Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnicos - Cultura profissional
Testes psicológicos	- Testes de aptidões	<ul style="list-style-type: none"> - Gerais - Específicas

Testes de personalidade	- Teste expressivos	- Psicodiagnóstico miocinético
	- Testes projetivos	- Psicodiagnóstico Rorschach - Teste da árvore - Teste de apercepção temática
	- Inventários	- De motivação - De interesses
Técnicas de simulação	- Psicodrama, dinâmica de grupo - Dramatização (<i>role playing</i>)	

Fonte: Chiavenato (2014)

Dessa forma, postulamos que um dos principais desafios dos profissionais de R&S consiste no adequado planejamento de todo o processo, levando em conta as demandas organizacionais, as necessidades e os critérios dos cargos/vagas, complexidade do mercado de mão de obra e, por fim, recursos humanos e materiais disponíveis. Assim, de acordo com Gondim e Queiroga (2013, p. 384), “a análise das necessidades faz com que se desenhe um perfil do que se espera do candidato e, a partir daí, decide-se pela vaga a ser ocupada”, sendo essencial que haja correspondência entre o perfil delineado, as responsabilidades e ações que o futuro trabalhador irá desempenhar. Tal correspondência pode ser melhor encontrada quando leva-se em consideração uma descrição de perfil de acordo com as competências necessárias.

As competências no contexto organizacional

Nas últimas décadas, as organizações têm criado e empregado diversos sistemas de Gestão por Competências para melhor administrar seus recursos humanos em busca de vantagens competitivas. A relação entre competências individuais e estratégia organizacional mostrou-se vital, tornando os modelos de gestão baseados apenas em tarefas insuficientes (Orsi; Bose, 2003).

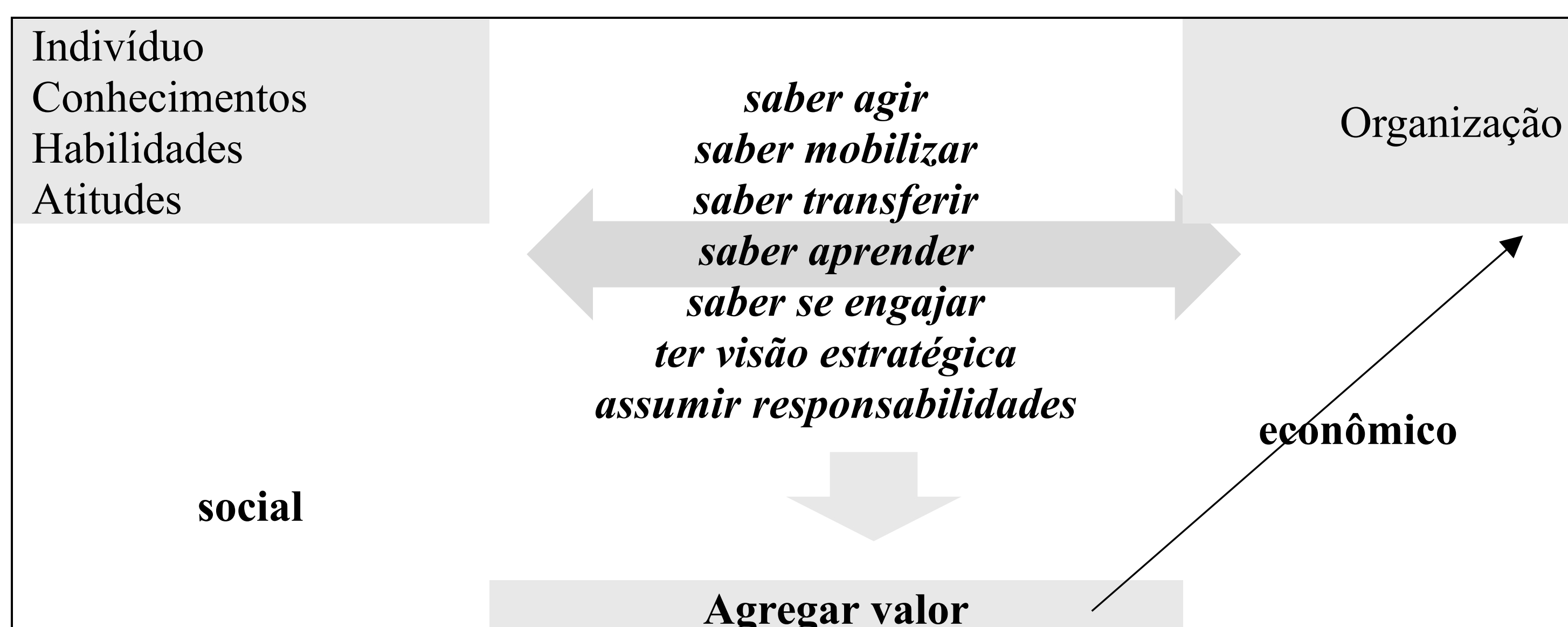
A *primeira abordagem* a destacar é a desenvolvida por autores norte-americanos nas décadas de 70 e 80. De acordo com Orsi e Bose (2003, p. 65), as competências seriam o “conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho”. Nessa perspectiva, as competências podem ser antecipadas e sistematizadas para criar um conjunto ideal de qualificações necessárias para excelência no desempenho das funções.

Derivadas deste primeiro modelo, a *segunda abordagem* sobre as competências adiciona às características supracitadas também as características de cada organização, equipes e tarefas. Assim, as competências são um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que pode ser medida contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento (Orsi; Bose, 2003, p. 65).

Em contrapartida, nas duas décadas seguintes, surge a *terceira abordagem*, desenvolvida por autores europeus, que destacam, por sua vez, modelos contemplando ações, resultados e realizações individuais. Le Bortef (1994 *apud* Wecker; Froehlich, 2017, p. 77) afirma que a competência não é um conhecimento, tampouco pode ser ensinada, pois “o indivíduo competente não é aquele que tem determinados recursos e sim aquele que consegue mobilizá-los, em determinado momento, sob a forma de conhecimentos, capacidades cognitivas e capacidades relacionais. Nesta mesma perspectiva, para Zarifian (2001), a competência nada mais é que a inteligência prática aplicada às situações a partir dos conhecimentos previamente adquiridos (*apud* Orsi; Bose, 2003).

No Brasil, apoiados nas concepções da terceira abordagem, Fleury e Fleury (2001) ampliam o conceito de competência, definindo-o como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (*apud* Wecker; Froehlich, 2017, p. 77). A figura 1 ilustra bem essa visão teórica.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Acréscimo significativo também é realizado por Dutra (2001), que agrega o conceito de entrega, como sendo “atos, realizações e resultados que a organização espera e necessita

de seus membros, ou seja, o nível de agregação de valor para a empresa ou negócio" (*apud* Orsi; Bose, 2003, p. 66). Isso porque, para Dutra (2017, p. 15), o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor para a organização. "[...] Considerar as pessoas por sua capacidade de entrega nos dá uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orienta seu desenvolvimento e estabelece recompensas. Sob essa perspectiva é que vamos analisar os conceitos de competência individual".

Ainda de acordo com este autor, há uma relação entre as competências individuais [do trabalhador] e as competências da organização em um processo contínuo de troca. A organização compartilha seus ativos com essas pessoas, fortalecendo-as e capacitando-as para lidar com futuras tarefas e desafios e, à medida que os indivíduos aprimoram suas habilidades pessoais, contribuem para a organização com seus conhecimentos adquiridos. Assim, "o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras" (p. 22). Ademais, acerca das competências organizacionais, Dutra (2017) resgata a analogia de Prahalad e Hamel (1990) que compararam as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade.

As competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada. Como vimos, o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a mesma. Logo, percebe-se que a discussão sobre as competências organizacionais incorre na necessidade de avaliar e implantar processos constantes de treinamento, desenvolvimento e educação. Dessa forma, compreende-se, portanto, que ao passo que nas primeiras abordagens os autores estadunidenses compreendiam a competência como um conjunto de habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho das tarefas, os autores seguintes, por outro lado, compreendem a competência não como um conjunto de habilidades e conhecimentos, mas sim como uma inteligência prática, um "saber agir", um "saber ser", no qual tais conhecimentos podem ser mobilizados e aplicados, gerando impactos positivos na organização e na vida profissional e social do indivíduo.

Vale ressaltar ainda que Dutra (2017) aponta tendências teóricas acerca dos estudos e formulações sobre gestão com base em competências, sugerindo que esteja surgindo uma nova abordagem, a de competências coletivas. Segundo Retour e Krohmer (2011), a competência coletiva seria composta por quatro atributos:

1. *Referencial comum*: surge das contribuições individuais para orientar uma ação em equipe, promovendo a formação de um espírito coletivo. Isso envolveria a construção conjunta de um acordo sobre o que fazer, como fazê-lo e os papéis de cada membro;
2. *Linguagem compartilhada*: os indivíduos criam um vocabulário específico para agilizar a comunicação, permitindo expressar ideias, conceitos e valores comuns de forma eficiente;
3. *Memória coletiva*: ao longo do processo, um conhecimento coletivo é desenvolvido. Diante de desafios, cada pessoa pode agir ou tomar decisões de acordo com padrões estabelecidos em conjunto; e
4. *Engajamento subjetivo*: os membros do grupo tomam decisões conjuntas ao longo do trabalho e, paralelamente, aprendem a resolver problemas de forma cooperativa.

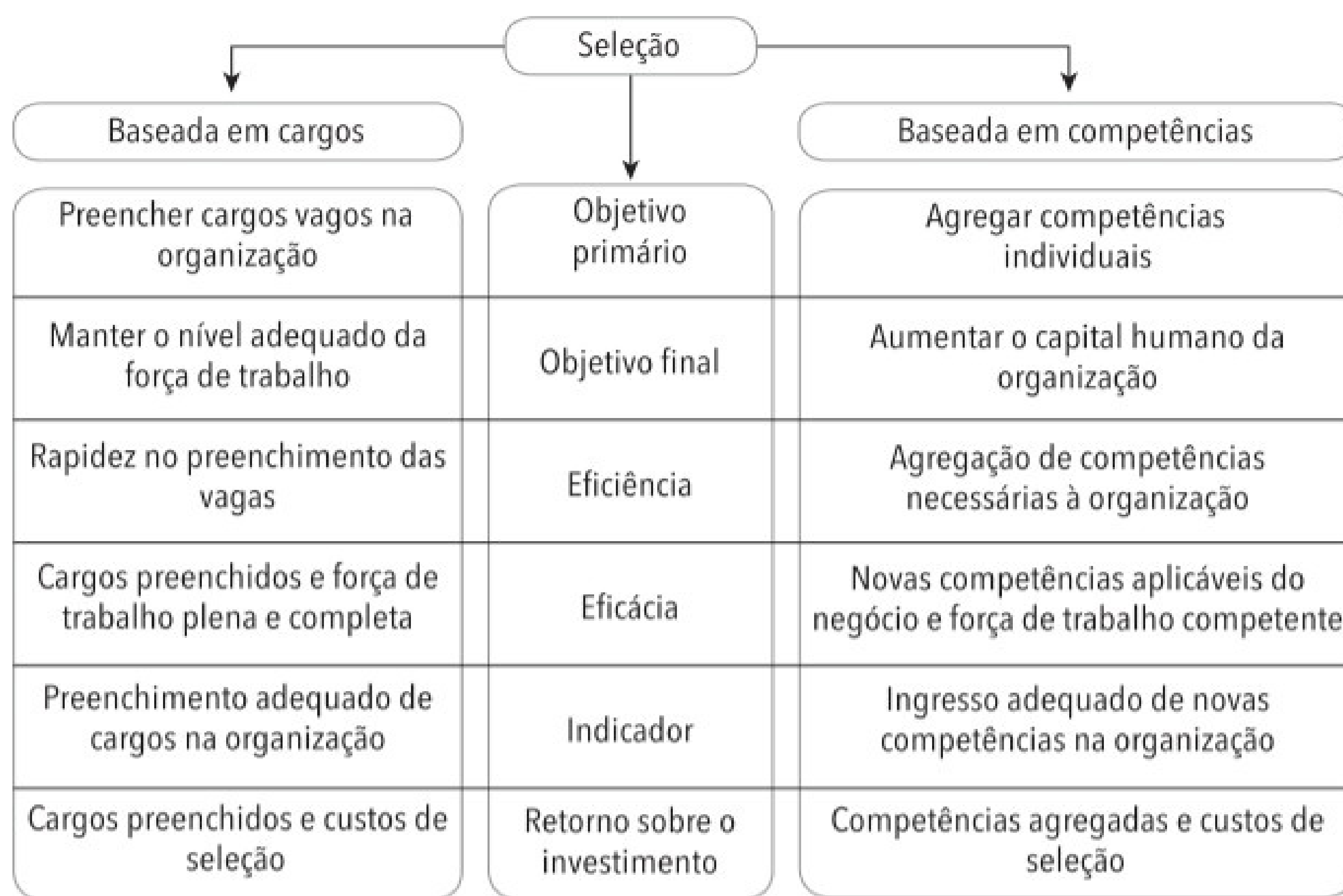
Seleção por competências

Como já apresentado anteriormente, o processo de seleção pode ser entendido como um filtro, cujo objetivo consiste em localizar os candidatos mais adequados aos cargos da empresa, ou os candidatos que melhor se alinhem às competências requeridas. Assim, tal processo influencia na agregação, preservação e enriquecimento do capital humano da organização (Chiavenato, 2014). Dessa forma, apresentam-se como alternativas duas formas de fundamentar o processo seletivo: orientando-se pelo cargo ou pelas competências, como se pode ver na Figura 2, a seguir.

Logo, em um processo de seleção baseado em competências, faz-se necessário, de acordo com Arboite (2008), que o profissional de Recursos Humanos, juntamente com o gestor da área, mapeie as competências que os ocupantes devem ter (o que precisam saber, saber fazer e saber ser), considerando que estes saberes devem dar suporte às competências organizacionais para elas se concretizarem (*apud* Wecker; Froehlich, 2017, p. 78).

Após definidos tais parâmetros e realizado o processo de recrutamento, pode-se iniciar as etapas do processo de seleção. Pode-se optar pela utilização de diversos recursos (Quadro 1), como os testes que podem ser de conhecimentos ou de perfil/psicológicos, provas de conhecimento gerais e específicos e a entrevista. Esta, por sua vez, pode ser estruturada ou semiestruturada, permitindo conhecer o candidato de forma mais abrangente, coletando informações que não haviam sido apresentadas anteriormente (no currículo *vitae*, por exemplo), e traz a possibilidade de identificar e explorar as competências dos candidatos.

Figura 2 – Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências



Fonte: Chiavenato (2014)

Para orientar o processo de seleção, recomenda-se que esse seja dividido em etapas claras e bem definidas, como sugerido por Wecker e Froehlich (2017) na Figura 3:

Figura 3 – Etapas do processo de recrutamento e seleção por competências.

Etapas	Descrição
Definição do tipo de recrutamento: interno, externo ou misto	O recrutamento pode ser realizado somente com funcionários da empresa, com candidatos disponíveis no mercado ou pode-se ter uma junção destes dois públicos.
Divulgação da vaga e recebimento de currículos	Identifica-se quais são os melhores meios de divulgar a vaga de acordo e recebem-se os currículos.
Análise dos currículos	Os currículos são analisados de acordo com o perfil que se busca.
Contato com candidatos/ entrevista de triagem	Os candidatos selecionados para o processo são contatados e, neste contato inicial, pode ser realizada uma entrevista para identificar informações básicas por telefone.
Aplicação de testes de conhecimento ou de perfil	Os testes são realizados com base no perfil desejado pelo cargo, podendo ser técnicos/teóricos (conhecimento) ou comportamentais (perfil).
Dinâmicas de grupo	As dinâmicas de grupo são realizadas para analisar o comportamento dos participantes em grupo.
Entrevista individual	Na entrevista individual se detalha os conhecimentos e as informações pessoais dos candidatos, além de identificar as competências de cada um.

Análise dos candidatos	Com base nas entrevistas e contatos com os candidatos, o RH, junto com o gestor da área, analisa cada um deles comparando com o perfil desejado pela empresa/função.
Parecer do Recursos Humanos	Através da análise realizada, o RH relata o seu parecer sobre o perfil de cada candidato.
Definição do candidato selecionado pelo gestor	Depois de ter a análise e o parecer de cada candidato, o gestor define qual deles possui o perfil adequado.

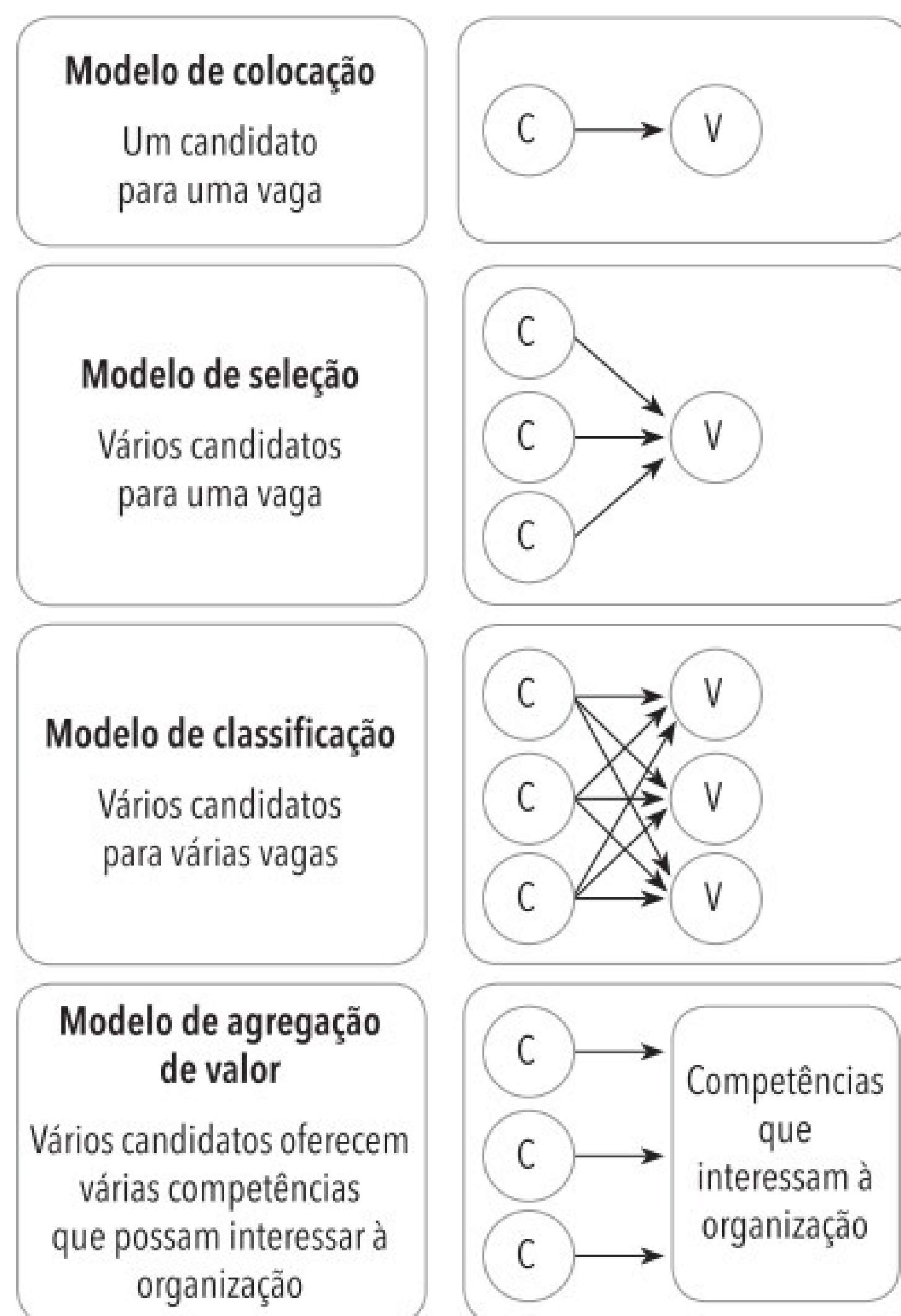
Fonte: Wecker e Froehlich (2017)

Muito embora todas estas etapas se apresentem como possibilidades para composição do processo de seleção, não há necessidade de estarem todas presentes em todos os processos executados. O delineamento de quais etapas farão parte ou não da seleção deve ser realizado antes do início de todo processo seletivo e deve levar em conta os objetivos de avaliação, para corretamente estipular-se quais técnicas serão eficientes e eficazes. Ademais, processos demasiadamente longos desgastam e desmotivam candidatos, o que pode prejudicar a qualidade do processo como um todo.

Ao fim do processo de seleção, é frequente que a equipe se encontre na posição de escolher dentre os candidatos finalistas. A lógica que orienta esta tomada de decisão pode ser compreendida dentre os modelos de seleção de candidatos (Chiavenato, 2014). Quando há apenas um candidato e uma vaga, não havendo a possibilidade de rejeição do candidato, caracteriza-se o *modelo de colocação*. Já quando há vários candidatos para apenas uma vaga e um processo de comparação direta entre os finalistas é realizado para decisão de quem será contratado, caracterizando-se o *modelo de seleção*. No entanto, quando há vários candidatos e também várias vagas, e cada candidato é comparado com os quesitos requeridos pelas vagas disponíveis, podendo ser rejeitado por uma e selecionado por outra, tem-se o *modelo de classificação*. Por outro lado, quando o foco do processo final de seleção extrapola a comparação com as exigências para o cargo e foca nas competências que o candidato pode agregar à organização, ocorre o *modelo de agregação de valor*.

Por fim, ressalta-se que, apesar de o modelo de classificação ser o modelo mais amplo e eficaz, devido à amplitude de possibilidades de adequação dos candidatos aos mais diversos postos abertos, considera-se o modelo de agregação de valor "superior aos demais modelos de tratamento, pois é a melhor maneira de aumentar o capital humano da organização" (Chiavenato, 2014, p. 122). A Figura 4 ilustra a relação entre candidato e vaga nos citados modelos de seleção.

Figura 4 – Modelos de colocação, seleção, classificação e adição de valor.



Fonte: Chiavenato (2014).

O processo de recrutamento e seleção no campo de estágio

A partir do exposto, segue-se a estruturação do processo de R&S realizado no campo de estágio. Tal processo ocorre a partir das seguintes etapas:

1. Alinhamento,
2. Recrutamento;
3. Entrevistas;
4. Apresentação dos candidatos finalistas ao cliente;
5. Negociação e
6. Encerramento.

Na etapa de Alinhamento, realiza-se diálogo com a empresa cliente acerca da posição a ser preenchida (vaga/cargo), as características organizacionais e o modelo de contratação. As informações ficam documentadas em um Registro de Alinhamento de Vaga (Anexo A) que passa a ser a referência utilizada pelos recrutadores ao longo de todo o processo.

Para realização das etapas seguintes, utiliza-se uma ferramenta de *Applicant Tracking System (ATS)*, um *software* que fornece gerência do processo de recrutamento, seleção e contratação, por meio do rastreamento de candidatos, registro de avaliações, envio de carta-proposta e criação de banco de talentos. Uma importante funcionalidade do ATS utilizado é a classificação dos candidatos participantes do processo de R&S em determinadas situações, sendo elas: inscritos; contactados; entrevistados pela consultoria; desclassificados; não interessados em prosseguir; entrevistados pelo cliente; proposta oferecida; contratado. Os perfis dos candidatos são movidos de etapa em etapa de acordo com a situação na qual encontra-se no processo. Dessa forma, tem-se uma visão ampla e precisa da quantidade de candidatos participantes, bem como da evolução do processo.

A partir dos dados coletados na etapa de Alinhamento, monta-se um Descritivo de Vaga (Anexo B) que será divulgado para atração dos candidatos. A etapa de Recrutamento se inicia com a publicação da vaga, realizada por meio do supracitado ATS, que veicula o anúncio nas principais plataformas de divulgação de vagas de emprego e ferramentas de pesquisas *on-line*. De forma complementar, há o recrutamento por meio de busca ativa de candidatos, utilizando a plataforma LinkedIn na modalidade *Recruiter*, específica para busca personalizada de perfis a partir de descritivos e categorias como cargo, localidade, ano de formação, etc.

Em seguida, ocorre a triagem dos candidatos, o contato e a realização das primeiras entrevistas. Estas são conduzidas por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada (Anexo C), cujo objetivo é conhecer o candidato e avaliar a adequação aos requisitos da posição. As entrevistas têm duração de 30 a 60 minutos e são realizadas exclusivamente *on-line*, por meio de chamada de vídeo. Durante as entrevistas, além dos aspectos mencionados, também são coletadas informações sobre as expectativas profissionais do candidato, e são avaliadas as competências comportamentais. Tais competências são avaliadas a partir da "entrevista por competências", em que se solicita ao candidato que ele relate como agiu anteriormente, em determinadas circunstâncias de trabalho (por exemplo, diante da urgência de entrega de um projeto com tempo limitado, do fechamento de um texto ou ainda um processo de avaliação da qualidade de um determinado produto), citando experiências que já vivenciou.

Após esta etapa, dependendo do processo, podem ser conduzidas avaliações de proficiência nos idiomas inglês e espanhol, assim como a aplicação de testes técnicos solicitados pelos clientes.

Após as entrevistas, os profissionais de R&S selecionam os candidatos finalistas e elaboram um documento descritivo-argumentativo sobre os perfis, para apresentá-los à organização cliente por meio da Matriz Comparativa. Nela, destaca-se a trajetória profissional dos candidatos, informações sobre sua formação, proficiência ou não em idiomas, competências comportamentais e argumenta-se o porquê cada candidato pode ser uma correspondência adequada para a posição na organização, baseada em suas competências técnicas, comportamentais e objetivos de carreira, caracterizando o processo de Seleção por Agregação de Valor, teorizado por Chiavenato (2014).

Na etapa seguinte, envia-se a Matriz Comparativa à organização cliente e agendam-se entrevistas para que conheçam e analisem os candidatos finalistas. Dessa forma, após entrevistar os candidatos, a organização cliente escolhe o(s) candidato(s) a ser(em) contratado(s), comunica-se a aprovação, apresenta-se a carta proposta que, após assinada, implica no encerramento do processo de R&S.

A atuação realizada e as possibilidades de atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho

De acordo com Freitas *et al.* (2022) o recrutamento e seleção é, historicamente, uma das principais práticas de psicólogos/as inseridos em contextos organizacionais e de trabalho, podendo ser considerada parte fundamental da identidade profissional na especialidade intitulada Psicologia Organizacional e do Trabalho.

As intervenções realizadas durante o estágio foram circunscritas dentro das possibilidades de atuação no processo de R&S detalhado acima. Na organização em questão, os estagiários têm a incumbência de atuar dando suporte aos analistas de R&S – não necessariamente psicólogos/as, na execução das etapas do processo, limitando a atuação a um caráter mais operacional.

De maneira geral, a principal limitação identificada para a atuação alinhada aos princípios da Psicologia Organizacional e do Trabalho advém da característica do campo de estágio enquanto uma consultoria de serviços em gestão de pessoas, especializada em R&S; de forma que a atuação profissional fica circunscrita e limitada ao processo de R&S, indo na

contramão do que é apontado na literatura especializada como ideal, ou seja, uma atuação mais complexa, colaborativa e estratégica na organização, indo, portanto, muito além do tradicional R&S, não obstante sua importância.

Importa destacar aqui a importância da articulação entre o R&S e os demais subsistemas de gestão de pessoas: treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); avaliação de desempenho; cargos, salários e carreiras; segurança e saúde do trabalhador, etc. Como aponta Peixoto (2020), é importante que profissionais e pesquisadores tenham uma visão mais integral e processual das práticas de gestão e de seus subsistemas, de modo a compreender como cada uma delas atua e interfere nas demais, posto que dada sua relação de interdependência, impacta o desempenho individual e organizacional (Freitas *et al.*, 2022).

Dessa forma, considera-se que a prática de recrutamento e seleção dentro de uma consultoria especializada fica consideravelmente limitada, a partir de um ponto de gestão de pessoas orientado pela Psicóloga Organizacional e do Trabalho, porque após o preenchimento da vaga, perde-se a possibilidade de atuação na integração entre trabalhador e organização, tornando o processo cindido. Além disso, a própria possibilidade de execução do processo de R&S de maneira eficiente e eficaz fica comprometida, pois, como apontado acima, é necessário para o sucesso do processo conhecer não apenas os requisitos necessários para a posição, mas também a cultura organizacional. O conhecimento desta última, porém, fica limitado às percepções dos clientes participantes da fase de Alinhamento. Por conseguinte, por vezes, foi necessário refazer o processo seletivo, pois as premissas para início do processo de R&S estavam equivocadas, devida à visão compreensivamente parcial do representante da organização cliente.

Por fim, além das limitações de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho em processos exclusivos de R&S, convém destacar a ocorrência de dilemas éticos que desafiam e demandam do profissional psicólogo um posicionamento íntegro e alinhado às premissas éticas da profissão. Como explicitado anteriormente, da circunscrição de processos de R&S como serviço terceirizado decorrem muitas problemáticas. Dentre as mais proeminentes está o requerimento, por parte da organização cliente, de selecionar ou excluir do processo seletivo candidatos com base em características não técnicas ou comportamentais, mas pessoais, como gênero e faixa etária. Ao passo que é vedado ao psicólogo “praticar ou ser conivente com quaisquer atos que caracterizem negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade ou opressão” (CFP, 2005, p. 9), dentro da lógica de prestação de serviços no setor privado, o trabalhador – psicólogo, por exemplo – que se nega a prestar serviços profissionais aos clientes da organização pode ver em risco seu vínculo empregatício.

Há que se considerar que aqui pode-se encontrar um conflito de interesses frente às demandas da organização e os preceitos éticos da Psicologia. No entanto, cabe ao psicólogo considerar “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” [de Ética] (CFP, 2005, p. 9), de maneira a, inclusive, rejeitar situações nas quais a Psicologia seja aviltada (CFP, 2005, p. 7).

Assim, compreende-se como uma possibilidade de atuação frente à problemática, ao se deparar com esta natureza de requerimentos, que o psicólogo não se coloque como agente passivo e permissivo, mas que promova o tensionamento do lugar de certezas e premissas discriminatórias, a partir da colocação de questionamentos do porquê tais requisições estão sendo realizadas, a fim de compreender as concepções organizacionais e pessoais envolvidas para que seja possível, a partir da Psicologia enquanto ciência e profissão, contribuir para a desconstrução de tais lugares de discriminação e opressão, de forma comprometida com os preceitos éticos e políticos da psicologia como prática engajada com a transformação social.

| Referências

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. Brasília, 2005.

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

FREITAS, M. N. de C. *et al.* (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: perspectivas teórico-práticas**. São Paulo: Vetor, 2022.

GONDIM, S. M. G.; QUEIROGA, F. Recrutamento e Seleção de Pessoas. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por competências: modelos e abrangência. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 21, n. 112, p. 64-79, jan./dez. 2003. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/12760/1/2003_art_aorsi.pdf. Acesso em: 14 ago. 2023.

WECKER, A. C.; FROEHLIC, C; Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma instituição de ensino superior, **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2017. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2404/957>. Acesso em: 14 ago. 2023.

Anexo A – Registro de alinhamento de vaga

[identificação da empresa cliente] - [identificação da vaga a ser preenchida]

Data do alinhamento:

Participantes:

1. Motivo de abertura da vaga?
2. Já trabalharam esta posição com alguma consultoria anteriormente? Se sim, quais as principais dificuldades?
3. Vaga confidencial?
4. Nome da vaga e senioridade?
5. Principais atividades a desempenhar?
6. Composição do time que vai fazer parte?
7. Interação com outros departamentos?
8. Vai liderar um time? Tamanho da equipe?
9. Vai se reportar para quem?
10. Viagens a trabalho? Qual a frequência?
11. Qualificações profissionais:
 - a. Graduação: principais cursos | alguma instituição específica?
 - b. Conhecimento em algum sistema específico?
 - c. Necessidade de algum curso específico?
 - d. Idiomas?
12. Habilidades comportamentais?
13. Cultura da empresa: principais valores?
14. Como é o líder deste profissional?
15. Remuneração/Condições:
 - a. Modalidade contratação: PJ ou CLT?
 - b. Bonificação ou comissionamento?
 - c. Benefícios?

- d. Cidade-base?
- e. Condições de trabalho: remoto, presencial ou híbrido? Em caso híbrido, quantos dias por semana?
- f. Horário?

16. Etapas do processo:

- a. Quem entrevistará o candidato na fase de entrevistas com cliente? Quem estará envolvido no processo?
- b. Necessidade de aplicação de algum teste técnico ou de perfil comportamental?
- c. Empresas-referência para buscarmos candidatos? Ou empresas que não possuem a mesma cultura, que não fazem sentido?
- d. Empresas com OFFLIMITS, que não podemos recrutar?
- e. Perguntas que você acredita serem pertinentes para fazermos e identificarmos se o profissional tem as competências técnicas exigidas?
- f. No caso de já terem trabalhado a posição anteriormente, existe algum perfil com quem já conversaram/entraram em contato? Ou algum perfil de referência? Algum perfil que NÃO seja referência?
- g. Algum problema em apresentar candidatos que já tenham trabalhado na empresa? Algum prazo (quarentena) para que esse profissional possa voltar para a empresa?

Anexo B – Descritivo de vaga

Job Description - [Nome da vaga] - [Empresa cliente]

A [consultoria] está assessorando a [empresa], na busca de um(a) [vaga].

Resumo das atividades:

Atividade 1;

Atividade 2;

Atividade 3.

Requisitos:

Requisito 1;

Requisito 2;

Requisito 3.

Benefícios:

Benefício 1;

Benefício 2;

Benefício 3.

Sobre a empresa contratante:

[Adicionar informações do *site* da empresa]

Para conhecer melhor a [consultoria] e outras vagas abertas, acesse [*site*] e nos siga no LinkedIn e no Instagram [*link*].

Anexo C – Roteiro de entrevista semiestruturada para vaga genérica

1. Trajetória profissional:
 - a. Conte qual foi a sua trajetória até aqui.
 - b. Quais são as suas responsabilidades nessa posição?
2. Escolaridade:
 - c. Fale um pouco sobre sua formação e/ou seus objetivos de estudos.
3. Local em que reside e adaptabilidade ao modelo (presencial/híbrido/remoto):
 - a. Em que bairro você reside?
 - b. Como seria seu deslocamento até a empresa?
4. Remuneração:
 - a. Poderia me informar qual o seu pacote de remuneração atual, em termos de salário e benefícios?
 - b. Qual a sua pretensão salarial?
5. Expectativas:
 - a. Quais suas expectativas para uma nova experiência?
 - b. O que te motivaria a topiar uma transição?
 - c. Que aspectos de uma empresa (valores, ambiente, cultura) você acha essenciais para se sentir bem no trabalho?
6. Idiomas:
 - a. Qual nível de conhecimento você se daria no [IDIOMA]?
 - b. Com quais aspectos você se sente confortável para usar o idioma no dia a dia? (conversação, leitura, escrita e escuta)

[AVALIAÇÃO RECRUTADOR]

Should this candidate proceed to the next stage? () Definitely

() Yes

() No

Formando lideranças em uma multinacional: construção de um programa de desenvolvimento de *high potential talents* mapeados para sucessão

Letícia de Sá Pereira Silva Alves

Edward Goulart Junior

Mário Lázaro Camargo

1. Contextualização do campo de estágio

1.1 Caracterização da empresa

O estágio foi desenvolvido em uma empresa global de celulose de origem asiática e membro de um grupo conhecido por gerenciar uma gama de empresas de classe mundial na indústria de manufatura baseada em recursos. Líder global em celulose solúvel e celulose especial, a companhia tem suas operações apoiadas pelo cultivo sustentável de eucalipto e fábricas de última geração. Administra aproximadamente 234.000 hectares de terras próprias, dos quais cerca de 83.000 são áreas de preservação ambiental. Possui capacidade instalada de produção anual de 750.000 toneladas de celulose e emprega quase 8.000 pessoas nos dois estados onde atua.

A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 2003, com a aquisição de unidades preexistentes do ramo de celulose na Bahia. Em agosto de 2018, expandiu-se com a aquisição de outra unidade, no interior do estado de São Paulo, entregando, no ano de 2021, a maior e mais sustentável fábrica de celulose no mundo. Além dessas unidades produtivas, a empresa possui escritórios de vendas na Ásia, Europa e Estados Unidos. Unindo tecnologia, alto padrão de qualidade, consciência ambiental e responsabilidade social, a empresa fornece matérias-primas naturais e ingredientes-chave para uma ampla gama de produtos, incluindo armações de óculos de sol, sorvetes macios, itens de alimentos, cosméticos, detergentes, produtos farmacêuticos e cabos de pneus.

1.2 Caracterização da área de atuação do estágio

Em dezembro de 2022, a unidade de São Paulo inaugurou um instituto inteiramente dedicado ao setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), concentrando ali todo o time de RH responsável pela área, assim como diferentes espaços de treinamento e infraestrutura necessária para capacitar até 500 pessoas de uma vez.

O instituto, ou seja, o time de T&D da companhia é dividido em 8 diferentes pilares: Fundação, Gestão da Mudança, Comunidades, Portas de Entrada, Segurança, Liderança, Gerencial e Habilidades Comportamentais e Técnico e Funcional. A atuação ao qual esse relato se refere foi realizada nos pilares de Liderança, Gerencial e Habilidades Comportamentais, cujo principal objetivo é o desenvolvimento de líderes atuantes e lideranças emergentes dentro da companhia.

2. A importância do processo de sucessão no meio organizacional

A dinâmica em torno da sucessão de líderes dentro de uma organização é de grande importância para sua sustentabilidade e progresso a longo prazo. A sucessão de líderes não é apenas uma transição de posições, mas sim um processo estratégico que impacta diretamente a cultura organizacional, a inovação e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

A natureza dinâmica do mercado precipitou uma transformação rápida, necessitando, portanto, de uma evolução correspondente na noção de liderança. Dado o papel fundamental que essa entidade assume nas organizações, torna-se imperativo considerar a trajetória futura e garantir a sustentabilidade da empresa ao discutir a sucessão de indivíduos (Stefano, 2019).

O processo de sucessão é crucial, pois estabelece um estado de prontidão entre os trabalhadores para assumir posições de liderança nos casos em que a demissão, voluntária ou não, se torna uma necessidade. Além disso, a presença de instabilidade nos cargos gerenciais ou a alteração abrupta de tais cadeiras pode criar uma sensação de imprevisibilidade para a companhia (Ferreira, 2015), refletindo, assim, em diversos aspectos, como clima organizacional e bem-estar e qualidade de vida para os trabalhadores.

Ferreira (2015) continua, ao pontuar, no que se refere à liderança, que os líderes contribuem com valor para as organizações às quais estão afiliados, necessitando, portanto, da implementação de um plano de sucessão. Esse plano garante o futuro da empresa, preservando resultados consistentes e sustentando uma equipe motivada e ciente das oportunidades de avanço profissional. Ao adotar esse plano, as organizações também se beneficiam de avaliações de desempenho aprimoradas e maiores taxas de retenção de funcionários. Nesse contexto, a sucessão de líderes se torna um veículo para a renovação contínua de perspectivas e estratégias que se alinham às demandas e aos desafios específicos que as empresas enfrentam.

Para efetivação precisa do processo em questão, o planejamento é crucial. O planejamento sucessório se esforça para prever alterações nas demandas de futuros cargos gerenciais de alto nível, juntamente com suas necessidades de desenvolvimento, não se concentrando apenas na competência de executivos de baixo escalão para atender às demandas de novas responsabilidades da função. Consequentemente, o planejamento identifica não apenas os candidatos mais qualificados, mas também aqueles que exigem investimento (Araujo, 2015).

Em consonância com essa perspectiva, o processo sucessório em empresas brasileiras, conforme delineado por Ohtsuki (2014), se baseia em critérios objetivos, como desempenho e potencial de crescimento. Durante essa avaliação dos mapeados para sucessão, o nível de preparação, incluindo permeios da cultura organizacional da companhia, é avaliado, juntamente com suas necessidades de desenvolvimento em relação à posição que está sendo considerada, principalmente o desenvolvimento de competências comportamentais relacionadas à gestão de pessoas.

Considera-se então que, para o processo de sucessão, é necessária a interconexão de diversas ferramentas e subsistemas de Recursos Humanos, como por exemplo, avaliação de desempenho, remuneração, gestão estratégica e afins, e é nesse contexto também em que a relação com a área de T&D se torna visceral.

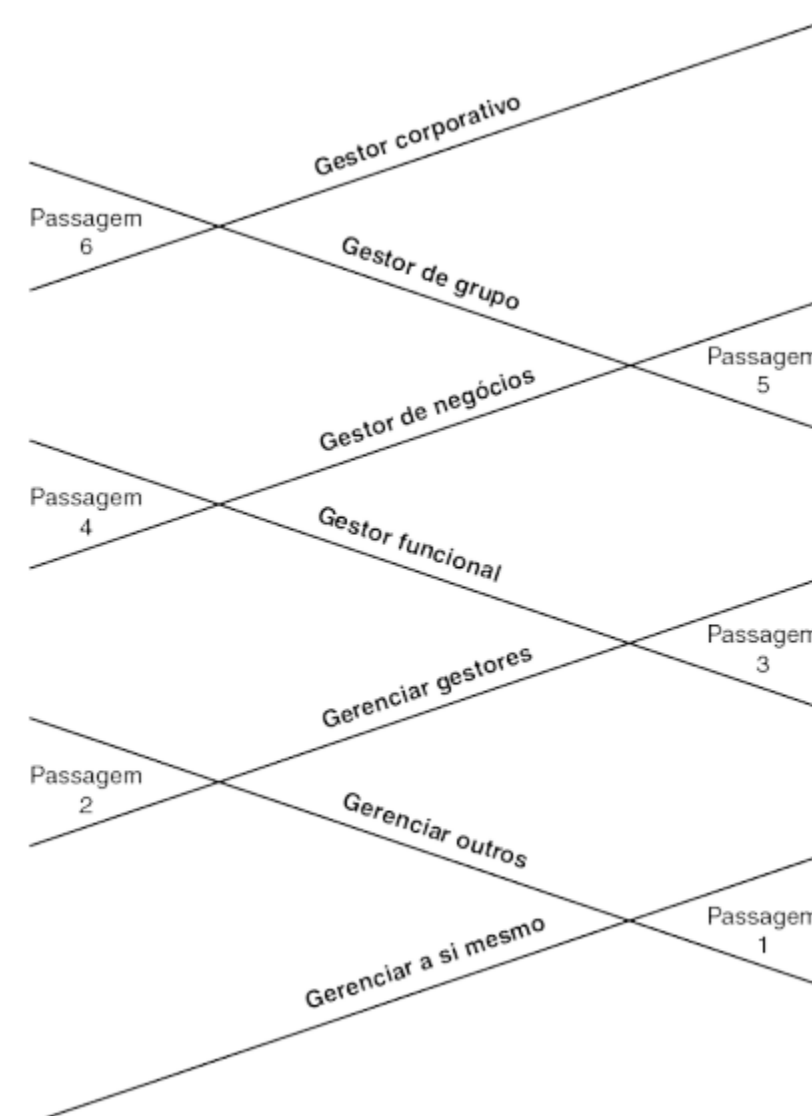
3. Mudança de *mindset*: a primeira passagem para liderança

3.1 *Pipeline* de liderança

O programa de desenvolvimento ao qual este capítulo se refere foi, majoritariamente, alicerçado em um modelo específico acerca do desenvolvimento de líderes: *pipeline* de Liderança, de Charan, Drotter e Noel (2018). Esse modelo apresenta uma proposição sobre o estabelecimento de uma trajetória para o desenvolvimento de habilidades de liderança, que ocorre em fases distintas chamadas de passagens. Essas passagens são caracterizadas por uma série de experiências que ganham destaque, servindo como marcos fundamentais na carreira. São transições ou estágios importantes na trajetória profissional de um líder em que novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais são necessários. Ao todo são seis diferentes passagens, e cada uma atribui diferentes responsabilidades e requer uma gama de habilidades novas. Em cada uma, há uma transferência de elementos do estágio anterior, servindo como uma transição complementar e um lembrete do valor agregado no passado. A Figura 1, a seguir, representa esses estágios.

Para o programa de desenvolvimento em questão, foi feito um recorte dos mapeados considerados – apenas analistas seniores e especialistas. Estes, então, estariam sendo desenvolvidos para sua primeira cadeira de liderança, enquadrando-se, portanto, na primeira passagem – gerenciar a si mesmo para gerenciar os outros.

Figura 1 – Passagens profissionais importantes em uma grande organização de negócios



Fonte: Charan *et al.* (2018)

3.2. A primeira passagem: gerenciar a si mesmo para gerenciar os outros

Para Charan *et al.* (2018), esta primeira etapa trata da importância de saber gerenciar a si mesmo antes de liderar outros, baseando-se principalmente em autoconhecimento para tal. A primeira passagem é considerada crucial e é uma das mais difíceis de se adaptar. A transformação da posição profissional exige uma mudança de carreira com uma alteração fundamental nas crenças e nos princípios.

O processo de transição para uma nova carreira, por si só, traz certas dificuldades quando comparado à mera mudança de papéis profissionais. No entanto, quando se trata de liderança, as demandas impostas são ainda maiores, devido a fatores externos e expectativas internas. Comumente para a primeira liderança são considerados os trabalhadores com fortes competências técnicas, mas carecendo de habilidades comportamentais para apropriar-se e fazer boa gestão de pessoas, o que influencia diretamente na sua capacidade de liderar (Charan *et al.*, 2018).

A passagem inicial envolve indivíduos em funções técnicas ou operacionais em qualquer setor da organização assumindo cargos gerenciais. Essa transição representa uma transformação significativa em suas responsabilidades profissionais e é amplamente considerada como uma das etapas mais exigentes, pois assim como já discutido acima, exige a aquisição de novas habilidades distintas daquelas familiares ao indivíduo em sua função anterior, parte disso inclui o processo de planejamento, alocação de tarefas, motivação, orientação e avaliação do trabalho de outras pessoas, exigindo que os indivíduos não

apenas concluem as tarefas atribuídas, mas também ajudem os outros a desempenharem com eficácia (Charan *et al.*, 2018).

Ainda de acordo com Charan *et al.* (2018), essa passagem exige uma mudança fundamental nos valores. Quando os indivíduos trabalham em colaboração com seus colegas, eles não estão no mesmo nível; portanto, eles têm suas próprias tarefas. No entanto, quando alguém assume uma posição de liderança, ele deve ser capaz de gerenciar não apenas suas novas tarefas, mas também a equipe e o trabalho dos indivíduos dentro desse novo formato de trabalho, que envolve autodesenvolvimento e atualização gerencial.

Por fim, Charan *et al.* (2018) argumentam que a necessidade de desenvolvimento de líderes na passagem pode ser resumida sucintamente em três dimensões:

1. Habilidades: a capacidade de planejar, definir cargas de trabalho, selecionar pessoal, delegar tarefas, avaliar o desempenho, fornecer orientação, comunicar-se de forma eficaz, promover relacionamentos e adquirir recursos;
2. Gerenciamento de tempo: o desenvolvimento de habilidades no planejamento anual, alocando tempo para subordinados, estabelecendo prioridades e estabelecendo linhas eficazes de comunicação com outros departamentos, clientes, fornecedores e assim por diante;
3. Valores profissionais: o cultivo de uma mentalidade orientada a resultados, a obtenção do sucesso por meio do desempenho de subordinados diretos, a aplicação de técnicas de gerenciamento eficazes, a realização do sucesso departamental e o cultivo de uma reputação de integridade.

A transição para um papel de liderança, conforme enfatizado por Charan *et al.* (2018), envolve uma jornada multifacetada que supera uma mera alteração no *status* profissional. A fase inicial abrange não apenas a aquisição de novas habilidades técnicas, mas também uma profunda transformação nos valores e princípios pessoais. A dificuldade não está apenas em gerenciar efetivamente a si mesmo, mas também em liderar uma equipe com eficácia, exigindo mudança de mentalidade e atualização contínua das competências gerenciais. A necessidade de cultivar líderes durante essa transição é multidimensional, abrangendo proficiências específicas, gerenciamento eficaz do tempo e a assimilação de valores profissionais que promovem o triunfo individual e coletivo. Assim, uma liderança próspera durante essa passagem exige um compromisso com a inteligência emocional, autoconhecimento, o crescimento contínuo e a implementação prática de diversas habilidades.

3. A construção do programa e os obstáculos encontrados

Tendo o referencial teórico alicerçado, empenhou-se na construção do programa. Inicialmente, foi feito o delineamento dos objetivos, explicitados abaixo:

- 1- Desenvolver *core skills* para líderes emergentes dentro da organização;
- 2- Fortalecer a sucessão de liderança e garantir a continuidade dos negócios;
- 3- Formar futuras lideranças alinhadas com a cultura organizacional da empresa.

O delineamento dos objetivos é um ponto crucial na construção de qualquer programa, e no caso específico deste, voltado para o desenvolvimento de líderes emergentes, os objetivos refletem também a compreensão das necessidades e aspirações da organização.

Com os objetivos delineados, o desenvolvimento dos critérios de elegibilidade para os possíveis participantes, de forma direta e pontual, tornou-se facilitado, demarcando-se os seguintes aspectos: 1- Ter mais de seis meses de empresa; 2- Estar, impreterivelmente, na função de analista III ou especialista; e por fim, 3- Ter sido mapeado como *high potential talent* pelo ciclo de avaliação de desempenho já realizado pela companhia.

Em seguida, foi feito um levantamento bibliográfico para respaldar as ações, principalmente a cristalização da trilha de conteúdos, no que se refere ao desenvolvimento das primeiras lideranças. Foram cerca de duas semanas com dedicação mínima de ao menos uma hora de leitura sobre o tema, incluindo o livro *Pipeline de liderança*, já apresentado anteriormente.

Neste momento, surgiu o primeiro obstáculo. Apesar da importância de se fazer um levantamento de necessidades de treinamento com os potenciais participantes do programa, isso não era possível, dado que estes talentos ainda não haviam sido mapeados. Considerou-se como medida remediativa, a percepção dos Business Partners (BP's), trabalhadores chave no que se refere à estratégia, dado a mediação que fazem entre os recursos humanos e o negócio. Assim, concomitantemente ao levantamento bibliográfico, foi feita também, por meio de reuniões presenciais, uma rodada de levantamento da percepção dos BP's de quatro diferentes áreas sobre o que consideravam como os principais *gaps* no que tange às lideranças de suas macro áreas e quais temas eles entendiam como cabíveis de serem contemplados pelo programa.

Dessas ações iniciais, surgiram três segmentações de temas relevantes considerados para compor a trilha: aquilo explicitado na obra *Pipeline de liderança*, de Han Charan *et al.* (2018), a percepção dos *business partners*, e ainda uma terceira gama de conteúdos,

decorrentes do levantamento bibliográfico. A partir disso então, construiu-se uma trilha baseando-se majoritariamente em Han Charan, mas também levando em consideração as vicissitudes apresentadas pelos BP's e aquilo que apareceu mais preponderantemente na bibliografia sobre o tema. O esboço da trilha foi criado já considerando que o programa seria modular, com frequência bimestral e com o conteúdo explicitado pela Tabela 1:

Tabela 1 – Conteúdos por módulo

Módulo	Conteúdo
1- Autoconhecimento	1-Inteligência Emocional 2- Estilos de liderança
2- Mudança de <i>mindset</i> : 1ª passagem	1- Delegação de Tarefas 2- Motivação 3- Gestão do tempo 4- Liderança pelo exemplo
3- Gestão da mudança	1- Liderança antifrágil 2- Tomada de decisão 3- Diferenças geracionais
4- Comunicação 1	1- Comunicação assertiva 2- Escuta Ativa 3- <i>Feedbacks</i>
5- Comunicação 2	1- Gestão de conflitos 2-Influência
6- <i>Employee experience</i> (específico da companhia)	1- Processos de RH específicos da companhia 2- Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração própria

Com o esboço da trilha criada, desenvolveu-se, então, as etapas do programa para além dos módulos, ou seja, complementos à experiência de aprendizado dos participantes.

Dada a problemática já apontada a respeito da impossibilidade de realização de um levantamento de necessidade de treinamento com os participantes, optou-se por, antes de iniciar os módulos, realizar 2 rodas de conversa, uma para os trabalhadores ativos no programa poderem compartilhar suas expectativas, uma para os BP's da área, trazendo à tona uma segunda oportunidade para que pudessem compartilhar suas percepções acerca dos principais *gaps* de gestão de pessoas em suas áreas e uma última para as lideranças imediatas dos participantes, abrindo, assim, espaço para contextualização do programa,

clarificação de dúvidas, também um levantamento de percepções e estabelecimento de vínculos objetivando apoio quanto ao desenvolvimento dos mapeados.

Uma outra ação idealizada foi o fomento às “Comunidades”. Em formato de mesas-redondas, o objetivo das Comunidades é corroborar com o desenvolvimento do caráter ativo do aprendizado dos participantes. Acontecendo concomitantes a módulos específicos, a organização das mesas-redondas seria responsabilidade dos próprios participantes que contariam com a autonomia para delimitar convidados, apresentar *self-cases*, ou o que mais achassem pertinente, em um espaço específico para trocas de conhecimento relacionadas ao conteúdo do módulo, mas diferentemente do formato clássico de sala de aula.

Além disso, o processo de mentoria também foi incluído no programa, de forma a acontecer ao longo de oito dos doze meses totais previstos. De acordo com Belo e Accioly (2015), pesquisas recentes indicam que, no que se refere aos benefícios da mentoria, os mentorados têm o aprendizado e a ascensão funcional acelerados, melhoria da integração social, expansão de redes de relacionamentos, aumento da percepção de lealdade organizacional, aumento da satisfação profissional, aumento da autoconfiança, redução dos níveis de estresse, diminuição da inclinação para se demitir do emprego e até mesmo elevar a remuneração. Para maior aproveitamento desse processo e conseqüente benefícios supracitados, foi delineado que os participantes fariam mentoria passiva – ser mentorado por alguma liderança vigente na organização – mas também mentoria ativa – mentorar outra pessoa de seu time hierarquicamente abaixo – visando, assim, a aplicabilidade da competência de desenvolvimento de outros, essencial a qualquer liderança. Por fim, esperava-se também que, mais próximo ao fim do programa, os participantes fizessem coliderança em suas áreas de atuação, vivenciando na prática junto ao seu líder atual as adversidades da posição de liderança.

De acordo com Lamelas (2011), qualquer pessoa pode ser um colíder, desde que queira, tenha as aptidões mínimas necessárias e uma organização que valorize e reconheça a coliderança. A coliderança é benéfica no sentido de que:

[...] faz parte de uma estratégia que liberta da trela os talentos de toda a organização. Muito mais do que retórica sobre trabalho em equipe, a coliderança é um empenhamento partilhado e já não só extensível ao n. 1 e n. 2, mas a entre iguais do topo em todos os níveis, em toda a organização, para enriquecer e facilitar as mudanças constantes que são necessárias introduzir na organização. O novo tipo de líder é um colíder [...] que comunica livremente com todas as pessoas a qualquer nível hierárquico, que prefere que cada subordinado pense pela sua própria cabeça como é próprio dos trabalhadores da era do conhecimento. (Lamelas, 2011, p. 63).

A expectativa de promover a coliderança entre os participantes do programa representa não apenas a conclusão do treinamento, mas o início de uma prática transformadora no ambiente de trabalho e principalmente o desenvolvimento pleno dos sujeitos de diferentes maneiras, de forma a dinamizar toda sua experiência no programa.

O último passo do desenvolvimento do programa de desenvolvimento para *high potential talents* mapeados para sucessão foi a definição de como medir os resultados e os requisitos mínimos para formação. Esta etapa revelou-se crucial, destacando-se não apenas pela complexidade inerente à gestão de talentos, mas também pela necessidade de garantir uma abordagem criteriosa.

No que tange à mensuração dos resultados, estipulou-se que os participantes seriam submetidos a atividades pré e pós-módulos a fim de validar, comparar e consolidar conhecimentos adquiridos. Estas atividades seriam submetidas a uma pontuação para quantificar a efetiva participação dos indivíduos. Além disso, a avaliação tanto do mentorado quanto do mentor em relação aos processos de mentoria ativa e passiva, bem como os resultados dos *checkpoints* avaliativos realizados ao longo do programa, seriam incorporados para uma análise mais abrangente e objetiva dos resultados obtidos. Já no que concerne aos requisitos para a formação, definiu-se a imperatividade de 100% de presença nos módulos e nas comunidades, uma avaliação positiva no ciclo de desempenho conduzido pela empresa e a completa entrega de todas as atividades pré e pós-módulos.

No entanto, mesmo com a estrutura do programa consolidada, emergiu uma problemática: a hesitação em revelar explicitamente que o programa era direcionado a potenciais líderes emergentes. A empresa receava que a divulgação desse direcionamento levaria os participantes a inferir erroneamente que, por estarem em formação, seriam promovidos em breve, uma suposição que nem sempre corresponderia à realidade. Diante do temor de informações desalinhadas e da criação de expectativas equivocadas nos potenciais participantes, viu-se a necessidade premente de adaptar completamente o escopo do projeto para preservar a confidencialidade da questão da potencial liderança. Este ajuste não apenas resguardaria a integridade do programa, mas também mitigaria possíveis mal-entendidos e asseguraria uma abordagem mais transparente e justa aos participantes.

4. Considerações finais

A reflexão crítica sobre o programa de desenvolvimento para *high potential talents* mapeados para sucessão revela uma tentativa de abordagem robusta envolvendo diversos aspectos. A importância do processo de sucessão no meio organizacional ressalta sua

influência na cultura, inovação e adaptação às mudanças de mercado. A dinâmica da sucessão foi abordada como um processo estratégico crucial para garantir a continuidade dos negócios, destacando a necessidade de planejamento, identificação de talentos e o papel da liderança nesse contexto. Nesse sentido, o desenvolvimento de lideranças aptas a exercer a função se torna imprescindível. Assim, o modelo delineado por Charan, Drotter e Noel (2018) proporciona de fato uma estrutura basilar para o programa de desenvolvimento em questão, focando na primeira passagem: de gerenciar a si mesmo para gerenciar os outros. A complexidade dessa transição foi explorada, destacando os desafios e as dimensões essenciais, como habilidades, gerenciamento de tempo e valores profissionais.

No entanto, ao examinarmos mais de perto a elaboração do programa, alguns desafios merecem destaque. Uma das principais questões refere-se à impossibilidade de realizar um levantamento de necessidade de treinamento com os participantes. A estratégia adotada de consultar os *Business Partners*, embora pragmática, pode ser insuficiente para identificar as necessidades específicas de cada indivíduo. A falta de uma avaliação direta dos participantes pode resultar em lacunas no programa, comprometendo sua eficácia.

Outra reflexão a ser levada em consideração é quanto à inclusão de mesas-redondas como parte do programa, nas quais os participantes têm autonomia para organizar discussões sobre os temas. É uma ideia interessante, porém, a eficácia desse formato dependerá da habilidade dos participantes em direcionar e moderar essas discussões. A falta de uma estrutura mais rígida pode resultar em conversas dispersas e na não abordagem de aspectos cruciais do conteúdo. Há, portanto, a necessidade de construir um regulamento para direcionar melhor as atividades.

Talvez a maior problemática seja a decisão de manter a potencial liderança como informação confidencial. É compreensível em termos de evitar expectativas equivocadas. Todavia, essa abordagem também pode gerar falta de clareza e transparência, levando os participantes a questionarem a real motivação por trás do programa. Uma comunicação mais transparente sobre os objetivos de desenvolvimento de liderança poderia fortalecer a confiança e o engajamento dos participantes.

Em conclusão, o programa apresenta uma base sólida e estratégica para o desenvolvimento de líderes emergentes na organização, mas é imperativo manter uma abordagem flexível, adaptando-se às nuances da cultura organizacional e às necessidades individuais. A busca por mensuração de resultados deve ser equilibrada com uma compreensão mais profunda do desenvolvimento de lideranças como um processo dinâmico e contínuo. O sucesso do programa dependerá da capacidade de aprendizado e ajuste constante, garantindo que as práticas adotadas estejam verdadeiramente alinhadas com os objetivos de desenvolvimento das lideranças e as realidades do ambiente de trabalho.

| Referências

- ARAUJO, A. M. **Um estudo sobre o plano de sucessão em uma empresa multinacional**. 2015. Disponível em: repositorio.jesuita.org.br. Acesso em: 14 jul. 2024.
- BELO, A.; ACCIOLY, S. A mentoria como influência de pessoas no ambiente organizacional. **Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais – UNIT – Alagoas**, v. 3, n. 1, p. 185-200, 30 nov. 2015.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**. [S. l.] Sextante, 2018.
- FERREIRA, M. A. A. **Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de *ground theory***. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- LAMELAS, J. Direcção Hoteleira em Equipa com o USALI e o BSC – para uma gestão mais eficaz e eficiente. **Revista 4-AC13-Lamelas**, v. 2, n. 1, p. 55-57, 25 julho 2011.
- OHTSUKI, C. H. Identificar pessoas para assumir posições de maior complexidade no contexto do processo sucessório: um modelo teórico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 1, 1 maio 2014.
- STEFANO, S. R. *et al.* A importância da sucessão de lideranças em cooperativas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, 2 maio 2019.

Relato de experiência: análises de clima organizacional em uma instituição de assistência social infantil

**Félix Esteves Souza
Fábio A. G. M. Aguiar
Mário Lázaro Camargo**

Caracterização do campo de estágio

O estágio se deu na Fundação Toledo (Fundato), sendo esta uma organização de assistência social com foco no público infantil, mas com atuação em todas as idades, oferecendo serviços como alimentação, cortes de cabelo, treino em artes marciais, formas de entretenimento como jogos, brinquedos e cinema, cursos profissionalizantes, dentre outros. A instituição conta com funcionários remunerados e voluntários, sendo o segundo também composto por pessoas que prestaram serviço comunitário mas que, ao acabar o contrato, decidiram continuar na organização.

A instituição não possui fins lucrativos, dado que sua fonte de renda vem majoritariamente da prefeitura e, secundariamente, de imóveis alugados. Apesar de ter sido fundada em 23/12/1966, em 2005, teve sua divisão em CITE's, centros de interação social, cada um responsável por vários bairros de Bauru; o estágio se deu na unidade do CITE – Santa Cândida.

O quadro de trabalhadores é composto por uma psicóloga administrativa (sendo estes dois cargos de 20 horas semanais cada, exercidos pela mesma pessoa), 1 motorista, 2 cozinheiras, 3 assistentes sociais, 2 professores de judô, 1 professor de *kick boxing*, 1 barbeiro, 4 educadores sociais, 1 cuidadora, 1 coordenadora assistente social e 2 profissionais de limpeza.

Descrição da atividade de estágio escolhida

Durante o período de estágio, as atividades exercidas consistiram em aplicar uma pesquisa de clima organizacional (PCO), planejar e executar intervenções, a auxiliar os membros da instituição com tarefas ocasionalmente. Dado o processo de seleção e contrato ser feito por fora do centro, os estagiários não puderam exercer tais funções.

Métodos utilizados e suas justificativas

Para a análise do clima organizacional, utilizou-se uma Pesquisa de Clima Organizacional, baseada no modelo proposto por Bispo (2006), realizando algumas alterações nas perguntas e adaptando-as à realidade da Fundação Toledo. A pesquisa é composta por um questionário com perguntas fechadas, uma folha de respostas do questionário e um espaço para que os trabalhadores escrevessem livremente suas percepções e comentários sobre a organização (Anexo 1). As respostas foram avaliadas em uma escala *Likert* de 4

pontos, sendo eles "Concordo Totalmente", "Concordo", "Discordo" e "Discordo Totalmente". Optou-se pela escala de 4 pontos visando excluir as respostas neutras, para que houvesse maior fidedignidade dos dados.

Os dados foram tabulados e organizados quanto à porcentagem de respostas em cada um dos pontos da escala por respostas e ainda organizados em 20 áreas distintas. A pesquisa conteve 66 perguntas fechadas e um espaço para as observações dos trabalhadores.

Clima organizacional

O clima organizacional é um construto central no campo do comportamento organizacional, amplamente estudado devido às percepções dos trabalhadores sobre vários aspectos do trabalho. Ele representa um atributo crucial na detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano nas organizações. O uso frequente de pesquisas de clima organizacional pelas empresas é motivado pela abrangência teórica desse construto e sua capacidade de avaliar características essenciais no ambiente de trabalho (Menezes; Gomes, 2010).

Coda (1993 *apud* Bispo, 2006) define o clima organizacional como o indicador do nível de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diversos aspectos, como política de RH, modelo de gestão, missão, comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Para Payne e Mansfield (1973 *apud* Bispo, 2006), o clima organizacional é o elo conceitual que conecta o nível individual ao organizacional, expressando a compatibilidade entre expectativas individuais e diretrizes formais.

Chiavenato (2003 *apud* Bispo, 2006) amplia a visão do clima organizacional, considerando-o a qualidade do ambiente percebida pelos membros e influenciadora do comportamento, relacionando-se com a motivação. A pesquisa de clima organizacional, segundo o autor, é uma ferramenta objetiva e segura para a identificação de problemas na gestão de Recursos Humanos, fornecendo análise, diagnóstico e sugestões valiosas para programas de melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Segundo Gomes (2006), o clima organizacional é um reflexo do ambiente da empresa, abrangendo desde o tipo de pessoas que a organização atrai até seus processos de trabalho, *layout* físico, modalidades de comunicação e exercício da autoridade. Assim como a sociedade possui uma herança cultural, as organizações sociais têm padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas, transmitidos aos novos membros do grupo. A percepção que os membros têm desse clima contribui para a formação da imagem em suas mentes.

Em última análise, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta valiosa para entender e aprimorar a dinâmica interna de uma organização, promovendo um ambiente de trabalho que seja saudável, produtivo e positivo. Essa abordagem estratégica beneficia não apenas os trabalhadores, mas também contribui para o sucesso geral da organização.

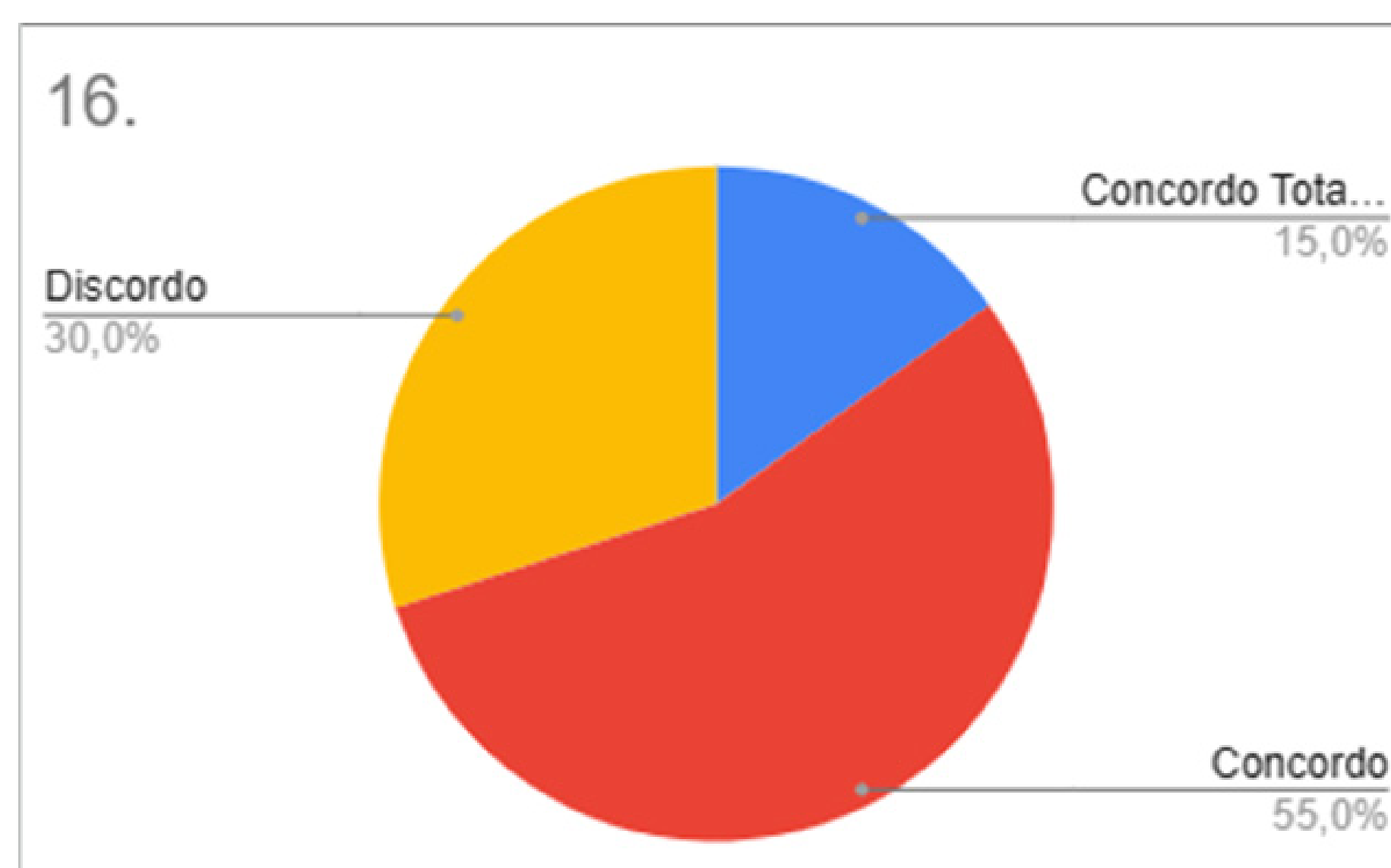
Pela centralidade do construto apresentado, optou-se durante o ano de 2023 primeiramente por realizar um diagnóstico da Fundato, buscando avaliar como estaria o clima da organização. Com os dados coletados, foi possível conhecer melhor a organização, seus pontos fortes e fracos e então planejar e executar intervenções que fizessem sentido à realidade da organização.

Apresentação de resultados

Foram gerados gráficos com as respostas de cada item da pesquisa; apresentaremos aqui os resultados das respostas que têm o maior índice de discordância. O planejamento e a execução das intervenções foram focados nas áreas que serão apresentadas a seguir.

Após a análise dos resultados da pesquisa, foram planejadas e executadas 4 intervenções sobre os temas: "Bases da comunicação", "Comunicação não violenta", "Habilidades Sociais" e "Cooperação". As intervenções foram realizadas uma vez por mês, abrangendo toda a equipe do CITE Santa Cândida e foram estruturadas contendo uma apresentação expositiva sobre o tema e uma dinâmica de grupo ao fim de cada encontro.

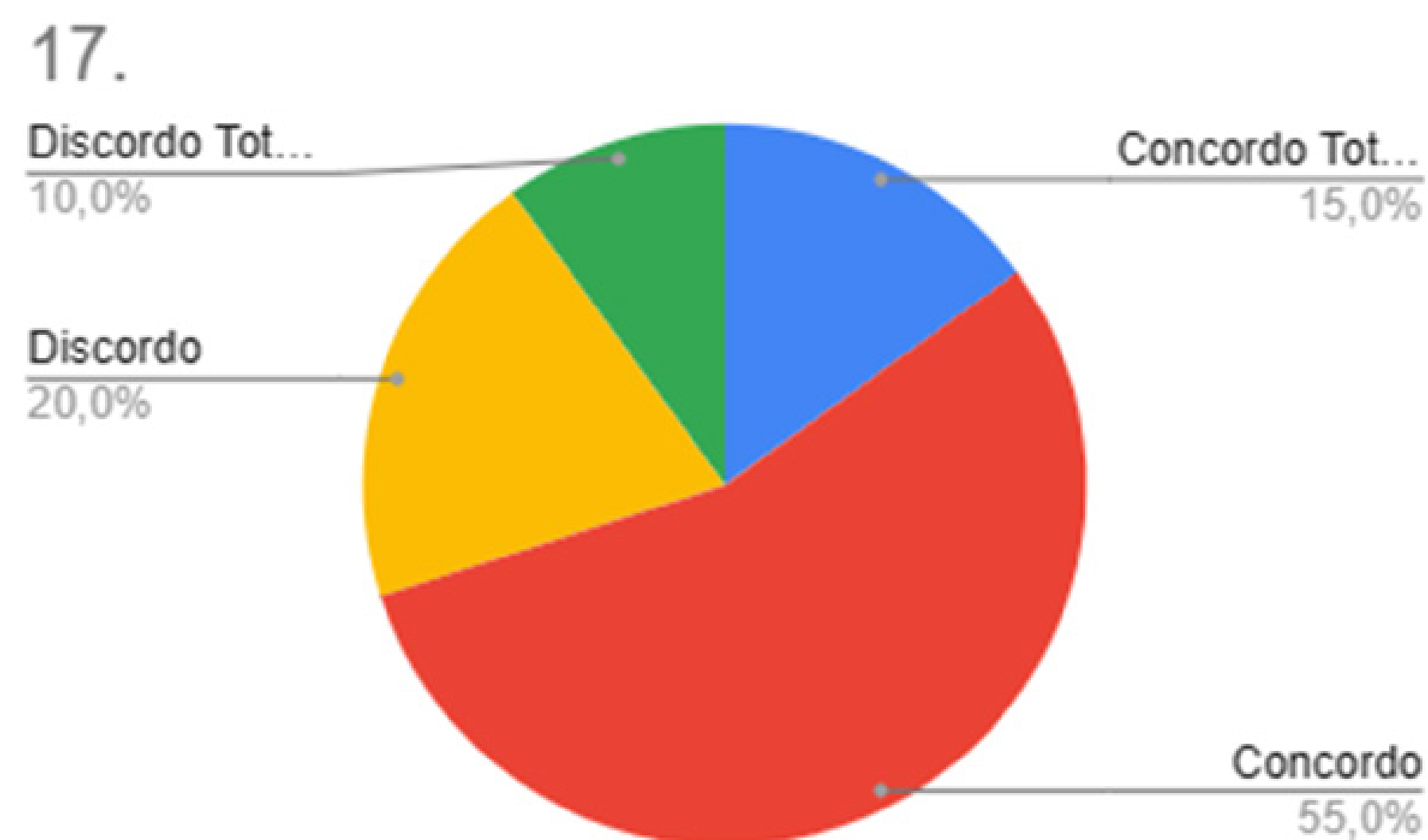
16. Sinto que há boa comunicação entre colegas de trabalho.



Fonte: Elaboração própria

55% das respostas se concentraram no item Concordo, 30% no item Discordo e 15% em Concordo Totalmente sobre a comunicação entre os trabalhadores.

17. Sinto que há integração entre todos os trabalhadores dessa unidade.



Fonte: Elaboração própria

55% das respostas se concentraram no item Concordo, 20% no item Discordo, 15% em Concordo Totalmente e 10% em Discordo Totalmente sobre a integração dos trabalhadores.

De maneira geral, os resultados da pesquisa demonstraram que existe um bom clima organizacional no CITE Santa Cândida. Os trabalhadores veem sentido em sua atuação, consideram que o salário condiz com a atividade realizada, que a organização fornece benefícios condizentes e os níveis de adoecimento relacionado ao trabalho são baixos. Observou-se que os principais problemas presentes no cotidiano dos trabalhadores da organização originam-se em questões que envolvem os relacionamentos interpessoais.

Considerações finais

O fato de a presente organização ter um bom clima organizacional, de maneira geral, com baixas taxas de absenteísmo, acidentes de trabalho, afastamentos por questões relacionadas ao trabalho e o relato dos trabalhadores que referiram ver sentido em sua atuação chamaram a atenção dos estagiários. Foi levantada a hipótese de que o bom clima organizacional poderia estar relacionado com a natureza da organização, sendo esta sem-fins lucrativos e que presta serviços de assistência social.

Lara (2011) afirma que, no contexto do capitalismo, o trabalho é moldado pelo processo de produção, causando acidentes e doenças devido à submissão do trabalhador aos interesses do capital. Contrariando a expectativa de prazer, o trabalho capitalista resulta em fadiga, doenças e sofrimentos físicos, tornando-se uma luta da classe trabalhadora pela melhoria das políticas públicas de saúde. A exploração intensiva da força de trabalho em vários setores, transformada em mercadoria central, e a mais-valia facilita a acumulação

de capital. As mudanças na produção acentuam a exploração, negligenciando a saúde do trabalhador, enquanto a competição por empregos gera ansiedade. O abandono de mecanismos de seguridade social pelo Estado neoliberal dificulta o acesso à assistência, levando trabalhadores afetados por doenças ocupacionais ao desemprego. A competição entre trabalhadores gera tensões psicológicas, destacando-se no setor de serviços doenças que demandam alta capacidade cognitiva, ampliando os desafios enfrentados pelos trabalhadores.

Cristina (2012) afirma que o trabalho em Organizações Sem Fins Lucrativos é impulsionado por diversas motivações pessoais, como a preferência por interações humanas, o altruísmo, o crescimento pessoal e os contatos sociais. Os trabalhadores dessas organizações são motivados pela missão organizacional e pela importância percebida de suas tarefas. Em contraste com recompensas externas, os trabalhadores de tais organizações demonstram um comprometimento forte com a filosofia da organização, priorizando a satisfação das necessidades públicas. Estudos indicam que os trabalhadores nessas organizações têm elevados níveis de motivação pessoal, experimentando sentimentos de realização e respeito próprio ao desempenharem bem suas funções, além de orgulho na organização e alinhamento de sua missão com seus valores pessoais.

Tais tensões entre os interesses do capital e dos trabalhadores, como os citados por Lara (2011), não se mostraram presentes no cotidiano da Fundato e provavelmente a motivação descrita por Cristina (2012) desempenha um papel importante no clima organizacional da instituição. Nessa organização observou-se pouca competitividade entre os trabalhadores e por não haver necessidade de lucro na atividade ali executada, não foram observadas cobranças sobre a produtividade dos trabalhadores, embora houvesse um controle quanto à qualidade do trabalho desempenhado.

Durante a atuação de estágio, os estagiários foram muito bem recebidos, estando a instituição receptiva a novos estagiários da Unesp no ano seguinte. A experiência de estágio na Fundato no ano de 2023 trouxe enormes contribuições para o processo formativo dos estagiários. A Psicologia Organizacional e do Trabalho é um campo muito amplo que engloba diversos fazeres dentro das organizações, como: treinamento e desenvolvimento de pessoal, aplicação de testes ou exames psicotécnicos, seleção e orientação profissional, planejamento e execução de projetos, aconselhamento psicológico, consultoria organizacional (Borges *et al.*, 2005), entre outros. Embora as atividades executadas estiveram circunscritas no processo de diagnóstico organizacional, planejamento e execução de intervenções com base nos resultados da pesquisa, os estagiários tiveram a oportunidade de elaborar todo este processo do início ao fim, desde a adequação da pesquisa, a aplicação desta, o

planejamento e a execução das intervenções. Todo esse processo, com o auxílio e a orientação dos supervisores, foi feito com muita autonomia dos estagiários e isso trouxe uma experiência prática da Psicologia Organizacional e do Trabalho engrandecedora para esses futuros profissionais.

Além da contribuição para a formação dos estagiários, o estágio realizado no ano de 2023 trouxe muitas contribuições para a organização. Os trabalhadores relataram que as intervenções aplicadas tiveram um impacto significativo no dia a dia da organização. Durante as intervenções também pôde-se notar que os trabalhadores estavam de fato envolvidos e interessados com os temas expostos, pois muitos deles participaram ativamente das discussões, relacionando eventos de seu cotidiano com os temas trabalhados. Isso mostra que o diagnóstico organizacional foi bem realizado e os dados analisados da maneira correta, visto que os trabalhadores viram sentido nas temáticas que foram trabalhadas.

| Referências

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio 2006.

BORGES, L. O. *et al.* O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 101-139, dez. 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 05 dez. 2023.

CRISTINA, S. M. **Motivações no trabalho remunerado em organizações sem fins lucrativos – O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto.** 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2012. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74249/2/25397.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2023.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr. 2002.

LARA, R. Saúde do trabalhador: considerações a partir da crítica da economia política. **Revista Katálysis**, v. 14, n. 1, p. 78-85, jan. 2011.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicol. rev.**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 dez. 2023.

Anexos

Anexo 1: Pesquisa de Clima Organizacional

Introdução ao preenchimento das fichas de pesquisa e da folha avulsa

Para que uma organização seja eficiente, é necessário manter um bom relacionamento não somente com o público-alvo, mas também com seus trabalhadores. Uma forma de avaliar esse relacionamento é aplicando uma pesquisa de clima organizacional. Todos os trabalhadores receberão o material que faz parte dessa pesquisa, porém a participação na pesquisa é voluntária. Se você não quiser participar não será obrigado a fazê-lo, porém, quanto mais trabalhadores participarem, mais real será o cenário traçado e poderá ser feito um melhor trabalho para se corrigir eventuais distorções que estejam ocorrendo no relacionamento entre a organização e os trabalhadores. Repare em todas as folhas desse material e verifique que não existe qualquer espaço reservado para a sua identificação. Você não precisa colocar qualquer tipo de identificação, porém, se você quiser se identificar, não há problemas.

Você ou qualquer outro funcionário jamais poderá ser prejudicado por ter participado da pesquisa e ter fornecido informações valiosas para a avaliação do relacionamento entre a organização e os trabalhadores, mesmo porque, como não é exigida qualquer identificação, não há a possibilidade e nem a intenção de se saber a avaliação individual de qualquer funcionário. Mesmo que a análise final dos resultados demonstre que existe uma enorme e perigosa insatisfação dos trabalhadores com a organização, não haverá qualquer tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que venha a prejudicar você ou qualquer outro funcionário. Esse material que você e todos os demais trabalhadores estão recebendo e que compõem a pesquisa é composto por duas fichas de pesquisa e uma folha avulsa para as suas observações. Nas fichas de pesquisa são levantados quais são os fatores que influenciam o relacionamento entre os trabalhadores e a organização. Esses fatores influenciam o nosso comportamento, as nossas decisões e as nossas atitudes de forma direta ou indireta, normalmente alterando para melhor ou para pior o nosso estado de ânimo, o nosso humor e a nossa motivação.

Existem dois tipos de fatores de influência: os internos e os externos. Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria organização. Eles podem ser trabalhados na organização para que produzam resultados positivos tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Eles são os itens que constam na primeira ficha de pesquisa. Após o levantamento da situação de cada item por meio da pesquisa, será

possível elaborar planos de ação para proporcionar melhorias nos itens que receberem uma avaliação ruim e reforçar os itens que receberem uma avaliação positiva. Os fatores externos de influência são os que se originam fora da organização, porém eles exercem influência nos trabalhadores dentro da organização, por isso não podem ser desprezados. Esses fatores podem ser trabalhados pela organização não na sua origem, mas nos efeitos que produzem nos trabalhadores. São os itens que constam na segunda ficha de pesquisa. Após o levantamento da situação de cada item por meio da pesquisa, será possível elaborar planos de ação para se tentar amenizar a ação negativa dos itens que receberem uma avaliação ruim. Para cada item que consta nas duas fichas de pesquisa, existem quatro alternativas de resposta. Você precisará marcar no gabarito da respectiva questão com um X uma única alternativa para cada item, aquela que mais se aproxime da sua análise individual de cada item. As quatro alternativas são:

Alternativa 1 – **Concordo totalmente** – marque esta alternativa se você concorda totalmente com a afirmação contida no item que está sendo avaliado;

Alternativa 2 – **Concordo** – marque esta alternativa se você mais concorda do que discorda com a afirmação no item que está sendo avaliado;

Alternativa 3 – **Discordo** – marque esta alternativa se você mais discorda do que concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado;

Alternativa 4 – **Discordo totalmente** – marque esta alternativa se você discorda totalmente com a afirmação contida no item que está sendo avaliado.

Porém, se você ficar em dúvida na escolha da melhor alternativa de algum item, devido à necessidade de dar maiores explicações a respeito de sua opinião sobre aquele item, você poderá fazer uso da folha avulsa para as suas observações; esta folha se encontra logo após as duas fichas de pesquisa.

O mais importante é que você e os demais trabalhadores se manifestem de forma sincera e sem qualquer interferência ou influência de quem quer que seja (chefe, colegas de trabalho ou familiares), isto para que os dados fornecidos retratem da forma mais fiel possível a realidade do relacionamento entre a organização e os trabalhadores e se possa traçar bons planos de ação para se corrigir as distorções. É importante que todos os itens sejam preenchidos, porém, os itens que você não souber ou não quiser responder podem ser deixados em branco. Auxilie-nos! Todos seremos beneficiados! Contamos com você!

Muito obrigado

Ficha de pesquisa nº 1 levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os trabalhadores e a organização

Vida profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta organização.
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta organização.
3. Acho que a organização estimula seus trabalhadores a buscarem promoção de cargos.
4. Costumo indicar esta organização como alternativa de emprego para meus amigos.
5. Eu me preocupo com o futuro desta organização.
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta organização.
8. Meu sucesso de carreira é impulsionado apenas pelo meu desempenho e comprometimento.
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.
10. Tenho um bom relacionamento com meu público-alvo.
11. Sinto que a organização é capaz de solucionar conflitos internos.

Estrutura organizacional

12. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.
13. O meu chefe imediato é um líder.
14. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.
15. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.
16. Sinto que há boa comunicação entre colegas de trabalho.
17. Sinto que há integração entre todos os trabalhadores dessa unidade.
18. Sinto que há integração dos trabalhadores de uma unidade com as outras.

Incentivos profissionais

19. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela organização.
20. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.
21. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.
22. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelo meu público-alvo.

Remuneração

23. Acho justo o meu salário atual.

24. A minha qualidade de vida é condizente com os esforços que tenho feito pela organização.

Segurança profissional

25. Meu emprego é seguro na organização, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

Nível sociocultural

26. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na organização.

27. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na organização.

Transporte dos trabalhadores

28. Tenho tido problemas com o transporte casa–organização/organização–casa.

Ambiente de trabalho

29. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na organização.

30. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na organização.

Burocracia

31. A burocracia adotada na organização favorece a execução das minhas atividades na organização.

Cultura organizacional

32. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na organização que não estão previstos em qualquer regra) adotada na organização favorece a execução das minhas atividades na organização.

Assistência aos trabalhadores

33. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na organização favorecem a execução das minhas atividades na organização.

Ficha de pesquisa nº 2 levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os trabalhadores e a organização

Investimentos e despesas familiares

- 34. Eu me preocupo com o futuro da minha família.
- 35. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.
- 36. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.
- 37. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

Convivência familiar

- 38. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.
- 39. Estou vivendo bem com os meus filhos.

Situação financeira

- 40. Estou satisfeito com a minha residência.
- 41. Estou satisfeito com o meu meio de transporte.
- 42. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.
- 43. Estou satisfeito com a minha situação financeira em ordem.
- 44. Estou satisfeito com o meu patrimônio.

Vida social

- 45. Estou satisfeito com o meu nível social.
- 46. Estou satisfeito com o meu convívio social.
- 47. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.
- 48. Estou satisfeito com o meu nível cultural.
- 49. Estou satisfeito com a minha religião.

Saúde

- 50. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.
- 51. Estou satisfeito com o meu estado físico.
- 52. Estou satisfeito com o meu estado mental.

Convivência familiar

53. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

54. Estou satisfeito com a minha vida sexual.

Férias e lazer

55. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

56. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

Segurança pública

57. Estou satisfeito com o atual estado da segurança pública.

58. A corrupção altera o meu estado de ânimo.

59. A violência altera o meu estado de ânimo.

60. A impunidade altera o meu estado de ânimo.

Política e economia

61. Estou satisfeito com o atual estado da política nacional.

62. Estou satisfeito com o atual estado da política estadual.

63. Estou satisfeito com o atual estado da política municipal.

64. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.

65. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.

66. As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.

Folha avulsa para as suas observações

Nessa folha, você pode relatar as suas observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou os seus elogios a algum dos itens que constam nas duas fichas de pesquisa, referente à organização, ao departamento ou à seção onde você trabalha, ao seu chefe imediato, à estrutura hierárquica, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho, às normas de trabalho, à forma de tratamento recebida de seus chefes, aos seus colegas de trabalho, ao seu ambiente de trabalho, etc. Sinta-se à vontade para relatar e revelar tudo o que desejar sem constrangimentos. Lembre-se que você não precisa se identificar, a menos que queira fazê-lo. As suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa. Podem ser utilizadas quantas linhas ou quantas folhas forem necessárias.

Relato de experiência de estágio em uma multinacional do ramo gráfico: a importância de existirem profissionais com formação em Psicologia dentro da área de Recursos Humanos

Juliana Zimmermann Robiatti
Mário Lázaro Camargo

Introdução e caracterização do campo de estágio

Este capítulo visa o relato de experiência de estágio realizado entre maio de 2022 e novembro de 2023 em uma Indústria Gráfica que completa, em 2023, 95 anos de existência no mercado. Apesar de ter se tornado uma empresa multinacional em 2004, pode ser considerada uma empresa bem tradicional do interior de São Paulo. Seu segmento de atuação é o de bens de consumo, que corresponde ao setor de papelaria e materiais escolares.

A Empresa tem como propósito oferecer produtos inovadores e de qualidade superior que tragam praticidade, segurança e conforto para o dia a dia no trabalho, em casa e na escola, e que possam contribuir para o desenvolvimento e o aprendizado de milhões de crianças, jovens e adultos por todo o Brasil. Além disso, o dia a dia dos trabalhadores é pautado em um Código de Conduta que apresenta os princípios fundamentais que norteiam todas as suas atividades. Os valores da empresa englobam respeito pelo indivíduo, compromisso com a excelência, trabalho em equipe, integridade, incentivo à criatividade, responsabilidade com a comunidade e respeito à diversidade.

Tratou-se de um estágio realizado de forma presencial, na área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, com as atividades profissionais mais relacionadas ao Recrutamento e Seleção de Pessoas. A frente de recrutamento e seleção se concentra em recrutar e selecionar profissionais para cargos operacionais e estratégicos. A necessidade de novas contratações surge a partir de motivos diversos, como expansão das equipes, rotatividade de trabalhadores, promoções, transferências e demissões (Chiavenato, 2014).

Por se tratar de uma empresa com demanda sazonal, nos períodos de alta da produção ocorre a contratação de um grande volume de trabalhadores, sobretudo para cargos operacionais, visando suprir as demandas de produção. Porém, ao longo de todo o ano, acontecem substituições de pessoas que solicitaram desligamento ou foram desligadas, estão em algum tipo de licença e quando necessário, aumentos de quadro de profissionais que atuam em áreas administrativas e operacionais, como contratos de trabalho temporários ou com prazo indeterminado, nas modalidades CLT, Estagiários e Aprendizes. Por conta da alta demanda de vagas trabalhadas ao longo do ano, não foi possível uma atuação significativa em outras frentes, como a de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Com o quadro enxuto, a frente de Recrutamento e Seleção (R&S) é composta apenas por uma Analista e uma Estagiária.

Relato de experiência

Ao longo do ano pude trabalhar diversas vagas, tanto operacionais quanto administrativas, de todos os níveis hierárquicos possíveis. Com isso, durante o estágio, pude ampliar a minha compreensão acerca de quais atividades cada função realiza e as competências necessárias para atuação.

O Processo de Recrutamento e Seleção se inicia com a abertura da vaga por parte do departamento solicitante e posteriormente realizamos um alinhamento para entender o perfil que pretende ocupar aquela posição. Nesse momento, são coletadas informações como: o motivo da abertura da vaga, o escopo de cargo e as funções do trabalhador a ser contratado, as qualificações necessárias (experiência, formação, idiomas ou cursos específicos). Além disso, nesse momento também são alinhadas as etapas que irão compor o Processo Seletivo e os prazos para fechamento da vaga. Considero que essa seja a etapa mais importante para que seja feito um processo seletivo assertivo e de qualidade, uma vez que, segundo Baylão (2014 *apud* Guimarães; Arieira, 2005), um recrutamento bem-feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de muitos treinamentos, visto que um profissional capacitado se integra rapidamente aos objetivos da organização.

A partir do alinhamento, é definido o tipo de recrutamento que será feito, sendo que geralmente utilizamos uma dessas 3 modalidades: interno, externo ou misto. A divulgação da vaga é realizada em diferentes locais como o LinkedIn, o próprio *site* da empresa ou com empresas parceiras, como é o caso das vagas de Estágio e Aprendiz. O número de candidatos que demonstram interesse nas vagas é bastante variável e sofre grande influência externa. Vagas que possuem uma maior oferta de oportunidades ou uma expectativa salarial incompatível com o oferecido podem exercer grande influência para se “trabalhar” uma vaga. Para algumas posições, de maior dificuldade, utilizamos serviços como consultorias para conseguir um candidato mais adequado. Depois da pandemia, o setor que mais sofreu influência foi o de Tecnologia da Informação.

Após a etapa de divulgação, os perfis que se candidataram à vaga passam por uma triagem, em que os currículos são avaliados de acordo com os pré-requisitos estabelecidos anteriormente. O primeiro contato é feito por WhatsApp ou *e-mail* e, ao receber retorno dos candidatos confirmando o interesse, são agendadas as próximas etapas, que podem ser: teste *on-line* (de idiomas, atenção concentrada, raciocínio lógico, pacote Office), entrevista por competência, roda de conversa, aplicação de avaliação/case ou teste prático, análise de portfólio.

Após a coleta de todos esses dados, faz-se necessária uma avaliação e comparação entre os candidatos para compreender qual é o mais aderente à vaga, considerando competências técnico-comportamentais e as expectativas profissionais. De acordo com Baylão (2014), competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes (CHA) que contribuem para uma atuação de destaque, de excelência em determinados contextos, posto em prática pelo trabalhador com a finalidade de bem realizar suas tarefas.

Nesse sentido, Segundo Chiavenato (2014), a relação de trabalho deve considerar benefícios para ambos os polos, sem privilegiar apenas as empresas enquanto polo dominante, uma vez que o processo de escolha ocorre mutuamente entre empresas e candidatos, considerando que estes também avaliam como as organizações se colocam no mercado.

Durante as etapas de um processo seletivo, desde o alinhamento, até principalmente quando os materiais são enviados aos gestores responsáveis pela vaga, existem diversos momentos em que há a possibilidade de existir uma avaliação imparcial ou arbitrária para justificar incapacidade de um candidato ocupar um cargo ou até mesmo a escolha de um candidato X em detrimento ao candidato Y para determinada vaga. Em cargos estratégicos ou operacionais, pode existir um preconceito em relação à atuação de determinados grupos em áreas específicas, como mulheres, pessoas com deficiência (PcD), trabalhadores 50+, como têm sido chamados os candidatos com idade superior a 50 anos.

Realizar R&S a partir da Psicologia Organizacional e do Trabalho tem suas possibilidades e limites. Em vista disso, conseguir manejar as expectativas dos solicitantes das vagas, que estão atreladas à concepção de gestão que a organização mantém e ao mesmo tempo, atuar de forma ética, pode ser um grande desafio para o profissional de RH. Em alguns casos, apesar de existir uma cultura organizacional bem definida, ao selecionarmos um candidato, também nos deparamos com o dilema de atender uma expectativa em relação aos valores que foram reafirmados durante o processo seletivo e que, apesar de existirem, dentro da organização, inadequações posteriores, do ponto de vista do respeito à dignidade e aos direitos humanos, podem vir a contradizer o que foi apresentado anteriormente.

O Código de Ética Profissional do Psicólogo (CFP, 2005) reafirma que é responsabilidade do psicólogo atuar em vista da eliminação de preconceitos. Diante disso, o profissional que atua com a Psicologia Organizacional e do Trabalho não pode compactuar com comportamentos de discriminação nos processos de seleção. Sua análise deve se privar de preconceitos sociais, sejam relacionados à raça, etnia, religião, orientação sexual, gênero, dentre outras. Além disso, essa prática deve ser problematizada caso esteja presente nas organizações.

Para além disso, do ponto de vista processual, caminhando para o final do estágio, pude ter contato com a metodologia do Lean Office, que representa uma extensão da metodologia Lean Manufacturing para áreas administrativas. A metodologia Lean é baseada no modelo de produção enxuta da Toyota (TPS ou Toyota Production System) e consiste em deixar operações de uma empresa mais enxuta, com foco em diminuir desperdícios e otimizar os processos sem prejudicar a qualidade da solução final (Petenate, 2018).

Com o respaldo do setor de engenharia, tivemos alguns treinamentos e pudemos, enquanto setor RH, repensar os processos que aplicamos no dia a dia, diminuindo principalmente o desperdício de tempo e o retrabalho. Pudemos olhar para cada etapa que compõe o Recrutamento e seleção e entender que, como alguns procedimentos haviam sido definidos há um bom tempo, muitas das vezes eram feitos de forma automática e mais trabalhosa. Foi uma excelente oportunidade para repensarmos o que seria útil manter e o que poderia ser melhorado. Uma mudança significativa foi a devolução da etapa de conferência de documentações no momento da admissão, que até o momento ficava na responsabilidade da equipe de Recrutamento e Seleção, para a equipe de Administração de pessoal.

Considerações finais

Essa experiência de estágio trouxe a reflexão sobre como é importante existirem profissionais com formação em Psicologia dentro das organizações, principalmente dentro do RH. Muitas das vezes, a posição de um profissional que atua com a Psicologia Organizacional e do Trabalho não estará alinhada com as necessidades e vontades da organização em que trabalha, uma vez que, por existir uma expectativa de mercado voltada à produção e ao lucro, poderá, por muitas das vezes, contradizer uma atuação pautada nos direitos humanos e trabalhistas. Sendo assim, qual é o compromisso de um Psicólogo que atua dentro de uma organização?

Conforme citado anteriormente, é notório que toda prática em Psicologia deve seguir os princípios fundamentais descritos no Código de Ética Profissional do Psicólogo, elaborado pelo Conselho Federal de Psicologia. Apesar da atuação em R&S abarcar temas complexos e que forcem o profissional a sair de sua zona de conforto, é de suma importância que o estagiário em Psicologia ou o profissional já formado busque atuar no sentido de uma transformação, questionando e problematizando algumas práticas e comportamentos que são demandados pela organização. Importante reiterar, assim como consta no Art. 2º, que é vedado ao Psicólogo: a) Praticar ou ser conivente com quaisquer atos que caracterizem negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade ou opressão (CFP, 2005, p. 9).

Depois de muitos anos de existência de uma organização, alguns critérios podem se tornar comuns e aceitáveis sob os pretextos para os quais foram criados e que fizeram sentido em uma determinada época e/ou contexto. Diante desse cenário, algumas perguntas precisam ser feitas para que haja uma criticidade, afinal, é interessante questionar o que está fundamentando um critério de exclusão de uma pessoa dentro de um Processo Seletivo, por exemplo, principalmente por questões de gênero, orientação sexual, idade, deficiência, escolaridade etc.

Exemplificando melhor algumas perguntas relevantes que podem ser feitas, temos: “Por que essa vaga não pode ser ocupada por uma mulher?”, ou até mesmo, “Porque precisamos de uma pessoa que tenha uma determinada competência, se ela não será utilizada na prática e no dia a dia?”. Além disso, “Por que acredita-se que um PcD não poderia realizar essa função?”.

Carvalho (2021 *apud* Ribeiro, 2005) destaca que hoje o profissional de Recursos Humanos precisa saber diferenciar as pessoas com quem trabalha, pois elas possuem personalidades e histórias de vida próprias e diferentes entre si, além de possuírem conhecimentos, habilidades e capacidades adequadas à gestão dos recursos organizacionais. É essencial que este profissional entenda que as pessoas não são apenas recursos.

Independentemente de cor, raça, gênero, religião ou classe social, os seres humanos têm direito ao trabalho. Para que os processos sejam justos e inclusivos, e que além disso contribuam para a diversidade humana, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho deve assumir um compromisso ético frente àqueles que discriminam minorias e se utilizam de critérios arbitrários durante um processo de seleção de pessoas. O profissional que não se posiciona e questiona os posicionamentos de outros gestores e das diversas áreas de uma organização nos processos de R&S acabam por descumprir o compromisso com a ética profissional (CFP, 2005).

Em suma, pude observar, ao longo dessa experiência de estágio, que a Psicologia não ocupa necessariamente um lugar enxergado como estritamente necessário dentro de algumas organizações. Diante dessa afirmação, devemos lutar por nosso local e permanência para que possamos promover um compromisso ético de transformação na relação entre o trabalhador e a organização.

| Referências

BAYLÃO, A. L. S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **SEGET XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 03 dez. 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: 03 dez. 2023.

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

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

PETENATE, M. **Lean Manufacturing: tudo que você precisa saber**. 2018. Disponível em: <https://www.escolaedti.com.br/lean-manufacturing-tudo-que-voce-precisa-saber>. Acesso em: 30 nov. 2023.

Relato de experiência de uma oficina de meditação *mindfulness* dentro de uma televisão universitária

Ramon Rocha

Nícolas Henrique Martins Galante

Dinael Corrêa de Campos

1. Introdução

O reconhecimento do trabalho e seu contexto como elementos cruciais para a saúde mental das pessoas é relativamente novo. Conforme aponta Borsoi (2007), durante muito tempo, a atividade profissional não foi vista como um fator relevante na vida do indivíduo, tampouco como uma fonte potencial de sofrimento psíquico. No entanto, é claro o efeito que as condições e as relações de trabalho exercem na qualidade de vida dos trabalhadores, tornando fundamental a discussão sobre a relação entre trabalho e saúde mental no campo da Psicologia.

Em um nível individual, um ambiente de trabalho saudável exerce impactos positivos na vida do trabalhador, pois influencia diretamente sua qualidade de vida e o risco de adoecimento mental (Borsoi, 2007). Assim, um contexto laboral favorável contribui para a redução do sofrimento psíquico, além de diminuir os índices de ansiedade, depressão e *burnout* causados por um ambiente de trabalho prejudicial. Além disso, favorece a melhoria das relações interpessoais no local de trabalho.

Segundo a Psicologia Organizacional e do Trabalho, o clima organizacional refere-se a “um conjunto de percepções compartilhadas pelos funcionários a respeito de diversos aspectos do ambiente de trabalho” (Menezes; Gomes, 2010, p. 158). Adicionalmente, a pesquisa de clima organizacional pode servir para avaliar o impacto das melhorias aplicadas pela empresa. Conforme Baptista e Rueda (2013, p. 71), essa pesquisa permite identificar “variáveis individuais que influenciam esse contexto, possibilitando à organização realizar intervenções mais adequadas para o bem-estar dos colaboradores.”

Uma pesquisa de clima organizacional feita dentro de uma televisão universitária apontou como ameaça à segurança psicológica dos trabalhadores o alto nível de ansiedade, com 50,5% não satisfeitos com os próprios níveis de ansiedade. Considerando esse alto índice de ansiedade, foi realizada uma revisão de literatura para investigar práticas que pudessem fornecer ferramentas para que os trabalhadores conseguissem se prevenir e lidar com possíveis crises de ansiedade.

A meditação *mindfulness* baseada na atenção plena foi uma das práticas mais bem descritas dentro da literatura como método eficaz de tratamento e prevenção a esse tipo de transtorno. Sendo assim, foi proposta uma oficina de Meditação *Mindfulness* para a Gestão Compartilhada e a Comissão Interna de Prevenção de Acidente e Assédio, ambos órgãos gestores dentro da televisão, que aceitaram a proposta. O objetivo deste capítulo é realizar uma breve descrição sobre o que é a atenção plena, como ela pode ser aplicada em ambientes organizacionais e os resultados da aplicação de uma oficina sobre a prática de meditação e atenção dentro de uma televisão universitária.

2. Atenção plena

Nas últimas décadas, houve um crescente interesse por *mindfulness* no Ocidente, abrangendo a prática clínica, a academia e a sociedade em geral. Embora o *mindfulness* seja geralmente associado ao budismo, que remonta a cerca de 500 a.C., suas raízes são ainda mais antigas, encontrando-se nas tradições bramânicas do subcontinente indiano (Cousins, 1996). No Ocidente, ganhou relevância por meio de Kabat-Zinn (2020), que o introduziu em seu inovador programa de redução de estresse baseado na atenção plena (MBSR), voltado para o tratamento de dor crônica. O termo “atenção plena” é usado com diferentes significados, referindo-se tanto a (1) um estado ou qualidade mental quanto a (2) uma técnica de meditação que visa desenvolver essa capacidade.

A definição mais amplamente utilizada de *mindfulness* como um estado ou qualidade mental é a de Kabat-Zinn (2003, p. 145), que descreve como “a consciência que emerge ao direcionar a atenção de forma intencional, no presente, e sem julgamentos, para o fluxo contínuo da experiência momento a momento.” O segundo principal uso do termo atenção plena refere-se às práticas meditativas que ajudam a desenvolver esse estado de consciência. A meditação da atenção plena, assim como a meditação em geral, envolve atividades mentais voltadas para o aprimoramento da autorregulação da atenção e da percepção (Lomas; Ivtzan; Fu, 2015), com o objetivo de melhorar o controle voluntário dos processos mentais e, conseqüentemente, promover o bem-estar (Walsh; Shapiro, 2006).

Lutz, Slagter, Dunne e Davidson (2008) sugerem que as formas mais comuns de meditação envolvem os processos de “atenção focada” ou “monitoramento aberto”. A atenção focada pode ser definida pela coordenação de várias redes atencionais (Posner; Petersen, 1990), incluindo atenção sustentada (manter o foco em um alvo, como a respiração), atenção executiva (evitar que a mente divague), alternância de atenção (desvincular-se de distrações) e atenção seletiva com redirecionamento (trazer o foco de volta ao alvo). Em contraste, o monitoramento aberto refere-se a uma capacidade mais ampla de receptividade, na qual a pessoa percebe eventos dentro de um campo de consciência sem restrições (Raffone; Srinivasan, 2010). A atenção plena — seja como prática ou como estado/qualidade — é frequentemente considerada um exemplo de monitoramento aberto (Kabat-Zinn, 2003). Entretanto, na prática, a meditação *mindfulness* geralmente combina ambas as abordagens, começando com um período de atenção focada em um alvo, como a respiração, para centralizar a consciência, e em seguida transitando para um estado mais receptivo de monitoramento aberto (Chiesa; Calati; Serretti, 2011).

3. Estudos sobre *mindfulness* em ambientes organizacionais

O primeiro estudo analisado teve como objetivo verificar se a meditação *mindfulness* e o ioga podem ajudar a reduzir o estresse e o *burnout* em cuidadores de idosos. Para isso, 44 cuidadores que trabalhavam em instituições de idosos no Japão foram divididos em três grupos: um grupo de controle, um grupo que praticava ioga e outro que fazia meditação *mindfulness*. Durante seis semanas, o grupo de ioga participou de sessões semanais de 60 minutos com um instrutor, enquanto o grupo de *mindfulness* fez meditação guiada por um médico. Os participantes responderam a questionários sobre *burnout* e tiveram seus níveis de estresse medidos através da saliva antes e depois das atividades. Os resultados mostraram que tanto o ioga quanto a meditação ajudaram a reduzir o cansaço emocional e aumentaram a sensação de realização no trabalho. Além disso, os níveis de estresse físico dos cuidadores também diminuíram. A conclusão do estudo foi que praticar ioga ou meditação por 60 minutos por semana durante seis semanas pode reduzir o estresse e o *burnout* em cuidadores, melhorando tanto o bem-estar dos profissionais quanto a qualidade do cuidado oferecido aos idosos (Kukihara; Ando; Yamawaki, 2022).

Galvão *et al.* (2022) realizaram uma pesquisa exploratória que buscava abordar a importância do *mindfulness* no ambiente de trabalho, destacando seus benefícios para o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho. A pesquisa analisou 272 adultos em idade ativa, dos quais 71 (26,1%) praticam atividades de meditação *mindfulness*. Os resultados indicam que os praticantes de meditação apresentam níveis de bem-estar e satisfação laboral significativamente maiores em comparação com os não praticantes. Revelou-se que altos níveis de *mindfulness* estão associados a uma saúde mental positiva e a um aumento da satisfação no trabalho. Sugere-se que a utilização de intervenções, como programas de redução de estresse baseados em *mindfulness* e terapia cognitiva baseada em *mindfulness*, para promover o bem-estar emocional e reduzir o estresse.

Silveira *et al.* (2021) analisaram a eficácia de um programa de prática meditativa focado em estudantes de Medicina, enfatizando os efeitos da meditação no bem-estar mental e na qualidade de vida. Os programas de *mindfulness* foram destacados como estratégias eficazes para o gerenciamento do estresse e para a melhoria da saúde mental. Utilizando uma abordagem qualitativa, o estudo avaliou os impactos da meditação na vida dos participantes. Os resultados revelaram mudanças significativas, como maior autocuidado, melhor organização pessoal e maior compreensão emocional. Os alunos consideraram a prática meditativa um recurso importante para enfrentar as dificuldades diárias, com

efeitos duradouros mesmo seis meses após a intervenção. No entanto, os estudantes não incorporaram a meditação como um hábito diário. Conclui-se que a prática é acessível, reprodutível e pode ser uma ferramenta valiosa para o suporte à saúde mental dos estudantes, embora a integração da meditação na rotina diária ainda precise ser incentivada.

A revisão de literatura feita por Lomas *et al.* (2017) apontou que intervenções baseadas em *mindfulness* (MBI) tiveram um impacto benéfico sobre a saúde mental, embora o padrão de resultados não possa ser considerado conclusivo e ainda é muito heterogêneo em suas medidas, a maioria dos artigos analisados aponta resultados favoráveis para ansiedade, estresse e angústia/raiva. As pesquisas para depressão se mostraram um pouco mais ambíguas, pois embora quarenta e cinco estudos tenham encontrado melhoras positivas no quadro depressivo depois dos indivíduos participarem de MBI's, quatro destes estudos não obtiveram evidências de melhora. Os resultados para quadros de *burnout* foram um pouco mais questionáveis, pois apesar de a maioria dos resultados apontarem uma melhora desse quadro após exposição aos MBI's, um apontou que não houve nenhum impacto e um apontou a piora do quadro. Porém, a maioria dos estudos analisados por essa revisão consideraram aspectos positivos após as MBI's, considerando a melhora em aspectos como resiliência, relacionamentos e inteligência emocional.

Deste modo, é possível perceber que há evidências na literatura apontando para uma contribuição significativa de intervenções baseadas em meditação *mindfulness* dentro de espaços laborais, com resultados apontando para melhoras em quadros de ansiedade, depressão, *burnout*, resiliência, relacionamentos, qualidade de vida, satisfação dentro do trabalho, gerenciamento de estresse, regulação emocional, melhora da produtividade e promoção do bem-estar. Sendo assim, é possível afirmar que a meditação é uma prática segura para se aplicar dentro dos contextos organizacionais, visto tais resultados promissores.

O presente relatório trata-se de um relato de experiência em que foi aplicada uma oficina de meditação dentro de uma instituição, seus relatos de experiência e possíveis contribuições para futuras intervenções baseadas em meditação *mindfulness*.

4. Desenvolvimento da oficina

4.1 Objetivo geral

Oferecer uma oficina sobre meditação *mindfulness* e atenção plena baseada no livro *Aonde quer que você vá, é você que está lá*, de Jon Kabat-Zinn.

4.2 Objetivos específicos

Promover a reflexão sobre o conceito da atenção plena dentro da vida em sociedade atual.

Desenvolver repertórios de práticas meditativas através da meditação guiada focadas em *body scan*, respirações profundas, experiências sensoriais dos cinco sentidos e técnicas respiratórias.

4.3 Participantes

Participaram da oficina quinze pessoas que trabalham na televisão, entre funcionários e estagiários.

4.4 Local

A oficina foi cedida dentro da sala do café da televisão.

4.5 Método

A oficina foi realizada através da apresentação de *slides* contendo a teoria e as práticas da meditação *mindfulness* baseadas na atenção plena; foram cedidos 35 *slides*, contendo 25 *slides* de teoria e 10 *slides* de prática. A oficina foi gravada e cedida aos funcionários para que pudessem ter acesso ao material mesmo após o fim do período de estágio dos estagiários de psicologia.

5. Relatos de participantes

"A oficina, além de informativa, foi muito relaxante. Com a instrução dos estagiários, pudemos aprender mais sobre meditação, seus diferentes tipos, quando e como pode ser aplicado. No dia, me senti mais focada e ao mesmo tempo relaxada. Hoje aplico as técnicas de respiração quando estou com dificuldade para dormir, e tem sido eficaz."

"Eu gostei muito da dinâmica da oficina de meditação, de mesclar explicações e exercícios. Os estagiários conduziram muito bem. Eu me senti muito bem naquele dia. Foi muito relaxante. Queria que tivesse todo dia."

"A oficina de meditação foi um momento bem diferente do que estou acostumada a ver no ambiente de trabalho, um diferente muito positivo! Foi ótimo poder descansar a

mente da correria do dia a dia e entender um pouco mais sobre meu próprio corpo nesse processo. Fiquei bem feliz em participar!"

"Na última sexta-feira, dia 04/10, tivemos uma oficina sobre meditação aqui na TV, na qual foi bem diferente e inovador de certa forma, pois não temos esse costume de ter oficinas como essa aqui. Durante a oficina, os estagiários trouxeram bastante informação e conteúdo sobre a importância da meditação e reflexões sobre o tempo, trabalho, nosso cotidiano no geral, nossas ansiedades, angústias, coisas que estamos vivendo constantemente, mas nunca paramos para pensar e refletir sobre, vivendo apenas no automático, e naquele momento foi bem precisa essa abordagem. Ao final da oficina, um dos estagiários foi o guia para a meditação, trazendo a importância da respiração, da conscientização corporal, desde a cabeça até os pés, passando por ombros, braços, tronco, pernas, tudo! Trazendo um relaxamento bem profundo, tranquilizando quem estava ali no ambiente e aceitou participar da meditação, então foi muito bom, e com certeza trouxe um novo ar não só para aquela manhã, como para o dia; saí da Oficina mais calmo, tranquilo e ainda com algumas reflexões. É isso, parabéns aos envolvidos!"

"A oficina de meditação foi muito útil para os colaboradores da TV Unesp. Nos dias atuais, com a rotina corrida, esquecemos de parar e refletir sobre nossas próprias ações e sobre nosso comportamento. As técnicas abordadas na oficina nos ajudam a ver com clareza o momento presente e tomar as melhores decisões, seja no ambiente profissional ou no pessoal."

6. Discussão

É possível ver que os relatos de participantes das oficinas de meditação e a literatura científica convergem sobre os benefícios da meditação no bem-estar individual e no ambiente de trabalho. Nos relatos dos colaboradores, há um consenso de que as oficinas foram relaxantes, informativas e trouxeram uma pausa necessária para refletir sobre suas emoções e corpo, proporcionando uma sensação de calma, foco e melhor compreensão de si mesmos. Os participantes mencionaram que as técnicas aprendidas, como as de respiração, trouxeram benefícios práticos, como melhorar a qualidade do sono ou lidar melhor com o estresse do dia a dia.

Essas observações individuais são apoiadas pela literatura. Por exemplo, o estudo de Kukihara, Ando e Yamawaki (2022) mostrou que práticas de meditação e ioga podem reduzir o estresse e o *burnout*, assim como melhorar a sensação de realização no trabalho, refletindo os sentimentos expressos pelos colaboradores da oficina. Os resultados sobre

a eficácia dessas práticas em melhorar o bem-estar no trabalho também são confirmados pela pesquisa de Galvão *et al.* (2022), que evidenciou maior satisfação laboral e saúde mental entre praticantes de *mindfulness*, o que se alinha aos comentários dos participantes que relataram saírem mais calmos e reflexivos após as atividades.

Por outro lado, a dificuldade em incorporar a meditação como um hábito diário, destacada por Silveira *et al.* (2021), pode ser observada também na fala de um dos participantes, que desejava que a oficina ocorresse diariamente. Isso indica que, embora a meditação seja percebida como benéfica, a criação de um hábito contínuo pode ser desafiadora, tanto para estudantes como para trabalhadores.

A revisão de Lomas *et al.* (2017) aponta que, embora os benefícios das práticas baseadas em *mindfulness* sejam amplamente relatados, os resultados ainda são heterogêneos, especialmente no tratamento de quadros de *burnout* e depressão. Isso sugere que, enquanto as experiências dos participantes e os estudos mostram uma tendência positiva, o impacto da meditação pode variar de acordo com o contexto individual e a regularidade da prática.

Assim, a interação entre os relatos dos participantes e a literatura científica confirma que a meditação tem um efeito positivo em curto prazo sobre o bem-estar, mas a consolidação desses benefícios pode depender de fatores como a continuidade da prática e o contexto pessoal de cada indivíduo.

7. Conclusão

A oficina de meditação realizada na TV Unesp trouxe resultados bastante positivos para os colaboradores, como descrito nos relatos dos participantes. Além de promover relaxamento e bem-estar, as práticas de meditação ensinaram técnicas que podem ser aplicadas no cotidiano, como a respiração consciente e o foco no momento presente. Isso resultou em uma melhora no controle emocional, na redução da ansiedade e maior clareza nas decisões tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal. A conscientização corporal e o alívio do estresse foram destacados como benefícios imediatos, contribuindo para um ambiente mais tranquilo e produtivo.

Futuras aplicações dessa oficina podem incluir a implementação de sessões regulares de meditação como parte da rotina de bem-estar dos colaboradores, o que ajudaria no manejo contínuo do estresse. Além disso, as técnicas abordadas podem ser exploradas para promover a inovação e a criatividade em projetos, criando um espaço para que os funcionários reflitam sobre suas ações e melhorem a produtividade. A criação de grupos de meditação guiada e o desenvolvimento de *workshops* focados em aspectos específicos,

como o autocuidado e o fortalecimento da resiliência emocional, podem também ser integrados ao planejamento estratégico de saúde organizacional.

Essas práticas, conforme corroborado por estudos recentes (Kukihara; Ando; Yamawaki, 2022; Galvão *et al.*, 2022; Silveira *et al.*, 2021), têm o potencial de impactar positivamente tanto no desempenho individual quanto coletivo, promovendo uma cultura organizacional mais saudável e equilibrada.

| 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.

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.

COUSINS, L. S. A datação do Buda histórico: um artigo de revisão. **Journal of the Royal Asiatic Society (Terceira Série)**, v. 6, p. 57-63, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1356186300014760>

CHIESA, A.; CALATI, R.; SERRETTI, A. Does mindfulness training improve cognitive abilities? A systematic review of neuropsychological findings. **Clinical Psychology Review**, v. 31, p. 449-464, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.11.003>

GALVÃO, A. *et al.* Satisfação laboral, bem-estar e a prática de *mindfulness* em profissionais de saúde. **Revista portuguesa de enfermagem de saúde mental**, n. 28, p. 157-171, 30 jul. 2022.

KUKIHARA, H.; ANDO, M.; YAMAWAKI, N. The effects of yoga and mindful meditation on elderly care worker's burnout: a CONSORT-compliant randomized controlled trial. **Journal of Rural Medicine**, v. 17, n. 1, p. 14-20, 2022.

KABAT-ZINN, J. **Onde quer que você vá, é você que está lá**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2020.

KABAT-ZINN, J. Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. **Clinical Psychology: Science and Practice**, v. 10, p. 144-156, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>

LOMAS, T.; IVTZAN, I.; FU, C. A systematic review of the neurophysiology of mindfulness on EEG oscillations. **Neuroscience & Biobehavioral Reviews**, v. 57, p. 401-410, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2015.09.018>

LOMAS, T.; MEDINA, J. C.; IVTZAN, I.; RUPPRECHT, S.; HART, R.; EIROA-OROSA, F. J. The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: an inclusive systematic review of the empirical literature. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 4, p. 492-513, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1308924>

LUTZ, A.; SLAGTER, H. A.; DUNNE, J. D.; DAVIDSON, R. J. Attention regulation and monitoring in meditation. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 12, p. 163-169, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2008.01.005>

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.

POSNER, M. I.; PETERSEN, S. E. The attention system of the human brain. **Annual Review of Neuroscience**, v. 13, p. 25-42, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.ne.13.030190.000325>

RAFFONE, A.; SRINIVASAN, N. The exploration of meditation in the neuroscience of attention and consciousness. **Cognitive Processing**, v. 11, p. 1-7, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10339-009-0354-z>

SILVEIRA, L. L. *et al.* Os efeitos do *mindfulness* na percepção dos estudantes de medicina de uma universidade brasileira. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 45, 12 mar. 2021.

WALSH, R.; SHAPIRO, S. L. The meeting of meditative disciplines and western psychology: A mutually enriching dialogue. **American Psychologist**, v. 61, p. 227-239, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.3.227>

Por uma Psicologia do Trabalho emancipatória: pensando uma epistemologia, o trabalho e o sujeito a partir da atuação com acampados do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST)

Paulo Borges Freitas Neto
Dinael Corrêa de Campos

Introdução

Este trabalho é derivado das atuações do estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT – na Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – com orientação do Prof. Dr. Dinael Corrêa de Campos. Partimos da presunção de que a POT nada mais é que a Psicologia do Trabalho, uma vez que este campo, se pensa as organizações, deve-as considerar antes como modos de organizar a vida do trabalho. Logo, seria redundante chamar nossa ciência de Psicologia Organizacional e do Trabalho, porquanto o trabalho, como categoria, precede a organização sempre. Esperamos ao longo do texto deixar essa posição ainda mais clara ao nos debruçarmos sobre o trabalho como ponto crucial da vida humana em suas três dimensões: histórica-ontológica; histórica-social e o trabalho assalariado.

A atividade aqui descrita foi realizada em um acampamento do MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – na cidade de Presidente Alves – SP. Não descreveremos aqui todas as atividades realizadas, mas apenas as entrevistas iniciais e o que pensamos para o nosso planejamento. Isso porque o foco está em estabelecer, ao pensar como estruturar uma ação pela Psicologia do Trabalho, a defesa de que devemos ter mais bem colocadas nossas concepções sobre o sujeito e seu contexto histórico, isto é, devemos arquitetar ou assumir, antes de qualquer ação, uma epistemologia, uma noção de sujeito.

Acreditamos que a POT – neste caso, a POT mesmo – em sua maioria resguarda-se a pensar apenas as organizações administrativas empresariais e, com isso, parece ter esquecido que é um saber científico que, para além de apenas se encaixar como uma engrenagem num sistema produtivo, deve de fato pautar e formular conhecimentos para o desenvolvimento humano. De forma categórica, a POT parece cada vez mais fechar-se dentro dos escritórios, ou nas casas pelo *home office*, para pensar apenas em ações tecnocráticas como na cultura da empresa, na administração da empresa, na gestão das pessoas da empresa e perde de vista o sujeito e o trabalho, relação que *de jure* e *de facto* atravessa o universo das instituições econômicas. Ora não devemos pensar o trabalhador e o trabalho e como as organizações gerenciam essa intermediação? Por que então pensamos apenas dentro destas instituições e não estamos promovendo nosso conhecimento próprio para além do que as empresas esperam da gente?

Isso posto, defendemos neste texto a assunção de que a Psicologia do Trabalho tem muito a aprender com a prática em outras instâncias e de que nossa ciência deve voltar ao embate teórico e epistemológico, descartando os interesses das empresas e das organizações econômicas. Afinal, a ciência é um campo de reflexão da ação humana, não apenas reprodução de técnicas e interesses corporativos.

A história humana e o trabalho – formas de pensar a Psicologia do Trabalho

*Se todo amor é sagrado
E o fruto do trabalho é mais que sagrado, meu amor
A massa que faz o pão
Vale a luz do teu suor
Lembra que o sono é sagrado
E alimenta de horizontes o tempo acordado de viver.
(Milton Nascimento, Amor de índio)*

Conforme aponta Sampaio (1998), a Psicologia do Trabalho começa sua trajetória na consolidação como saber específico num contexto ligado à Revolução Industrial no início do século XX. Isso significa entender que esta prática emerge para atender as necessidades da economia industrial, instrumentalizando alguns pressupostos do taylorismo: seleção da colocação profissional; limite do esforço e quotas de produção dos empregados; orientação vocacional; estudos sobre as condições de trabalho; avaliação de desempenho e treinamento da mão de obra operária (Sampaio, 1998, p. 22).

Nesse momento, tínhamos o que Sampaio (1998, p. 23) considera como Psicologia Industrial, a qual é ampliada e engendra a constituição da chamada Psicologia Organizacional, cuja principal característica é ter em conta a estrutura em que o trabalhador está inserido, as relações interpessoais, os valores e as normas nas organizações, os valores e os sentidos pessoais do empregado. Em suma, percebemos que há a assunção dos comportamentos organizacionais e dos trabalhadores frente ao que chamamos hoje de cultura organizacional. Todavia, para este autor, a tentativa de entender o comportamento humano em relação ao comportamento organizacional busca ainda tornar as pessoas mais produtivas e satisfeitas nas organizações, mesmo objetivo que havia na Psicologia Industrial (Sampaio, 1998, p. 26). Assim, parece que não há uma superação desta, uma vez que a Psicologia do Trabalho ainda serve sem criticidade apenas aos interesses produtivos das instituições empresariais.

Para Sampaio (1998), a partir do avanço das teorias administrativas, que se tornaram menos prescritivas e mais descritivas, explicativas e críticas, a psicologia no mundo laboral tornou-se mais compreensiva e agora pensa nos condicionantes externos, em que há, então, a assunção da Sociologia do Trabalho. Temos, dessa forma, a Psicologia do Trabalho,

que, como ciência pensadora das relações de trabalho, esforça-se para vislumbrar o ser humano como sujeito desejante, pensa o seu bem-estar independente da lucratividade ou não das organizações produtivas (Sampaio, 1998, p. 27). O autor supracitado acredita, com essa ideia, que a Psicologia do Trabalho, com o objetivo principal de pensar o bem-estar do trabalhador nas organizações, consegue de fato sobrepujar a Psicologia Industrial e a Psicologia Organizacional. O presente trabalho não.

Para ampliar este debate, é fundamental falar da história das relações de trabalho. Acreditamos que o trabalho do psicólogo nas organizações e no mundo laboral exige conhecer os mais variados elementos que podem envolver a sua ação, entre eles o vínculo que o capitalismo estabelece entre o trabalho e o sujeito. Por isso, propomos uma rápida trajetória para pensar o trabalho como categoria da vida humana.

Partindo da análise social de Alves (2005), compreendemos que o trabalho possui uma tríplice significação. Primeiro, o trabalho possui um significado *histórico-ontológico*, isto é, um aspecto estruturante do ser humano. Como já disse Marx (1867/2023c, p. 326), "o trabalho é, antes de tudo, um processo entre homem e natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza". Diferentemente dos outros animais, que se adaptam à realidade natural, o ser humano produz continuamente sua própria existência pela atividade – o trabalho (Saviani, 2015, p. 286). Apenas nós somos capazes de constituir um intercâmbio com a Natureza de maneira intermediada e não imediata, tudo isso no sentido de alterar as formas da matéria na busca pela satisfação de nossas necessidades (Saviani, 2015; Alves, 2005).

Segundo Marx (1867/2008), a atividade do homem opera uma transformação do objeto do trabalho segundo uma finalidade concebida desde o início e com ajuda dos meios. Por isso, pensar no trabalho exige pensar em três elementos: 1) a atividade adequada a um fim – o trabalho é teleológico; 2) a matéria na qual tem-se a ação do trabalho e 3) os meios do trabalho – instrumentos, ferramentas e técnicas (Marx, 1867/2023c, p. 328). O trabalho presume necessariamente a consciência, um pensamento lógico antes de agir, assim como a apropriação dos nexos causais da realidade – saber o que é necessário fazer para transformar uma matéria. Porém, para se transformar a matéria exige-se meios – instrumentos, coisas ou complexos de coisas que o trabalhador interpõe entre si e o objeto do trabalho (Marx, 1867/2023c). Instrumento, conforme assinala Luria (1979, p. 75), é o primeiro produto consciente da atividade humana. Veja, a pedra por si só carece de sentido, ela só ganha uma significação quando se assume um conhecimento dos modos em que ela pode ser usada como instrumento (Luria, 1979, p. 75): pode-se usar uma pedra para caçar, pode-se afiar uma pedra para matar; pode-se moldar uma pedra para ornar.

Com efeito, temos que o trabalho permite ao ser humano desenvolver não apenas sua realidade material, mas também o que chamamos de consciência. Nessa esteira, por intermédio do trabalho, o indivíduo consegue abstrair-se do cerco imediato da Natureza, constituindo formas de virtualização de si e do mundo social (Luria, 1979, p. 79). É por meio do trabalho que agimos no mundo e o transformamos e, por se transformar, o mundo nos transforma. Com o trabalho nós conseguimos projetar ferramentas, intervenções práticas-sociais e arquitetar formas complexas de consciência do mundo e de nós próprios (Luria, 1979). Em suma, através do trabalho, modificamos a forma como pensamos a realidade – consciência, as técnicas que intermedeiam nosso trabalho – intercâmbio técnico – e nos organizamos socialmente – relação da pessoa com outra pessoa (Alves, 2005, p. 113). É o trabalho que nos movimenta ao longo da história como seres sociais e conscientes.

A segunda dimensão compositiva da categoria do trabalho é o trabalho em suas múltiplas formas histórico-sociais (Alves, 2005, p. 115). De maneira dialética, o trabalho, para além de ser estruturante, responde às suas condições materiais e técnicas dentro de determinado modo social de produção. O trabalho que dimensiona o mundo humano também é mediado a partir das relações sociais, da consciência e das técnicas estabelecidas em um dado momento histórico (Luria, 1979, p. 74).

Para melhor compreender o que representa pensar o trabalho em suas dimensões histórico-sociais, podemos voltar a organizações sociais pré-capitalistas. Na Antiguidade, tínhamos a atividade artesanal e a atividade agrícola como principais formas de trabalho (Alves, 2005, p. 116). Durante este período, segundo Alves (2005), o ser humano tinha domínio do processo de trabalho. Mesmo que o servo não possuísse a terra e o artesão dependesse do fornecimento de matéria-prima de outros, ambos possuíam controle da matéria, dos instrumentos e das técnicas além do conhecimento – consciência – que utilizavam no exercício de suas funções (Alves, 2005, p. 117). Com o advento do modo de produção capitalista, temos o desenvolvimento do que Marx chamou de alienação/estranhamento do ser que trabalha diante dos processos de seu trabalho. Isso porque no capitalismo os meios de produção, a técnica do trabalho pertencem a apenas uma classe social: a burguesia (Marx, 1867/2023c).

Dentro deste contexto, o modo de produção vigente funciona por intermédio da instauração da *mais valia*, a qual é engendrada pela *mercantilização* das relações sociais hoje (Marx, 1867/2023b). Sem alongar estes conceitos, que não constituem propriamente a ideia deste trabalho, segundo João Bernardo (2009), a mais-valia pode ser entendida como movimento da tensão de dois polos. De um lado, há a submissão de quem vende sua força de trabalho a que detém os meios de produção: a classe trabalhadora vende sua

força de trabalho para a burguesia em troca de dinheiro – leia-se salário (Marx, 1867/2023b, p. 322). De outro lado, há a apropriação por quem detém os meios de produção daquilo que a classe trabalhadora produz: a classe burguesa expropria o produto produzido pela classe dominada (Marx, 1876/2023d, p. 786).

No capitalismo, o ser que vende sua força de trabalho não possui os meios e as matérias para o seu trabalho, ele está alienado do seu próprio trabalho – consciência sobre a ação; do seu objeto de trabalho – matéria-prima e dos meios de trabalho – ferramentas e técnicas (Alves, 2005, p. 118). Resta ao trabalhador apenas vender sua força de trabalho. É importante notar que, no modo de produção capitalista, a força de trabalho não é mais garantia de que o trabalhador possa possuir aquilo que produz; ele só pode se apropriar de sua própria produção por meio do salário. Por consequência disso, o trabalho é apenas uma mercadoria, inclusive a mais importante (Marx, 1867/2023a). Todavia, há uma diferença entre aquilo que o trabalhador produz e aquilo que recebe pelo seu trabalho, a esta diferença podemos chamar de *mais-valia* (Marx, 1867/2023c)². Enfim, o que é mais importante compreender aqui é que a *mais-valia*, por garantir a produção de *mais-valor* do trabalho do outro – lucro, por exemplo, faz com que as atividades não sejam mais avaliadas por aquilo que promovem na vida humana, porém apenas pelo valor monetário que geram (Alves, 2005, p. 120). O trabalho, no sistema capitalista, nada mais é que uma mercadoria, não sendo mais visto em seu sentido concreto, isto é, o trabalho de um professor e de um metalúrgico na linha de produção não são avaliados por suas particularidades na natureza social, mas apenas o quanto produzem de valor (Marx, 1867/2023a).

É dentro desta lógica que podemos pensar a terceira significação do trabalho, o trabalho nos modos de produção capitalista como atividade assalariada. A fim de acumular valor monetário, o capital necessita de homens, mulheres e crianças despojados daquilo que produzem para que possam vender sua força de trabalho (Alves, 2005, p. 122). A necessidade humana agora não é o imediato se alimentar, ter uma moradia segura, ter um bem-estar social etc., mas, ganhar dinheiro, para então adquirir comida, casa, bem-estar, o que agora chamamos de bens – no fim, mercadorias. Perceba, pela lógica do capital, tudo é mercadoria (Marx, 1867/2023a), pois para que se tenha algo é preciso que se compre. Portanto, é preciso entender que o trabalho nos modos de produção vigente é vivido pelo regime do salariedade, no qual vendemos nosso trabalho, por ele recebemos uma quantia – incondizente com o que produzimos, e, por fim, pagamos pelos objetos da produção humana. João Bernardo (2009, p. 24) pode nos resumir muito bem:

² Vale dizer que esta é uma conceituação básica de *mais-valia*. Para mais, sugerimos a obra de Paulo Sandroni *O que é mais valia* (1982).

Assalaria-se a força de trabalho e, portanto, se retira dela a capacidade de consumo independente dos produtos, precisamente com o objetivo de fazê-la produzir; e é privada do controle sobre o produto criado precisamente com o objetivo de assalariá-la de novo; e é afastada da organização do processo de trabalho precisamente para ser mantida em desapossamento em ambos os termos da relação e se reproduzir como produtora assalariada.

O salário nada mais é que a maneira de garantir que sejamos expropriados do que produzimos e, numa roda torturante, precisemos vender nossa força de trabalho.

Definidos estes três aspectos do trabalho humano, podemos voltar a nos debruçar sobre a Psicologia do Trabalho. Voltando ao cenário que Sampaio (1998) chama de primeira fase da Psicologia do Trabalho, percebemos neste período uma nova constituição histórico-social do trabalho. Durante este período em que se data a efetivação da Revolução Industrial na década de 1920, notamos o surgimento da ciência administrativa – aí se encontra o taylorismo e o fordismo, a qual estabelece uma racionalidade no modo de produção capitalista (Faria, 2005). Logo, neste momento histórico, tivemos o desenvolvimento de ciências, saberes, tecnologias e técnicas que formulam as diferentes maneiras de se exercer o trabalho e de se garantir a mais-valia – aí se encontra o que Sampaio (1998) chama de Psicologia Industrial. No que seria uma segunda fase, tivemos as mesmas questões, o que muda apenas são as maneiras de a Psicologia avaliar a organização e o trabalhador. O mesmo, para o trabalho presente, ocorre com a última fase.

Veja, a Psicologia do Trabalho só surgiu, como reavaliemos agora, por uma necessidade de garantir que o trabalhador produza mais com mais eficiência. Isso não mudou, por mais que haja novos desdobramentos em nossa atuação, o que mudou são apenas os aspectos técnicos em consideração para avaliar como o bem-estar do sujeito afeta sua produção. Ao avaliar historicamente pelas relações no modo de produção, fica nítido que a Psicologia do Trabalho é filha da ciência administrativa que ainda faz parte da forma de gerir o trabalho humano. Posto em outros termos, por mais que pensemos no bem-estar do sujeito, no fim, ainda estamos sob o contexto capitalista em que a lógica da produção de mais valor impera. O que mudou, portanto, são as formas de a Psicologia do Trabalho pensar a saúde do trabalhador para que produza mais, uma vez que estamos no mesmo panorama político econômico em que emerge o trabalho da psicologia nas instituições. Ademais, cabe trazer que o próprio psicólogo é mero *assalariado* dessas instituições, ou seja, vende sua força de trabalho e também é expropriado daquilo que produz como trabalhador. No fim, ainda estamos presentes em organizações para efetuar seu único objetivo: garantir a mais-valia – leia-se, neste caso, lucro.

Alguns, no entanto, podem dizer que essa avaliação é óbvia, que a Psicologia do Trabalho entende suas limitações, mas que não pode deixar de pensar no bem-estar do sujeito em instituições econômicas, afinal criticar as empresas por buscarem o lucro é como criticar o leão por ser carnívoro. Vemos isso na observação de Spink (1996, p. 179) que mostra como a Psicologia do Trabalho esteve muito tempo ligada à ideia de que a psicologia poderia atenuar as consequências das tecnologias de produção. Pois bem, para estes, dizemos que não entenderam nosso ponto. A crítica vem em relação à forma como Sampaio, e muitos outros teóricos, pensam nossa atuação, como algo que realmente superou a Psicologia Industrial e que agora conseguimos realmente pensar a saúde e bem-estar dos empregados. Essa crença existe em razão da falta de uma compreensão sócio-histórica das relações que envolvem o trabalho humano, as quais mostramos acima. Tais autores ainda pensam somente nas organizações e nas técnicas, não no campo social, material e histórico. Não confundam, só podemos pensar o trabalho como psicólogos em organizações por meio da compreensão dos modos de produção da vida material humana, base para o nosso desenvolvimento como sujeito. Somente assim talvez possamos pensar em maneiras que a Psicologia do Trabalho consiga superar sua ação para além do auxílio técnico no manejo do trabalho assalariado e superar realmente seu objetivo quando ainda era pensada como Psicologia Industrial.

Aqui cabe um pequeno exemplo, pensando no trabalho de Recursos Humanos, uma das grandes linhas de atuação da Psicologia do Trabalho. No interessante artigo de Barbosa (2005), notamos que ainda hoje a trajetória do RH está fortemente influenciada, ou, ainda pior, condicionada pela configuração social e produtiva existente. Assim, o trabalho do psicólogo no chamado RH serve apenas como suporte operacional do quadro organizacional dominante, possuindo pouca densidade estratégica e ainda menos contribuições antinormativas (Barbosa, 2005, p. 123). Parte disso, para Barbosa (2005, p. 124), é consequência do abandono dos psicólogos que atuam nessa área em não compreenderem a fundo as relações de trabalho no panorama vigente. Estendemos essa crítica à Psicologia do Trabalho como um todo. Ora, o RH é uma das grandes áreas da Psicologia do Trabalho, é o campo em que a psicologia, por exemplo, mais tem conseguido prestígio no mercado de trabalho e acreditamos que sintetiza muito bem o panorama que muitos psicólogos que trabalham em organizações levam consigo.

Para além da crítica ao pensamento de Sampaio quanto ao desenvolvimento histórico da Psicologia do Trabalho – seguido por muitos psicólogos do trabalho, pensamos que o buraco da Psicologia do Trabalho é mais fundo. Hoje, o campo de atuação da Psicologia do Trabalho é amplo, como mostra o próprio autor supracitado (Sampaio, 1998), havendo diferentes

possibilidades de ação. Contudo, conforme indica Spink (1996, p. 175), a multiplicação de frentes de atuação deste campo da psicologia acontece sem qualquer base teórica que sirva de moldura; sequer há uma disputa teórica clara nas referências da Psicologia do Trabalho como saber. Conseqüentemente, ocorre uma separação entre prática e teoria, em que psicólogos do trabalho não possuem consciência sobre teorias psicológicas que pensem o desenvolvimento do sujeito frente ao social (Spink, 1996, p. 182). Nesse caso, temos profissionais que apenas focam em instrumentos e práticas técnicas dentro de áreas específicas das organizações sem qualquer percepção sobre a totalidade – e nisso queremos dizer o que já falamos, as relações trabalhistas, o conceito de trabalho, os modos de produção humano, as relações sociais. Na Psicologia do Trabalho, fala-se muitas vezes apenas em instrumentos, técnicas e práticas diante das necessidades das organizações, tal qual é feito em empresas, cujas diferentes áreas buscam garantir sua administração (Spink, 1996, p. 182). Não há um debate epistemológico, a discussão gira em torno de qual ferramenta é mais efetiva ou qual prática é necessária a fim de efetuar um bom manejo administrativo. Algo que reafirma nosso paralelo feito entre RH e a Psicologia do Trabalho no todo, ambas não pensam em propostas antinormativas, ou mais em intervenções carregadas de um aporte epistemológico crítico do modo de produção vigente.

Logo, inserido nesta perspectiva, este trabalho vem no sentido de (re)pensar como avaliar nossas diferentes frentes de atuação, como pensar o mundo laboral e a própria saúde do trabalhador com quem lidamos tendo como norte o aporte teórico da Psicologia Histórica Cultural. Elegemos esta porquanto Vigotski e seus companheiros de trabalho, notadamente Leontiev, Elkonin e Davidov, desenvolveram, a partir do materialismo histórico-dialético, um sistema teórico que revela o aspecto histórico-social do desenvolvimento humano sem relegar o papel da história natural da espécie, constituindo-se em uma teoria verdadeiramente histórico-dialética acerca do desenvolvimento humano (Pasqualini, 2009, p. 32).

Dada essa noção, cremos que é fundamental, como já falamos, levar em consideração as relações político-econômicas que moldam as relações sociais e as relações trabalhistas. Não suficiente, ao entendermos que o trabalho é a maneira que estrutura a formação do sujeito e da nossa realidade, ao mesmo tempo em que é condicionado pelos modos de produção historicamente elaborados, pensamos que só é possível avaliar o sujeito, seu bem-estar e psiquismo por intermédio dos arranjos sociais. Vale dizer de forma categórica: não existe desenvolvimento do sujeito sem os elementos materiais e sociais; pensar no sujeito é pensar no ser social. Portanto, a atividade do psicólogo nas organizações deve partir do princípio de que são as relações de produção que determinam o lugar do sujeito

na sociedade, como ele se vê, como ele vê o outro, como ele pensa seu trabalho e o seu próprio sofrimento. Finalmente, é necessário que haja uma análise histórica de nossa parte, uma vez que o desenvolvimento material humano é condicionado pelas condições materiais passadas. Não iniciamos nossas vidas do zero, mas do ponto em que a história nos deixa. Conforme diz Marx (1997, p. 21): “Os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente, legadas e transmitidas pelo passado”.

Prosseguindo, numa bonita passagem, Faria (2014, p. 74) assinala que administrar é fazer política, afinal, decidir é uma ação política, tal como planejar. Portanto, a gestão é uma atividade política, pois corresponde a governar (gerir) e disto já sabia Maquiavel em *O Príncipe* e sua arte de fazer política – administrar (Faria, 2014, p. 74). É claro que administrar é político, pois como ação humana, só existe em condições materiais, em que temos o modo de produção, as formas como estabelecemos nossas relações sociais e os saberes e as técnicas elaboradas ao longo de nossa história. É claro que administrar é político, pois o que fazemos, os saberes que levantamos e as técnicas que criamos criam novas fórmulas sociais de vivência.

Qualquer psicólogo que perca isso de vista, sobretudo o psicólogo nas organizações, está condenado a um trabalho alienado – sem consciência material e histórica da sua função e daqueles os quais diz ajudar e sem noção de que sociedade estamos criando. Parece que no máximo aceitamos o trabalho como assalariado numa sociedade que não podemos mudar ou fazer diferente – será? Nestas circunstâncias, consoante ao já falado, temos uma psicologia que não oferece uma leitura problematizadora dos fenômenos sociais, isolando as práticas da psicologia no trabalho apenas às áreas das organizações (Spink, 1996, p. 187). Parece que só se estuda a organização, seus modelos culturais, hierarquias, porque tratar-se-ia disso a nossa prática. No entanto, é preciso alinhar teoria e prática; é preciso entender que a psicologia é um fazer situado em um saber geral da vida humana, a qual repetimos é produto das relações de produção.

Vale a pena afirmar novamente que não estamos criticando o fato de que psicólogos trabalham em organizações e estão apenas ajudando as empresas a lucrarem. Nossa crítica vai além; temos em conta que o próprio psicólogo tem que, no fim, vender sua força de trabalho para sobreviver e que em parte é inevitável a ideia de que estamos fazendo o nosso melhor com o que há. Ainda assim, nossa opinião é de que a Psicologia do Trabalho precisa articular melhor sua teoria e prática, precisa articular-se mais por intermédio de um arcabouço epistemológico que tenha consciência do sujeito, do seu trabalho e seus determinantes histórico-sociais. Defendemos que, ao assumir uma abordagem que tenha

em mente as significações do trabalho humano, a história dos modos de produção da vida, o fato de que as condições político-econômicas moldam o sujeito e suas relações sociais, podemos como ciência, como saber, pensar academicamente, levando posteriormente à prática modelos de trabalho de fato mais dignos ou no mínimo entender as contradições e sobredeterminações de nossa atividade como psicólogos que atuam nas organizações.

Com isso, defendemos aqui que o saber da psicologia seja direcionado a pensar relações de trabalho para além dos limitantes prévios colocados pelos modos de produção capitalista, para além dos modos de gerir a organização ou “atenuar” o sofrimento que as organizações promovem. Que levemos em conta toda a produção humana social e histórica, a própria noção do que é trabalho, até mesmo a nossa como ciência psicológica. Se organizar é político, que possamos, com nosso saber-fazer, que realmente é importante e útil, pensar modos de divisão de trabalho que sejam mais benéficos. Queremos mostrar uma prática postulada a partir de uma teoria psicológica clara, alinhando saber e prática.

Além disso, propomo-nos com este trabalho pensar nossa ação em organizações que busquem superar os modos de produção capitalistas e quem sabe também com elas aprender. Veja, incorporamos tanto em nossa prática vocábulos das empresas: *briefing, workflow, stakeholders, coaching, compliance, feedback, brainstorming* etc. Algo que novamente corrobora como nosso aparato teórico-prático está separado, e nossa prática condicionada pelas organizações com fins lucrativos como mostra Spink (1996) e Barbosa (2005) – isso mostra também como estamos ainda na Psicologia Industrial. Em contraponto, o presente trabalho busca novos enquadramentos para pensar a Psicologia do Trabalho tanto em sua metodologia como em seu campo de atuação e, dessa forma, poder auxiliar de alguma maneira a incorporar novas possibilidades de ação como psicólogos do trabalho.

Enfim, delineado o lugar do qual partimos, podemos finalmente tratar de nossa atuação. Contudo, não se esqueça, caro leitor, aqui não separamos prática e teoria.

Sobre comunidade, organização e luta

Somos filhos do povo brasileiro. Temos nossos antepassados, pais, avôs na vida do povo brasileiro. Assim, só existimos hoje porque, antes de nós, o povo brasileiro realizou outras formas de organização e de luta por justiça no meio rural. Somos herdeiros das lutas históricas dos povos indígenas. Somos herdeiros das lutas históricas dos negros pela conquista da liberdade, quando fugiam e constituíam os quilombos. Somos herdeiros dos primeiros movimentos camponeses, com alguns deles se transformando em verdadeiras epopeias, como Canudos, Contestado

e Caldeirão. [...] Somos herdeiros da experiência de organização classista dos camponeses, que construíram muitas organizações nacionais a partir da década de 1950, e depois foram massacrados pela ditadura militar [...]. Somos frutos de muitas reflexões. Somos frutos da teorização de muitas experiências de lutas que nos antecederam, dos movimentos camponeses do Brasil ou de movimentos camponeses da América Latina (MST, 2004, p. 45-46).

O Movimento de Trabalhadores Rurais Sem Terra surge num primeiro momento como um Movimento Social camponês reivindicando o processo de reforma agrária no Brasil (Stédile; Fernandes, 1999/2005, p. 22). É preciso dizer que a luta pela reforma agrária só advém em países em que a distribuição de terra é feita de maneira desigual. Em nosso país, a questão agrária tem suas origens na concentração de terras e na escolha histórica de que nossas zonas rurais fossem divididas em latifúndios. Desde as sesmarias e a lei de terras, no território tupiniquim, a concentração de terra foi lei, sendo o acesso à terra fomentado apenas para uma pequena parcela da população (Cericato, 2008; Silva, 2007). A lei de terras, por exemplo, foi responsável por garantir que escravos libertos, trabalhadores pobres e imigrantes não pudessem ter acesso à terra, uma vez que estas só eram garantidas àqueles que pudessem pagar pelas taxas exigidas pelo Estado (Silva, 2007, p. 78).

Conforme aponta Silva (2007, p. 146), o tema da Reforma Agrária no Brasil só entrou na agenda política brasileira a partir da Constituição de 1946, ainda que já tivesse sido debatido na década de 1920, período em que imperava o famigerado "voto de cabresto". Apesar disso, um momento importante para compreender a questão agrária brasileira dá-se na instauração da ditadura cívico-militar. Por meio do Estatuto da Terra, promulgado em 1964, promoveu-se uma modernização dos latifúndios brasileiros. O governo militar, então, por intermédio de incentivos e créditos, estimulava o uso de novas técnicas de produção, "modernização", no campo por meio da aquisição de novas tecnologias e insumos, os quais aumentavam a produção e, vejam só, o lucro, deixando de lado linhas de crédito para os pequenos produtores (Silva, 2007, p. 44). Em consequência, houve uma diminuição da mão de obra no campo, além de que os pequenos proprietários não viam outra solução a não ser vender suas terras (Silva, 2007, p. 44). No fim, há uma intensificação da concentração de terras e agora um êxodo rural.

Dessa maneira, conforme indica Forman (1979, p. 108), a sociedade camponesa no Brasil é apenas um elemento do mecanismo do mercado interno, em que o "camponês" some para fazer surgir o "fazendeiro moderno", cujo pressuposto está voltado para o investimento de capital com vistas a uma maximização de lucros e não simplesmente o consumo familiar. Ou seja, o trabalho rural tem como objetivo a produção de mais-valia,

em que quem trabalha no campo são meros assalariados sob supervisão do “fazendeiro moderno”.

De acordo com Marx (1867/2023e, p. 702), o estabelecimento dos modos de produção capitalista ocorre em parte pela separação de quem trabalha na terra de sua propriedade. Fica nítido que é o que ocorre ao longo sobretudo da “modernização” das zonas rurais no Brasil. Vale dizer que este movimento em nosso país ocorre por incentivo do Banco Mundial (Silva, 2007, p. 41). Desse modo, temos relações de trabalho mercantilizadas também no campo. Veja, quem detém a terra são grandes aglomerados empresariais ou grandes latifundiários que contratam para seu serviço trabalhadores assalariados; os latifundiários constantemente são os maiores proprietários de terra e com isso, asseguram o lucro. Não é à toa que no Brasil, mesmo que apenas 0,7% das terras tenham mais que 20 km², elas chegam a ocupar quase 50% de toda parcela da zona rural brasileira, enquanto pequenas propriedades – de até 0,25km² – só cobrem 5% das terras rurais (Westin, 2020).

Dentro deste panorama, nas últimas quatro décadas temos uma crescente consolidação de um modelo agroexportador e agroindustrial, uma vez que estes se mostram promotores de grandes lucros. Afinal, conforme já mostrado, o que norteia os modos de produção capitalista e, por conseguinte, as relações sociais, as técnicas, e como o que é produzido é distribuído é a geração de mais-valia. Além disso, percebemos também no campesinato relações sociais mercantilizadas, em que o trabalhador rural não detém aquilo que elabora, tendo que vender sua força de trabalho para aí sim alçar aquilo que ele mesmo produz: comida. Como consequência deste movimento, uma série de brasileiros e brasileiras têm que deixar suas terras – êxodo rural ou vender sua força de trabalho para continuar a vida no campo. De qualquer jeito, a questão agrária promove no Brasil que milhares de cidadãos não tenham acesso à terra. Esse processo é muito forte principalmente no período militar, conforme evidenciado. Por isso, a institucionalização do MST ocorreu justamente na década de 80, resultado do modelo de desenvolvimento capitalista da agricultura³ implementado durante o regime ditatorial cívico-militar (Stédile; Fernandes, 1999/2005, p. 15).

Como contraponto ao avanço dos latifúndios e da concentração de terra, o MST, aglutinado a outros movimentos campestinos, consegue que houvesse na Constituição de 1988 um item – Art. 184 – referente à desapropriação de terras que não cumprissem com sua função social⁴ para fins de reforma agrária (Brasil, 1988/1990). A maneira pela qual o

3 Stédile cita José Graziano da Silva, autor que chamou esse período de “modernização dolorosa” do campo.

4 De acordo com o Art. 186 (Brasil, 1988/1990), a função social é cumprida quando a propriedade rural atende, simultaneamente, os requisitos: I - aproveitamento racional e adequado; II - utilização adequada dos recursos naturais disponíveis e preservação do meio ambiente; III - observância das disposições que regulam as relações de trabalho; IV - exploração que favoreça o bem-estar dos proprietários e dos trabalhadores.

MST reivindica a posse da terra é por meio das ocupações destas terras, pressionando o governo federal para o devido cumprimento do Art. 184.

Contudo, é preciso compreender que a reforma agrária deve ser entendida como uma política territorial que busca minimizar a questão agrária, a qual deve ser compreendida como um processo problemático produzido pelo estabelecimento do capitalismo no campo nacional (Fernandes, 2008, p. 3). Em outros termos, a reforma agrária deve transpassar a simples luta pela terra, uma vez que a falta desta para a população é fruto da divisão territorial promovida pelo desenvolvimento capitalista no campo.

Desse modo, a reforma agrária almejada pelo MST busca não apenas o acesso à terra pelos trabalhadores rurais, mas também a eliminação da pobreza e da desigualdade social por meio da democratização do capital (Stédile; Fernandes, 1999/2005, p. 161). Segundo um dos seus principais criadores, o Movimento Sem Terra anela uma reforma agrária que crie condições para o camponês obter os meios de produção, o que significa: acesso à crédito subsidiado, para que possam instalar sua própria agroindústria, mecanismo de acesso ao mercado e a comercialização (Stédile; Fernandes, 1999/2005, p. 161). Em suma, Stédile e Fernandes (1999/2005, p. 162) veem três cercas que a reforma agrária deve transpassar: a cerca do latifúndio; a cerca do capital – podemos ler do modo de produção capitalista e a cerca da ignorância – o estudioso entende que o camponês deve ter acesso aos conhecimentos acumulados pela sociedade. Deixemos que ele mesmo fale: “Com a expansão do capitalismo no campo e a conseqüente sujeição da renda da terra ao capital, a luta pela terra é, antes de mais nada, uma luta contra a essência do capital: a expropriação e a exploração” (Stédile; Fernandes, 1999/2005, p. 53).

Mais especificamente, os objetivos do MST (2016, p. 12) são:

- 1) Construir uma sociedade sem exploradores e explorados, onde o trabalho tenha supremacia sobre o capital;
- 2) Garantir que a terra, um bem de todos, esteja a serviço de toda a sociedade;
- 3) Garantir trabalho a todos, com justa distribuição da terra, da renda e das riquezas;
- 4) Buscar permanentemente a justiça social e a igualdade de direitos econômicos, políticos, sociais e culturais;
- 5) Difundir os valores humanistas e socialistas nas relações sociais e pessoais;
- 6) Combater todas as formas de discriminação social e buscar a participação igualitária de mulher, homem, jovem, idoso e crianças;
- 7) Buscar a articulação com as lutas internacionais contra o capital e pelo socialismo.

Portanto, o MST surge como anteparo à questão agrária brasileira, que estabelece a expropriação de terras das mãos da classe trabalhadora em direção às daqueles que detêm capital. Para tanto, como vimos, o movimento percebe a necessidade de se lutar não apenas pela terra, mas também pela superação das relações socioeconômicas vigentes, em que os meios de produção possam pertencer aos trabalhadores rurais, lembrando também a importância da formação educativa de seus membros. Nesta perspectiva, as ações deste grupo, tal qual suas reivindicações, transpassam a reforma agrária e é, em vista disso, que o MST promove passeatas, grupos de discussões, brigadas, escolas de formação política, cooperações com outras organizações sociais, entre tantas outras atividades.

Adiante, o MST, segundo Stédile e Fernandes (1999/2005, p. 31), é uma organização de massa autônoma que procura articular e organizar os trabalhadores rurais e a sociedade para a conquista de uma efetiva Reforma Agrária e Projeto Popular para o Brasil. Como tal, o movimento possui três características principais: a primeira é a de ser um movimento popular, em que todo mundo pode entrar – inclusive não importando idade, sexo, classe da pessoa (o adolescente, por exemplo, numa assembleia pode votar como seu pai); segunda, é o elemento corporativo, visto que é necessário promover uma luta por créditos e infraestrutura e, por fim, temos o aspecto político, unindo interesses particulares, corporativos ao de uma classe (Stédile; Fernandes, 1999/2005, p. 31-35).

Consideramos neste trabalho, portanto, o MST como um movimento social popular. De acordo com Schereiner (2002 *apud* Cericato, 2008, p. 89), entende-se movimentos sociais como ações sociopolíticas construídas por sujeitos sociais pertencentes a diferentes classes, articuladas dentro de determinados cenários da conjuntura sociopolítica de um país. Por sua vez, as ações deste grupo, então, engendram um processo político, social e cultural que gera uma identidade coletiva para o movimento a partir de um objetivo em comum (Schereiner, 2002 *apud* Cericato, 2008, p. 127).

Ao longo de sua trajetória, o MST desenvolveu um conjunto de práticas associadas a uma estrutura orgânica e organizativa além de uma consciência política que lhe é própria (Silva, 2007, p. 97). Esta é transmitida por uma série de linhas organizativas que veremos a seguir. O que resta entender é que o MST como movimento, grupo que busca por uma transformação política e uma Reforma Agrária no Brasil – pressupostos indissociáveis como vemos, possui sua forma singular de se organizar como movimento popular, visando o alcance de seus objetivos e a manutenção da unidade política de seus participantes (Stédile; Fernandes, 1999/2005, p. 84).

A estrutura organizativa do MST é dividida em três instâncias: as organizativas, os setores de atividade e as organizações vinculadas. As instâncias de representação são

compostas pelos congressos, encontros e coordenações, espaços em que ocorrem as deliberações, planejamento, decisões e estabelecimento da linha de atuação (MST, 2016). Neste caso, temos a nível nacional o Congresso Nacional, instância máxima do movimento, que é realizado a cada 5 anos e o Encontro Nacional, realizado a cada 2 anos, em que são debatidos entre todos os militantes do grupo o planejamento das ações ao longo dos anos (MST, 2016, p. 19-20). Para que este seja cumprido, há a Coordenação Nacional que tem como função: encaminhar todas as resoluções aprovadas no Encontro e Congresso; zelar pela aplicação dos princípios do movimento; tomar as decisões políticas de caráter nacional; ser responsável pela implementação das questões orgânicas nos estados e regionais; assumir publicamente a representatividade do Movimento e a articulação política com outros setores e estimular e acompanhar a articulação do Movimento em novos estados (MST, 2016, p. 20-21). Os membros da Coordenação são indicados pelas direções estaduais ou pelo Encontro Estadual, possuindo então 10 representantes por estado, além de ser composto pelos membros da Direção Nacional, 2 representantes de cada Setor e os integrantes do Grupo de Estudos Agrários (GEA), coordenadores das Escolas Nacionais, dos Escritórios e da Secretaria Nacional (MST, 2016, p. 21-26). Interessante notar que todos os membros da Coordenação Nacional possuem poder igual, não havendo designação de cargos, como presidente, secretário, etc., as funções devem ser exercidas a partir da divisão de tarefas (MST, 2016, p. 22).

Por fim, a nível nacional, temos a Direção Nacional, cuja função é pensar e discutir as linhas políticas do movimento; garantir a unidade política do Movimento; planejar as táticas e estratégias do Movimento e propô-las à Coordenação Nacional; desenvolver estudos e solução às necessidades políticas e práticas do Movimento; garantir a atuação dos setores e coletivos nacionais e elaborar métodos de trabalho, organização e lutas e promover constantemente a formação política (*ibidem*). A Direção é composta por um homem e uma mulher representando cada estado onde MST está organizado (MST, 2016, p. 22); um homem e uma mulher dos Setores de Frente de Massas e de Produção; mais um dirigente de cada Setor e Coletivo Nacional e 1 coordenador de cada Escola e espaço nacional e o Grupo de Estudos Agrários. Nesse caso, temos mandatos que são de dois anos, podendo concorrer a reeleições sucessivas (MST, 2016, p. 23). Enfim, as reuniões da Coordenação devem ocorrer pelo menos a cada 1 ano, enquanto as reuniões da Direção Nacional devem ocorrer pelo menos 4 vezes num ano (MST, 2016, p. 23).

Parte desta composição repete-se no nível estadual. Assim, há o Encontro Estadual, momento em que são debatidas e aprovadas as linhas de trabalho e as prioridades para o Movimento no estado, que precisam estar em acordo com as plataformas decididas

pelas instâncias nacionais. Nessas reuniões, que devem ocorrer todo o ano, são definidos os critérios de representatividade por assentamento, acampamento e setores e número total de membros para compor a Direção Estadual. É pelos Encontros Estaduais que a Coordenação Estadual também é eleita (MST, 2016, p. 25). Por sua vez, cabe à Coordenação em nível estadual implementar as políticas definidas nos Encontros; garantir a unidade do Movimento no estado; zelar pelo patrimônio e estruturação do Movimento no estado e indicar os 2 membros para a Direção Nacional (MST, 2016, p. 26). Já a Direção Estadual tem os membros e o número destes estabelecidos pela Coordenação ou Encontro Nacional, sendo o mandato de pelo menos 2 anos. É a Direção Estadual que coordena a atuação dos Setores Estaduais. A Coordenação Estadual deve reunir-se 3 vezes ao ano, enquanto a Direção a cada 40 dias (MST, 2016, p. 27-29).

Caso o Estado veja como necessário, pode se organizar também em nível regional, algo que ocorre no estado de São Paulo. Aqui, as regionais são divididas em dois grandes grupos: o chamado eixo do mato e o eixo metropolitano. Neste, temos Grande São Paulo, Campinas, Sorocaba, Vale do Paraíba e Ribeirão Preto e naquele temos Promissão, Itapeva, Pontal do Paranapanema, Andradina e Iaras (Silva, 2007, p. 85). Os membros, a forma de se organizar e como é feita a articulação entre regional e estadual cabe a cada Estado pensar.

Por fim, na instância organizativa temos a coordenação dos acampamentos e a dos assentamentos. Cada acampamento e assentamento escolhe seus líderes a partir das assembleias gerais. O que se nota, dessa forma, é que o MST se organiza de baixo para cima por meio de reuniões coletivas que votam, planejam as atividades e escolhem seus coordenadores. Perceba que o MST tenta reproduzir em cada nível territorial uma forma aberta e ampla de participação de seus membros.

Avançando agora, falando propriamente dos setores de atividades, em que a maior parte das atividades são praticadas, temos então justamente os Setores e Núcleos de Base. Novamente, o Movimento busca reproduzir em todas as suas instâncias seu modo de organização (MST, 2016, p. 36). Assim, nas Direções, nos acampamentos e assentamentos temos os Setores, áreas que dividem as atividades e preocupações de cada membro. É pelos setores que as funções são propriamente divididas pelo MST. Assim, os setores são criados historicamente no Movimento por meio das suas reais necessidades que possam emergir em cada contexto, geralmente os Setores são:

1. Setor de Formação
2. Setor de Comunicação

3. Setor de Finanças
4. Setor de Educação
5. Setor de Frente de Massas (FM)
6. Setor de Gênero
7. Setor de Direitos Humanos (SDH)
8. Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente
9. Setor de Saúde
10. Coletivo de Juventude
11. Coletivo de Cultura
12. Coletivo de Relações Internacionais (MST, 2016, p. 37).

Além dos Setores, outra parte responsável pelo desenvolvimento das atividades são os Coletivos, equipes que antecedem a estruturação e efetivação dos Setores; há os seguintes coletivos:

1. Coletivo de Projetos (Frente do Setor de Finanças)
2. Coletivo de Relações Internacionais
3. Coletivo de Cultura
4. Coletivo de Juventude (MST, 2016, p. 38).

Os setores, conforme apontam os princípios organizativos do MST (MST, 2016, p. 38), elaborados no último debate sobre o Movimento no Encontro Nacional, devem funcionar como Núcleos de Base, ou seja, a forma própria como a base, os acampamentos e os assentamentos devem organizar as funções de cada acampado e assentado. O mais interessante é que as pessoas são destinadas aos setores por aptidão, algo em que na história do sujeito permitiu construir habilidades e conhecimentos fundamentais para sua ação pelo setor.

Antes de adentrar finalmente sobre os acampamentos e assentamentos e aí tratar propriamente da atuação deste trabalho, é fundamental dizer que o MST traz, como organização, uma cartilha que defende dogmas organizativos das instâncias de decisão e organização. Seguem os princípios e as normas organizativas:

- a) Direção Coletiva: todas as instâncias serão formadas por comissões de militantes com igual direito e poder. As decisões serão tomadas, prioritariamente, por consenso político.
- b) Divisão de Tarefas: estimular e aplicar a divisão de tarefas e funções entre os militantes dos Coletivos, valorizando a participação de todos e evitando a centralização e o personalismo.
- c) O Profissionalismo: todos os membros dos Setores e Coletivos devem encarar com profissionalismo suas funções. Considerando profissionalismo sob dois aspectos:
- Transformar a luta pela terra e a organização do movimento como sua profissão de militante. Ter amor e dedicar-se de corpo e alma por ela.
- d) Ser um especialista, procurando aperfeiçoar-se cada vez mais, naquelas funções e tarefas que lhe forem designadas, tendo em vista o conjunto da organicidade do Movimento. Deve-se respeitar as qualidades e aptidões pessoais, na divisão de tarefas, de forma a estimular o profissionalismo.
- e) A disciplina: aplicar o princípio de que a disciplina é o respeito às decisões do coletivo, desde o cumprimento de horários, mas sobretudo de tarefas e missões.
- f) Planejamento: aplicar o princípio de que nada acontece por acaso, mas tudo deve ser avaliado, definido e planejado a partir da realidade e das condições objetivas da organização.
- g) Estudo: estimular e dedicar-se aos estudos de todos os aspectos que dizem respeito às atividades do Movimento. A Organização que não formar seus próprios quadros políticos, não terá autonomia para conduzir suas lutas.
- h) A vinculação com as massas: a vinculação permanente com as massas de trabalhadores é a garantia do avanço das lutas e da aplicação de uma linha política correta. Das massas devemos apreender as aspirações, os anseios e, a partir de sua experiência, corrigir nossas propostas e encaminhamentos.
- i) A crítica e autocrítica: aplicar sempre o princípio da avaliação crítica de nossos atos e sobretudo ter a humildade e grandeza de fazer a autocrítica, procurando corrigir os erros e encaminhar soluções para os desvios (MST, 2016, p. 30-33).

Achamos fundamental citar todos, pois são eles que guiarão em parte nossa prática tendo como cuidado a forma como o MST deve ser entendido como um todo; algo que é amplamente defendido pelos princípios deste movimento social. Por fim, trataremos sobre os acampamentos e assentamentos.

É importante diferenciar as fases da formação dos acampamentos e assentamentos. Após encontrarem terras que não cumprem sua função social, o MST em cada região e estado direciona suas massas para a ocupação destas terras como forma de denúncia. Todavia, esta ocupação pode se alastrar ou se repetir até que se torne fixa e se estabeleça nelas Trabalhadores Rurais Sem Terra. Neste momento, temos o acampamento, momento em que famílias começam a estabelecer seus barracos no local e dão início ao litígio legal para que o Estado reconheça que aquela propriedade pode ser destinada à reforma agrária. Quando o Estado, por intermédio do INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), reconhece o uso da terra, temos o que no movimento chamam de pré-assentamento, no qual o Estado já dá o direito de uso para os acampados e inicia-se o acesso aos créditos. Nesse momento, as famílias acampadas naquele local e, caso seja possível, famílias acampadas de outras regiões, dividem a terra em lotes para cada acampado e, assim, inicia-se a forma de pedido e distribuição dos créditos via INCRA. Quando estas famílias estão estabelecidas, as terras devidamente divididas e o crédito começa a ser acessado, temos propriamente o assentamento. O acampamento e o assentamento além de terem esta diferença possuem outras como veremos ao longo do trabalho.

Partindo do princípio de que grande parte das famílias que acampam e mais tarde se assentam em um lote não se conheciam antes de mobilizarem-se em torno daquele território, o acampamento acaba por se tornar terreno fértil para a construção de relações, e, conseqüentemente, de uma forte identidade grupal. Na verdade, o momento do acampamento é o instante em que a coesão grupal daquela comunidade está mais forte, até porque todos ali têm os mesmos objetivos (Albuquerque *et al.*, 2004b, p. 235). Albuquerque *et al.* (2004b, p. 235) apontam que, quando o acampamento se assenta, entretanto, essa coesão tende a diminuir. Faz-se notar, todavia, que esse índice é variável, e muda em função do momento em que o grupo se encontra (o grupo pode tornar-se mais forte em um contexto em que é necessário conquistar determinada infraestrutura, por exemplo).

A implantação de lotes é financiada pelo INCRA, em diversas frentes (construção de moradia e financiamento do custeio da produção; o instituto oferece também programas de crédito para investimentos, com prazo e carência (Albuquerque *et al.*, 2004b, p. 82). Embora o INCRA seja essencial para a instalação de um assentamento em um determinado território, não se pode ocultar que este não constitui apenas vantagens para os trabalhadores do movimento. O instituto, por exemplo, incentiva a formação de agrovilas (pequenas comunidades onde vivem os trabalhadores, afastando-se para seus lotes apenas durante o dia de trabalho), com o intuito de baratear o fornecimento de saneamento básico e energia elétrica. Albuquerque *et al.* (2004b, p. 84-85), no entanto, relatam que a maior parte dos

assentados prefere viver em seus lotes, por uma série de fatores trazidos pela distância de seus lotes, como a falta de vigilância da produção e a dificuldade e tempo requerido no deslocamento até o local de trabalho, tendo em vista também as condições muitas vezes precárias dos meios de transporte que estão disponíveis. Além disso, os autores relatam também que a agrovila tende a ter problemas relacionais como fofocas e briga de vizinhos, que costumam ser evitadas ou minimizadas com a distância imposta pela vida nos lotes.

Traçada toda esta trilha para tentar situar minimamente o campo em que estamos inseridos, podemos seguir para o debate sobre a atuação de fato.

O acampamento Plínio de Arruda

“Tudo o que eu aprendo sobre plantar é no erro das minhas plantas”.
(Entrevistado)

O presente trabalho tem como área de atuação o Acampamento Plínio de Arruda situado no município de Presidente Alves e na Regional de Promissão. Inserido neste panorama, a psicologia de forma geral pode trabalhar com essas populações de diversas maneiras e atuando com diferentes propósitos. Albuquerque *et al.* (2004a) trata do estabelecimento das relações entre assentamento e comunidade e Albuquerque *et al.* (2004b) da mediação de conflitos nas agrovilas. Em contrapartida, deve-se apontar para contradições no que pontuam esses autores. Azevêdo *et al.* (2009, p. 68) coloca que uma das bases para o desenvolvimento de um trabalho da psicologia é a visão crítica a respeito das relações sociais, e isso faz com que a mediação de conflitos seja tarefa que precisa ser posta em perspectiva. Às vezes, realmente precisa ser feita, mas o psicólogo precisa se atentar a fatores contextuais desses conflitos: qual é a natureza do conflito? Quais questões – de gênero, raça, classe – estão por trás daquele embate? Esse é um atrito que pode, de fato, ser resolvido de forma imediata? E se for solucionado, beneficiará a quem?

De maneira geral, a atuação do psicólogo deve sempre estar de acordo com as demandas pontuadas pela comunidade, e se pautar nas condições psicossociais que a localidade lhe impõe. Apesar da vasta possibilidade de trabalho nesse campo, a psicologia tem se mantido distante do meio rural (Albuquerque *et al.*, 2004a, p. 83), o que apenas ratifica a necessidade de pensar, discutir e envolver-se nas particularidades deste contexto.

Já a cartilha *Referências técnicas para atuação de psicólogas(os) em questões relativas à terra*, do Conselho Federal de Psicologia (2019, p. 63), indica que o psicólogo tem duas principais linhas de atuação nessas realidades: a primeira delas sendo o processo de luta

pela terra, e a segunda se dando no processo de organização social das famílias nas terras conquistadas, tratando também das políticas públicas relativas a essas questões.

Trabalhando no processo de luta pela terra, o psicólogo pode contribuir com a organização social dos militantes, ou fazendo uma escuta qualificada e acolhimento das demandas colocadas pelos participantes do movimento, conhecendo, assim, um pouco melhor as particularidades do grupo de luta no qual está inserido (CFP, 2019, p. 64). Pode também atuar na defesa e denúncia da violência e violação de direitos das famílias da comunidade, bem como fortalecendo estratégias de luta dos trabalhadores que proporcionem mais possibilidades de efetivação da transformação social pretendida (CFP, 2019, p. 64). Mais uma vez, vemos aqui a necessidade de fazer ressalvas com relação ao que o CFP propõe: de fato, essas intervenções são importantes, por vezes indispensáveis, mas é crucial que o psicólogo transcenda essas demandas imediatas e as veja de maneira crítica, articulando um trabalho que impacte a comunidade a mais longo prazo. O psicólogo não pode agir como mero mediador de conflitos, observando as dimensões individuais dos assentados e as relações que se colocam entre eles em um nível mais raso. Pelo contrário, deve fazer o já citado movimento de perceber a realidade em que se insere aquele grupo e ajudar a promover a emancipação dessas pessoas.

Ademais, o CFP (2019, p. 64-67) indica que o psicólogo trabalhe sempre visando a construção da emancipação e o protagonismo das famílias, por meio de um trabalho de acompanhamento que engloba ações de reflexão e promoção do desenvolvimento do assentamento, a nível socioeconômico, mas também relacional. O profissional dessa área deveria também atuar visitando as famílias e seus lotes, de modo a conhecer suas singularidades e podendo auxiliar, algo que este trabalho segue.

Pensando para além da Psicologia do Trabalho, quando se atua numa organização comunitária, como é o acampamento, devemos pensar também dentro do campo da psicologia social como defendeu no capítulo inicial Spink (1996). O olhar social perpassa conhecimentos básicos a respeito da desigualdade social e fundiária, da pobreza, dos conflitos pela terra e violência sofridos pelos pequenos produtores, bem como a constituição do fenômeno latifundiário e sua transformação ao longo do tempo. Por isso, neste trabalho, fizemos uma breve análise da situação do trabalhador no campo em nosso país, do contexto que enseja a luta pela terra, da história econômica brasileira e por aí andamos.

O psicólogo social precisa, em primeiro lugar, conhecer a realidade social e histórica na qual está inserido, e desse princípio geral derivam as orientações que o CFP (2019) pontua como cruciais para o desenvolvimento de um bom trabalho com as populações ligadas às questões da terra. Conforme já indicado, a cartilha coloca como sendo de suma

importância o conhecimento da realidade – nisso temos as maneiras que se dão as relações sociais, o momento histórico, os modos de produção do trabalho – dos diferentes modos de relação que o trabalhador pode nutrir com a terra e como seus processos de subjetivação se alteram em função disso (CFP, 2019, p. 61). Obviamente isso serve para o psicólogo do trabalho, afinal, como atuar numa organização, seja ela uma comunidade ou empresa, sem pensar o local em sua realidade singular e em relação aos aspectos sociais e históricos que circundam tal realidade?

Inscritas as linhas gerais de possibilidade de atuação do psicólogo, dentro do contexto específico da Psicologia do Trabalho, elencamos então o que é importante considerar na atuação no acampamento do MST: melhorar as relações de trabalho dos sem-terra; pensar a organização do acampamento e suas necessidades para a passagem para o assentamento; cuidado com a saúde mental destas pessoas no sentido de garantir um bom convívio entre acampados; promoção de capacitação para os acampados – debate sobre liderança, planejamento, objetivos, por exemplo; melhoria na estrutura hierárquica, garantindo os princípios organizativos prescritos pelo MST em sua direção nacional, entre outras.

Dentro dessas possibilidades, o primeiro passo foi entrar em contato com o Armazém do Campo Bauru, loja do MST que traz para a cidade as produções dos sem-terra, além de promover eventos e debates políticos acerca da realidade política e prática do MST. O Armazém é o intermédio que o MST construiu entre campo e cidade. No Armazém, entramos em contato com Joyce, coordenadora Estadual e Regional do Setor de Produção e apresentamos a possibilidade de abrir um campo de estágio no MST. Neste local, conhecemos Pedro, morador há pelo menos 12 anos do Acampamento Plínio de Arruda e militante do MST pelo Setor da Saúde. A escolha, então, para atuar neste acampamento dá-se pela interlocução inicial com este membro e também pelo fato de que o acampamento fica situado apenas a 20 minutos de Bauru, o que facilitaria a locomoção e presença do estagiário no acampamento, algo que consideramos fulcral para o estabelecimento de laços entre o estagiário e a organização. Veja, trabalhar numa organização, sobretudo quando ela tem questões singulares como a questão de convivência social, como é o caso do acampamento, torna imprescindível que o psicólogo consiga a confiança dos acampados.

Desse modo, para a primeira visita ficou acordado que o psicólogo iria pernoitar e ficar 2 dias no acampamento – algo que se estabeleceu em todas as visitas feitas. Esta visita, portanto, teve como objetivo dois pontos: estabelecer uma relação de presença e confiança com os acampados e entrevistar a coordenação para compreender suas necessidades, sabendo que, no MST, a coordenação é responsável por representar os

anseios dos acampados. Contudo, é preciso dizer que, na hierarquia dos acampamentos, conforme notamos nas entrevistas, os coordenadores não estão acima dos acampados, mas à frente, de modo que guiem os acampados, mas sempre discutindo e debatendo as necessidades de forma clara, aberta, horizontal e democrática.

Como coordenadores do Plínio, temos Dona Luciana, Seu Waldecir e Dona Lucimara, escolhidos na assembleia geral dos acampados – tal qual o Encontro Nacional ou Encontro Estadual que são organizados como assembleias. Perceba mais uma vez que o MST busca reproduzir em todos os níveis sua maneira aberta, horizontal e democrática de decisão. Além destes, temos Dona Maria que não é de fato da coordenação, contudo, na prática, durante nossas visitas, percebemos que como Coordenadora Estadual ela se mostra a pessoa que mais falou na entrevista e na qual os coordenadores confiam e conversam para tomar as decisões. É preciso dizer que o que torna Maria uma pessoa importante no acampamento não é sua posição na organização estadual, porém o fato de que tem bastante apropriação dos processos do MST, tem formação superior, algo que cria um nível hierárquico inescapável frente à maioria dos acampados que sequer concluíram o Ensino Médio. Ou seja, trata-se de um processo de confiança entre os acampados; Dona Maria não é uma liderança por ter um “cargo” maior, mas pela aptidão mesmo, pelo fato de que ela consegue colocar-se como uma pessoa que dá conta das questões que envolvem o acampamento. Isso ficou muito nítido a partir dos encontros com os acampados.

Com a primeira entrevista com os coordenadores, então, levantamos alguns dados gerais. Conforme já mostramos, um acampamento, como cada parte do sistema organizacional do MST, divide as funções de seus membros por Setores. O Plínio possui 8 anos de história como acampamento e já contou com cerca de 81 famílias, enquanto hoje possui 23 famílias acampadas com mais 3 estabelecendo-se agora. Destas, 16 possuem barracos no acampamento e algumas poucas moram no acampamento. Durante a fase de acampamento a questão de se estabelecer no território é difícil, visto que as famílias ainda não conseguem manter uma produção agrícola que não seja para consumo próprio, uma vez que não tem condições financeiras, nem segurança de que conseguirão a terra, para fazer investimentos maiores. Até por isso, a maior parte das famílias vai para o acampamento no final de semana, pois trabalham na cidade ou nos arredores para a manutenção de sua vida. Ademais, a coordenação tem bastante consciência territorial e consegue pensar as necessidades imediatas dos acampados a partir das instituições próximas. Assim, tem-se contato com as instâncias de saúde das cidades mais próximas, tendo visita de médicos e enfermeiros quando necessário. Por fim, percebe-se que não há crianças no Plínio e que a maioria das pessoas são idosas ou estão perto desta faixa de idade.

Já a organização singular do acampamento dá-se pelo que eles chamam de “estatuto de boa convivência”. Neste, constam regras como não ter som alto de noite; proibição de qualquer tipo de briga e de qualquer agressão, sobretudo às mulheres, às crianças ou aos idosos; obrigação de comparecer às assembleias e a proibição do uso de drogas no recinto. A questão das drogas na história do Plínio é sensível, visto que antigos moradores tiveram uso abusivo de certas substâncias. Cabe relevar que isso se deve não ao caráter moral dos acampados passados, mas sobretudo a um quesito social. A maioria dos moradores do acampamento convive com vulnerabilidade social e econômica, o que muitas vezes é um fator para o uso abusivo. Notamos que chamar os princípios organizativos de “estatuto da boa convivência” já indica a preocupação que este povo possui, que é a ideia de conviver bem entre os seus. Perceberemos isso também justamente na entrevista com as lideranças. Enfim, a forma de decisões do acampamento como organização é feita coletivamente nas assembleias por voto, onde todos os moradores têm direitos iguais de fala.

Durante a entrevista inicial, alguns óbices foram levantados. No início, a coordenação trouxe questões relacionadas à dificuldade de os acampados pensarem práticas de autocuidado, problemas com violência doméstica e dificuldades, muitas vezes, em manter um diálogo “mais calmo” entre os acampados quando há discussões sobre algum conflito: “quando você vê, o som já está lá no alto”, Seu Waldecir. Ainda assim, a despeito desses problemas trazidos de forma mais clara, o que se notou é como a coordenação falava sobre temas como a dificuldade de manter a união entre eles ou de os acampados não terem conhecimento das suas tarefas. Como diz Dona Luciana, “gente é complicada”, e o que se notou na fala dos coordenadores é a dificuldade de o grupo manter-se coeso entre si, assumindo as atividades de seus setores ou ainda de tentar resolver os conflitos sem que a coordenação tenha sempre que intermediar. Ao longo da conversa, muitas falas traziam palavras como “união”, “fazer as coisas por amor” ou “devemos pensar mais no próximo”, assuntos que descortinavam um desafio maior para esta organização: a formação da coesão grupal.

Interessante notar que um dos princípios organizacionais do MST é o profissionalismo, o qual indica como fundamental o amor do militante por sua atividade, afirmando que este deve se dedicar de “corpo e alma” (MST, 2016, p. 31). Essa consciência está bem presente na coordenação, uma vez que estes têm treinamentos e constantes atuações fora do acampamento com o MST Regional e Estadual; contudo, nota-se a dificuldade de que as lideranças guiem os acampados para que tenham a mesma apropriação deste princípio tão importante para o Movimento. Além disso, conforme falamos, nos modos de produção do capitalismo, temos relações mercantilizadas, mas o que propriamente significa isso?

Ora, se temos que pagar por objetos básicos da vida humana, como a própria comida ou moradia, tudo torna-se mercadoria e muitas vezes as intenções das pessoas são mediadas pela necessidade financeira, não somente pelos vínculos. Percebemos esta questão já nesta primeira entrevista quando a coordenação diz que as pessoas só agem pelo próprio interesse. Ao esmiuçar esta fala, não queremos entrar numa análise de caráter, mas sim entender por que as necessidades individuais dos acampados parecem fechá-los para entender o acampamento como grupo e, assim, estabelecer relações mais pautadas na coletividade e nos princípios organizativos do movimento.

Ademais, essa questão é importantíssima para acampamentos do MST pensando na virada para o assentamento, porquanto acampamentos desunidos acabam promovendo assentamentos onde os moradores produzem de forma isolada, deixando de lado valores do MST como produção coletiva, criação de agrovilas, produções pautadas na agroecologia e na criação de associações e cooperativas. Notou-se, para além da entrevista, em convívio com outros contextos do MST, como nossa visita à Feira da Reforma Agrária Neusa Paviato, que as agrovilas, assentamentos em que a terra é trabalhada coletivamente enquanto as residências ficam próximas umas às outras e servem de modelo para o Movimento. Todavia, apenas uma pequena parte de assentamentos consegue atingir esta forma de organização dos lotes, a maioria segue com lotes isolados e com residências distantes entre si. Um fator, portanto, imprescindível para a conquista deste “nível” de assentamento é a crença dos acampados de que a produção coletiva e a união entre seus integrantes é mais profícua do que a produção individual. Não apenas isso, pela coesão do grupo atenuar-se na fase do assentamento, conforme mostramos acima; os assentamentos diminuem o convívio e o sentimento de pertencimento ao próprio MST, o que promove, inclusive, uma nostalgia dos assentados pela época do acampamento ou ainda esquecimento do real motivo da luta agrária que é, como também mostramos, a luta política para além da simples conquista da terra.

O pressuposto de alcançar a construção de uma agrovila e uma cooperativa reside na atuação dos coordenadores, apesar que eles não têm conseguido sucesso em garantir a união das famílias. Há inúmeros desafios, afinal, são poucas famílias que residem de fato no acampamento, as “andorinhas”, como eles chamam as pessoas que vêm periodicamente ao acampamento, constituem a maior parte dos residentes. Outras dificuldades notadas ao longo das visitas foi que o grupo ainda personaliza os conflitos e a contemplação das suas necessidades imediatas. Muitos não pensam no sentido de garantir o grupo unido ou como eles mesmos podem se responsabilizar em garantir o bom convívio. De forma mais direta, a maioria apela ao estatuto e às lideranças para que as querelas sejam resolvidas.

Esse panorama foi descrito muito bem por Albuquerque *et al.* (2009a) ao entrevistar assentados. Eles, por exemplo, reclamam das situações da agrovila, contudo, se analisarmos o que motiva essa percepção é que a dificuldade de viver em coletividade, como o medo de serem roubados pela distância das plantações, são derivadas das contradições de uma sociedade em que se impera a individualidade (Albuquerque, 2009a, p. 87). De novo, não cabe uma análise de caráter, mas uma avaliação de como as relações humanas são estabelecidas. Não suficiente, essa dificuldade deriva também do acesso ao capital pelos trabalhadores rurais pequenos, conforme elucidado por Stédile e Fernandes (1999/2005), os quais têm que se locomover a pé para as plantações coletivas.

Assim, o objetivo de nosso trabalho foi de ajudar no processo de união destas famílias a fim de que a passagem para o assentamento possa ser feita de forma coletiva e que permita a efetivação da construção de uma agrovila ou ao menos vias mais coletivas de produção da terra como as cooperativas.

Com este problema no horizonte, iniciamos nossa atuação. Para isso pensamos numa trilha de ação: entrevista com os acampados – como uma pesquisa de clima – para entender sua hierarquia de interesses; a partir da entrevista, pensar modos de ligar os interesses individuais aos interesses coletivos; planejar tais atividades e depois aplicá-las.

Fundamentos teóricos

*“A teoria sem prática de nada vale, a prática sem teoria é cega.”
(Vladimir Ilich Lenin)*

É fulcral observar, mesmo na perspectiva hermenêutica, que todo o saber que se propõe objetivo está inserido numa relação social que jamais pode-se superar inteiramente e que, embora este saber possa aspirar certa autonomia, jamais rompe com os vínculos em que se fundamenta (Faria, 2014, p. 79). Dito de outro modo, não há pesquisador e ação sem ideologia. Logo, nada é mais necessário que a renúncia à ignorância para que se possa empreender com paciência o trabalho incessantemente retomado do distanciamento e do assumir a condição histórica em que cada um se encontra (Faria, 2014, p. 79). É dever do sujeito que atua por intermédio de um saber compreender que o distanciamento possível de sua vinculação ideológica jamais irá lhe conferir neutralidade axiológica. Já dizia o velho professor:

Há uma incompatibilidade total entre o mundo humano da fala, da percepção, da inteligibilidade, da comunicabilidade, da ação, da observação, da comparação,

da verificação, da busca, da escolha, da decisão, da ruptura, da ética e da possibilidade de sua transgressão e a neutralidade não importa de quê (Freire, 2000, p. 125).

Portanto, partimos do princípio que assumimos com este trabalho, como qualquer autor-atuante faz inescapavelmente, uma posição política clara de que é possível pensar relações e práticas que tentem superar as condições materiais históricas na qual vivemos. Neste trabalho, utilizamos inicialmente a entrevista com os coordenadores, algo que já falamos, e também a entrevista com os acampados, a qual iremos discorrer aqui. Tais conversas serão analisadas dentro de um aporte metodológico específico a fim de pensar quais atuações são necessárias no acampamento.

A repetição é companheira da compreensão, então, falemos de novo: este trabalho parte da ideia de que indivíduo e sociedade estabelecem uma unidade dinâmica, um não pode ser pensado sem o outro, o que nos leva a ter consciência de como as formulações sociais, o modo socioeconômico que rege as relações humanas condiciona o indivíduo ao mesmo tempo que este, em sua ação, pode requalificar sua realidade social. Não suficiente, partimos do princípio de que os fenômenos humanos, como o trabalho, só podem ser avaliados pelo desmantelamento das mediações e contradições que engendram aquilo que vemos, o que exige pensá-los em sua totalidade e processualidade. Logo, entendemos que o método materialista histórico-dialético permite-nos desvelar as múltiplas determinações instituídas no transcurso histórico e que se formam e se transformam no esteio das contradições engendradas na relação entre homem e a natureza (Pasqualini; Martins, 2015, p. 363).

Dentro deste campo metodológico, selecionamos como técnica de análise o preceito lukacsiano acerca da dialética singular-particular-universal. Segundo Pasqualini e Martins (2015, p. 363), é de extrema importância que o psicólogo em sua atividade e em sua pesquisa compreenda as formas que a singularidade se constrói na universalidade e, concomitantemente, como a universalidade se concretiza na singularidade, tendo a particularidade como mediação.

O caráter da singularidade é notado no contato com o fenômeno em sua ocorrência única e irrepetível – na imediaticidade sempre nos deparamos com o que é singular (Pasqualini; Martins, 2015, p. 366). Ora, mas o que é imediato é apenas a aparência. À vista disso, precisamos captar a essência, as determinações daquilo que vimos, para assim decodificar as leis explicativas que ensejam aquilo que observamos (Pasqualini; Martins, 2015, p. 364). Noutros termos, a tarefa é conseguir descortinar as maneiras de a universalidade se expressar e se concretizar na singularidade e conseguir dizer como a universalidade se

expressa e se concretiza na diversidade de expressões singulares do fenômeno (Pasqualini; Martins, 2015, p. 363-364). Ou seja, trata-se de entender quais são os objetos conectados a uma mesma universalidade (Pasqualini; Martins, 2015, p. 364), ao mesmo tempo em que devemos compreender como o singular contradiz uma universalidade (Pasqualini; Martins, 2015, p. 366). Um exemplo dado pelas autoras aqui citadas é o sujeito humano, perceba que cada um é único, ao mesmo tempo em que nos consideramos todos humanos. A universalidade do ser humano expressa-se na singularidade do indivíduo (Pasqualini; Martins, 2015, p. 366).

Já quanto à particularidade, temos como o objeto de estudo configura-se dentro de uma realidade específica, que não condiz com o todo. Nesse sentido, na particularidade, temos como o fenômeno se constitui sob determinadas condições, de forma específica – todavia, não completa, não universal (Pasqualini; Martins, 2015, p. 365). Além disso, para Lukács (1967 *apud* Pasqualini; Martins, 2015, p. 366), a particularidade efetiva a mediação entre singular e universal, o que quer dizer que o particular expressa a universalidade e condiciona o modo de ser da singularidade.

Tudo muito abstrato até aqui. Cabe, então, parafrasear o exemplo das autoras (Pasqualini; Martins, 2015, p. 368). Pense em Maria, um indivíduo qualquer. Não há no universo ser igual a ela. Porém, como alguém que vende sua força de trabalho, sua condição de classe condiciona sua singularidade. Tal particularidade é uma especificidade de uma universalidade a de que Maria, como tantos outros, vivem na sociedade capitalista – em seu caso, ela, diferente de poucos e igual a muitos, não detém os meios de produção. O sistema capitalista estabelece determinações à vida daqueles que nele vivem, estabelece as relações sociais, as condições de trabalho e por aí vai – acreditamos que já esgotamos este debate, ainda que a forma como cada um vive o capitalismo seja diferente – temos a classe burguesa. Desse modo, nota-se como a universalidade materializa-se na singularidade-particularidade de Maria – um indivíduo único da classe trabalhadora dentro de um modo de relação social. Finalmente, Maria também é uma mulher. Tal condição é mais uma particularidade de Maria que a identifica com mulheres da classe trabalhadora. Portanto, é pertinente dizer que a particularidade pensada com a singularidade permite uma diversidade de expressões singulares (Pasqualini; Martins, 2015, p. 368).

Nesse campo, queremos pensar o MST como uma categoria que particulariza os sujeitos sem-terra diante da universalidade da luta da reforma agrária dentro do sistema capitalista. Ao mesmo tempo, não perdemos de vista outras particularidades como a particularidade do acampamento Plínio, que torna cada indivíduo que vive ali igual entre si, mas também único no modo de ser. Vale dizer que o Movimento em sua condição digamos

“maior” particulariza os sujeitos de uma forma menos específica e que há uma relação de contradição e reafirmação entre acampamento e o MST. Isso porque, devemos pensar que o acampamento muitas vezes não consegue como grupo reproduzir os princípios organizativos do Movimento e, também, cada indivíduo em sua singularidade tem suas questões ímpares que dificultam que eles possam viver dentro da ideia que é traçada tanto pelo MST como o Plínio. Em resumo, cada acampado tem suas motivações para seguir ou não as condições que tanto Plínio como o MST tentam colocá-los, ao mesmo tempo, tais acampados criam na sua materialidade, nas suas pontas, o que é o MST e o que é a vida no acampamento.

Com isso no horizonte, podemos ver as contradições entre as particularidades do MST e do acampamento no engendramento das singularidades e, claro, lembrando que todos estão inseridos nos modos de produção capitalista, em que as relações são intermediadas pela mercadoria. Inserido nisso, temos o MST em seu objetivo que é alcançar a reforma agrária, que exige, por sua vez, a superação do capitalismo e que os acampamentos consigam levar os acampados a pensar a reforma agrária não de forma imediata, mas sim que se organize para instituir modos de produção coletivos como as agrovilas e cooperativas. Perceba, portanto, caro leitor, como nosso objetivo fica mais evidente ao instaurarmos um método e assim abre-se nosso caminho para nossa atuação.

Ainda nessa trilha, escolhemos três categorias para que sejam avaliadas por intermédio da metodologia introduzida por Lukács. Primeiro, temos a categoria significado em que temos a significação social da realidade humana. Os significados, nos trabalhos de Leontiev, são as formas que medeiam a ação do sujeito sobre o mundo, pois no significado das palavras resguarda-se os conceitos já produzidos historicamente (Asbahr, 2005, 2014). É evidente que a comunicação humana só é possível por intermédio do estabelecimento de um lugar comum, o qual é determinado pelas condições sociais e históricas. Conforme mostramos, não partimos do zero, mas do ponto em que nascemos na história, neste nos é apresentado, pelas relações sociais, os significados construídos socialmente. Ao nascer, conforme aponta Asbahr (2005, p. 111), o ser humano depara-se com um sistema de significações pronto: “A significação pertence, portanto, antes de mais nada, ao mundo dos fenômenos objetivamente históricos”.

Destarte, para que o sujeito consiga se relacionar com o mundo, é necessário que se tenha apropriado daquilo que já produzimos e isso é feito por intermédio dos significados, que são engendrados pelas relações sociais (Asbahr, 2014, p. 269). Por exemplo, ao pensar na palavra *psicologia*, uma série de significados nos vêm à mente, todavia, estes foram estabelecidos previamente à nossa chegada ao mundo, tais significados nos foram

apresentados socialmente – por nossos professores, nossas famílias e por aí vai. Pensando na palavra psicologia novamente, há uma série de significados estabelecidos pela história de nossa sociedade, como a ideia de que a psicologia é uma ciência que trata o sujeito humano e seu psiquismo.

Por outro lado, há o sentido pessoal. Este “é a soma de todos os fatos psicológicos que a palavra desperta em nossa consciência” (Asbahr, 2014, p. 267). Isto é, o sentido pessoal expressa a relação subjetiva que cada um de nós estabelece com os significados sociais e com as atividades humanas. Esse conceito é rico, porquanto permite-nos pensar a formação singular do sujeito humano em relação aos processos sociais em que está inserido.

Por último, temos a terceira categoria: a atividade. No decorrer do processo de evolução, o psiquismo humano sofreu uma série de transformações qualitativas que culminou no que conhecemos hoje como o psíquico (Asbahr, 2005, p. 111). Consoante ao que já tratamos, o que permite isso é o trabalho, ação humana que modifica os objetos e estes transformados nos transformam. Temos aí a atividade, o trabalho como atividade, que intermedeia a relação entre homem e mundo e que presume, segundo Marx (1867/2023d) a assunção de um fim, um significado objetivo.

Como nos ensina Asbahr (2005) ao longo do seu texto, podemos entender que a atividade humana carrega um sentido pessoal e um significado social. Veja, vamos à escola com um objetivo preciso – significado social, que é assimilar e se apropriar dos conteúdos escolares, produtos do estudo humano ao longo da história. Pois bem, todavia, Joãozinho pode ir à escola apenas para ver seus amigos sem sequer notar o significado objetivo de estar ali.

Em nosso caso, queremos avaliar tais categorias da seguinte maneira. O MST como organização estabelece uma série de princípios organizativos que, se seguidos, poderiam concretizar, na sua concepção como movimento social, seu objetivo. Logo, note que o MST imprime significados às atividades de seus membros as quais refletem a sua finalidade como grupo. Temos aí o significado social de ser parte do MST. A atividade dos acampados possuem um sentido objetivo social: a luta pela reforma agrária, superação das relações capitalistas e educação. O Movimento espera que acampados, assentados, militantes e coordenadores hajam com o pressuposto de assegurar uma produção coletiva da terra, agroecológica além de que ajam com um pressuposto político de alcançar a reforma agrária. Todavia, cada acampado, cada coordenador, cada assentado em sua ação tem um sentido pessoal, algo que o motiva individualmente e que pode ou não corresponder ao significado que o MST pontua nas atividades e funções dos participantes do movimento. Neste caso,

temos a separação e a contradição entre significado social e sentido pessoal, onde este não está ligado à derradeira motivação de sua atividade como sem-terra.

Agora já demos mais um passo para entender o objetivo de nosso trabalho. Voltando, traçamos como objetivo ajudar no processo de união destas famílias a fim de que a passagem para o assentamento possa ser feita de forma coletiva e que permita a efetivação da construção de uma agrovila ou ao menos vias mais coletivas de produção da terra como as cooperativas. Dentro do quadro avaliativo que desenvolvemos aqui, sabemos que a coordenação não tem conseguido levar as ações dos acampados a ter como sentido a união e a construção de uma agrovila. Para tanto, precisamos, por meio das entrevistas, compreender quais sentidos pessoais guiam as atividades dos moradores do Plínio com o pressuposto de que o que eles pensam subjetivamente da ação deles abarque o significado social que o MST e o acampamento tentam empregar em seus integrantes. Percebemos que a coordenação está alinhada aos pressupostos do MST, uma vez também que estão mais próximos do que é este movimento social, contudo, a maioria dos acampados não.

Cabe dizer que estas categorias – atividade, sentido objetivo e sentido pessoal – serão avaliadas nas questões universais-particulares-singulares que cada indivíduo carrega consigo e que condicionam, por sua vez, o sentido objetivo e o sentido pessoal de suas atividades. É dentro deste quadro que pensamos e trabalhamos⁵. O acampamento, em sua particularidade, cria certos sentidos objetivos para seus membros – temos aí o estatuto da boa convivência – outrossim o MST – temos aí o livreto de regras e normas elaborado no Encontro Nacional. O sistema capitalista também, em sua universalidade, cria um sentido universal para a atividade humana como a ideia de que trabalhamos pelo dinheiro, algo que leva à alienação da atividade humana (Asbahr, 2005, p. 112). Já não trabalhamos para criar condições de vida, como produzir comida, mas no princípio para receber uma quantidade de dinheiro para aí sim poder usufruir daquilo que é produzido socialmente. Nesse sentido, como contraponto, o MST busca restabelecer o sentido objetivo humano de que plantar é justamente para comer ou pelo menos para que se venda aquilo que produziu para acessar outras fabricações humanas. Em resumo, o Movimento tenta levar o sem-terra a se apropriar devidamente daquilo que produziu sem ter que vender sua força de trabalho em troca de salário.

⁵ É válido trazer que dentro destas linhas de saber-ação, avançamos também em nossa crítica feita inicialmente. Isso porque as ações da Psicologia do Trabalho, muitas vezes, apenas encaram o caráter singular do sujeito ou particular da empresa, sem ter em conta como o indivíduo e sua consciência estão sempre articulados com o universal do sistema capitalista ou o particular – como o trabalhador vive na condição de classe trabalhadora. Para mais, o próprio trabalho nosso está alienado muitas vezes, consoante ao que falamos, porque trabalhamos para ganhar salários, sentido pessoal que é contraditório, pois, como contratados de instituições econômicas, jamais conseguiremos de maneira real pensar o bem-estar do sujeito, uma vez que o sentido que o capital estabelece ao trabalhador é gerar *mais-valia*, não saúde mental ou melhores condições da vida humana.

Conclusão

A gente tenta mostrar para as pessoas que é possível viver uma vida diferente da que elas têm vivido.

(Gringo, uma das lideranças do MST, em conversa com o estagiário)

Delineados nossos pensamentos e nossas ações, esperamos ter mostrado a possibilidade de pensar epistemologicamente atividades possíveis à Psicologia do Trabalho. Talvez quem sabe, em vez de pensarmos em *compliance*, possamos pensar em *disciplina*, palavra que denota muito mais diretamente e sem estrangeirismo o que a ação coletiva, seja numa empresa ou movimento social, exige das pessoas. Talvez possamos pensar mais em *vinculação com as Massas* em vez de *stakeholders*, porquanto aquela pensa muito mais a ideia de que nada somos sem o outro e o caráter de possibilidade de nos unirmos para promovermos outros sentidos e outras perspectivas. Talvez possamos pensar mais em *planejamento*, como princípio de que nada acontece por acaso, do que em *briefing*.

Brincadeiras à parte com as palavras tão consagradas no meio empresarial e por conseguinte na POT, queremos deixar claro que temos a aprender com organizações humanas autônomas. Afinal, elas nos mostram o que é de fato se unir frente a uma necessidade comum para além do lucro, o que é se organizar por um desejo de vida melhor, de um trabalho mais digno ou simplesmente de um pedacinho de terra para chamar de seu – desejo de qualquer um, seja na compra de uma casa ou do alcance a uma terra para produzir alimentos.

Ademais, esperamos com o exposto mostrar possibilidades factíveis de pensar uma episteme que possa pautar melhor nosso trabalho. Não devemos sair das empresas e apenas apontar que elas buscam o lucro, mas ao menos entender, sem hipocrisias ou sem defesas cegas a uma neutralidade caduca – “não sou político”, as limitações que sempre encontramos ao trabalhar em instituições que visam ganhar em cima de nosso trabalho. Queremos dar nomes aos bois sem medo e por intermédio de uma epistemologia que conceitue melhor o mundo laboral. Assim, quem sabe, possamos como ciência pensar a atividade humana para além de escritórios fechados, salinhas com cafeteiras – ou no máximo daquelas salas extravagantes de jogos e comida. Quem sabe, sobre a ideia de que o trabalho é a ação pela qual o ser humano transforma seu mundo e este o transforma, conseguiremos, com nossa ciência, pensar e formular estruturas organizativas que definitivamente pensam o bem-estar do trabalhador. A esperança é um sentimento que só existe e se concretiza com a abertura de possibilidades reais, que as criemos então com nosso saber-fazer, ou que ajudemos a quem já está construindo estes caminhos.

| Referências

- ALVES, G. Trabalho, capitalismo e formas do salariedade: notas teórico-críticas. **O Público e o Privado**, Fortaleza, v. 3, n. 6, p. 109-128, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2510>. Acesso em: 19 jun. 2024.
- ALBUQUERQUE, F. J. B. *et al.* As políticas públicas e os projetos de assentamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, p. 81-88, abr. 2004a.
- ALBUQUERQUE, F. J. B. *et al.* Análise psicossocial do assentamento e seu entorno. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17, p. 233-242, 2004b.
- AMOR de índio. Intérprete: Milton Nascimento e Wayne Shorter. Compositor: Beto Guedes e Ronaldo Bastos. *In: A BARCA dos amantes (Ao vivo)*. Intérprete: Milton Nascimento e Wayne Shorter. [S. l.]: Polygram, 1986. CD (44min).
- ASBAHR, F. da S. F. A pesquisa sobre a atividade pedagógica: contribuições da teoria da atividade. **Revista Brasileira de Educação**, n. 29, p. 108-118, maio 2005.
- ASBAHR, F. da S. F. Sentido pessoal, significado social e atividade de estudo: uma revisão teórica. **Revista Quadrimestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 265-272, maio/ago. 2014.
- AZEVÊDO, A. V. S. *et al.* A psicologia social, comunitária e social comunitária: definições dos objetos de estudo. **Psicologia em foco**, Aracaju, v. 3, n. 3, p. 64-72, 2009.
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas** [online], v. 45, n. esp., p. 121-126, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000500010>. Acesso em: 20 jun. 2024.
- BERNARDO, J. **Economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.
- CERICATO, K. A. S. **Os princípios organizativos e a proposta pedagógica do MST**: contradições de sua materialização na escola estadual Iraci Salete Strozak. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Referências técnicas para atuação das(os) psicólogas(os) em questões relativas à terra.** Centro de Referências técnicas em psicologia e políticas públicas, Brasília, 2019.

FARIA, J. H. de. Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais. **Farol:** revista de estudos organizacionais e sociedade, v. 1, n. 1, jul. 2014.

FERNANDES, B. M. O MST e as reformas agrárias no Brasil. **Boletim da luta**, dez. 2008.

FORMAN, S. A natureza da integração 2: as dimensões econômicas da crise agrária e as panaceias do desenvolvimento. *In:* FORMAN, S. **Camponeses:** sua participação no Brasil. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009. p. 1-7.

LURIA, A. R. A atividade consciente do homem e suas raízes histórico-sociais. *In:* LURIA, A. R. **Curso de Psicologia Geral.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979. v. I, p. 71-84.

PASQUALINI, J. C.; MARTINS, L. M. Dialética singular-particular-universal: implicações do método materialista dialético para a psicologia. **Psicologia & Sociedade** [online], v. 27, n. 2, p. 362-371, ago. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p362>. Epub maio/ago. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p362>. Acesso em: 23 jun. 2024.

PASQUALINI, J. C. A perspectiva histórico-dialética da periodização do desenvolvimento infantil. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, p. 31-40, jan./mar. 2009.

PESSOA C. T.; PRUDENTE, R. C. Significado social, sentido pessoal e atividade de estudo na psicologia histórico-cultural. **Ciências humanas**, v. 27, 26 abr. 2023.

MARX, K. Capítulo 1: A mercadoria. *In:* MARX, K. **O Capital, livro 1:** crítica da economia política. São Paulo: Boitempo editorial, 2023a [1867]. p. 284-324.

MARX, K. Capítulo 4: A transformação do dinheiro em Capital. *In:* MARX, K. **O Capital, livro 1:** crítica da economia política. São Paulo: Boitempo editorial, 2023b [1867]. p. 284-324.

MARX, K. Capítulo 5: O processo do trabalho e o processo da valorização. *In:* MARX, K. **O Capital, livro 1:** crítica da economia política. São Paulo: Boitempo editorial, 2023c [1867]. p. 326-352.

MARX, K. Grande indústria e a agricultura. *In:* MARX, K. **O Capital, livro 1:** a crítica da economia política. São Paulo: Boitempo editorial, 2023d [1867]. p. 701-703.

MARX, K. Capítulo 21: a reprodução simples. *In*: MARX, K. **O Capital, livro 1: crítica da economia política**. São Paulo: Boitempo editorial, 2023e [1867]. p. 790-795.

MARX K. **O 18 Brumário e Cartas a Kugelmann**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA. **Cartilha de estudo comemorativa dos 20 anos**. 2004. Disponível em: <http://www.reformaagrariaemdados.org.br/biblioteca/cadernos>. Acesso em: 23 jun. 2024.

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA. **O Caderno de Formação nº 40: Normas Gerais e Princípios Organizativos do MST**. 2016.

SAMPAIO, J. dos R. Psicologia do trabalho em 3 faces. *In*: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. (org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SAVIANI, D. Sobre a natureza e especificidade da educação. **Germinal: marxismo e educação em debate**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 286-293, 2015. DOI: <https://doi.org/10.9771/gmed.v7i1.13575>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/13575>. Acesso em: 20 jun. 2024.

SILVA, L. H. da. **Práticas organizativas do MST e relações de poder em acampamentos/assentamentos do estado de São Paulo**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

SPINK, P. K. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 174-192, jan./jun. 1996.

STEDILE, J. P.; FERNANDES, B. M. **Brava gente: a trajetória do MST e a luta pela terra no Brasil**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 2005 [1999].

WESTIN, R. Há 170 anos, Lei de Terras desprezou camponeses e oficializou apoio do Brasil aos latifúndios. Agência senado, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/ha-170-anos-lei-de-terras-desprezou-camponeses-e-oficializou-apoio-do-brasil-aos-latifundios>. Acesso em: 20 jun. 2024.

A Gestão de Pessoas em um Núcleo de Atenção Psicossocial de uma universidade pública

Amanda Pereira Freitas
Helena Nogueira Marques
Stefany Montagner Bonifácio
Edward Goulart Junior

Caracterização da organização

O Núcleo de Atenção Psicossocial, local do qual relata-se esta experiência de estágio, tem como público-alvo dos atendimentos e serviços a comunidade discente de uma universidade pública. Este Núcleo, criado em 2018, como um projeto piloto, é vinculado a uma unidade acadêmica na qual se encontra o curso de graduação em Psicologia e tem como objetivo geral promover ações estratégicas que contribuam em aspectos psicossociais dos usuários.

Seus objetivos específicos são: (I) Realizar ações que melhorem a qualidade de vida do público-alvo; (II) Atuar na prevenção aos transtornos psicológicos, ao sofrimento intenso e ao suicídio através de intervenções para o fortalecimento de vínculos, construções de espaços inclusivos e de expressão, manutenção do respeito à diversidade, apoio psicopedagógico, etc.; (III) Favorecer a inserção psicossocial (psicológica, pedagógica e social) ao contexto universitário, auxiliando na vinculação entre pessoas e ambientes da universidade; promover bem-estar psicossocial, auxiliando na construção do sentimento de pertencimento e na qualidade de vida dentro da universidade; (IV) Oferecer suporte às demandas de saúde mental (realização de atendimentos psicológicos breves e encaminhamentos a outras instâncias de saúde).

O Núcleo é dividido em três frentes de atuação: frente de Prevenção e Promoção em Saúde Mental, frente de Acolhimento Psicossocial e Frente de Assistência Psicológica. O Setor de Gestão de Pessoas compõe o Núcleo desde 2020, mas suas ações não foram devidamente registradas, de modo que apenas as ações de 2022 ficaram registradas. Em 2023, este setor passou a contar com uma coordenadora (responsável pela gestão) e três estagiárias vinculadas ao estágio obrigatório em Psicologia Organizacional aplicada ao Trabalho (POT).

Intervenções em Gestão de Pessoas

Profissionais da área de Psicologia podem atuar em organizações aplicando conceitos e contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no setor de Gestão de Pessoas (GP). É um desafio atuar nesta área, pois nela é importante olhar para os fatores que contribuem ou não para o cuidado e a saúde do trabalhador, ao mesmo tempo em que se debruça para a organização dos processos laborais e dos fluxos de trabalho (Borges; Mourão, 2013).

Através do setor de Gestão de Pessoas, a organização pode atuar para garantir o equilíbrio de aspectos ligados aos seus produtos/resultados (o bom andamento das atividades laborais, o desempenho dos trabalhadores, etc.) e cuidar do seu pessoal, já que estes são a força motriz de tudo que é feito, promovendo bem-estar, saúde e qualidade de vida no trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, prevenção de acidentes, etc. (Bragança; Flores, 2021). Para atuar nesse sentido, a GP se utiliza de subsistemas de atuação que conversam entre si, sendo que as práticas devem se alinhar às necessidades da organização em um processo de retroalimentação.

O setor de Gestão de Pessoas no Núcleo de Atenção Psicossocial vem se desenvolvendo desde 2021, quando estagiários do curso de Psicologia passaram a integrar essa área e documentaram um protocolo das atuações do chamado "Setor de Recursos Humanos". Porém, nem todas as ações realizadas a partir deste período foram documentadas, de modo que, apenas em 2023, foram desenvolvidos modelos e planos de ações documentados para o setor. Ainda neste mesmo ano, traçou-se algumas metas para o planejamento e a execução de alguns subsistemas de Gestão de Pessoas. Abaixo estão descritas as atividades realizadas bem como os demais apontamentos sobre as perspectivas das estagiárias.

Diagnóstico da organização

No ano de 2022, outros estagiários de Psicologia Organizacional e do Trabalho realizaram entrevistas de desligamentos com alguns membros, e estas culminaram em apontamentos essenciais para uma compreensão das necessidades e expectativas dos membros do Núcleo de Atenção Psicossocial. Nesse sentido, os encaminhamentos e as ações sugeridas nortearam muitas decisões importantes para a profissionalização do Núcleo, a partir dos referenciais teóricos do desenvolvimento humano e organizacional (Capra, 2005; Morin, 2015; Zanelli; Silva, 2008). Um desses encaminhamentos foi a reconstrução estrutural, visando uma melhor organização dos processos e atividades, com definições mais claras e transparentes quanto aos papéis e divisões de tarefas entre os diversos membros da equipe.

Nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2023, a equipe de Gestão de Pessoas realizou um Levantamento de Expectativas e Necessidades (LEN) junto à equipe estratégica por meio de entrevistas, além de observações e construções teórico-práticas externas, para compreensão mais ampla e complexa do fenômeno institucional. Nesse LEN, evidenciou-se e elencou-se cinco processos deficitários assim denominados:

- 1) Processos de trabalho ineficientes: retrabalho, conflitos interrelacionais, desorganização de tarefas, ausência de fluxos, falta de objetivos;
- 2) Organograma confuso: atravessamentos hierárquicos, indefinição de papéis e funções, confusão sobre carga horária, remuneração e demanda de trabalho;
- 3) "Apagar incêndios"/"Enxugar gelo": sobrecarga de trabalho, indefinição de prioridades e urgências, cultura "ansiogênica";
- 4) Comunicação falha: desconexão entre lideranças; divergências quanto ao uso de alguns meios de comunicação pela equipe; comunicação verbal e escrita (*e-mail*, reuniões de equipe, por exemplo);
- 5) Relações interpessoais desarmônicas: queixa de um clima de trabalho desfavorável, fragmentação da equipe, ausência de transparência e clareza, falta de escuta e acolhimento entre os membros e lideranças.

Com isso, foi possível delimitar um Diagnóstico Organizacional inicial, sintetizado pelos seguintes aspectos:

- 1) Ausência de estrutura organizacional: necessidade de um organograma claro e consistente com a realidade de trabalho do Núcleo;
- 2) Vínculos de trabalho frágeis e aumento da rotatividade: prejuízos para a permanência e continuidade da organização;
- 3) Processos de trabalho sem conexão com objetivos estratégicos ou identidade organizacional, além de desarticulados entre si e não formalizados;
- 4) Descrições de cargos incompletas e não coerentes com o organograma proposto;
- 5) Processos de Gestão de Pessoas desarticulados da Gestão Estratégica do Núcleo.

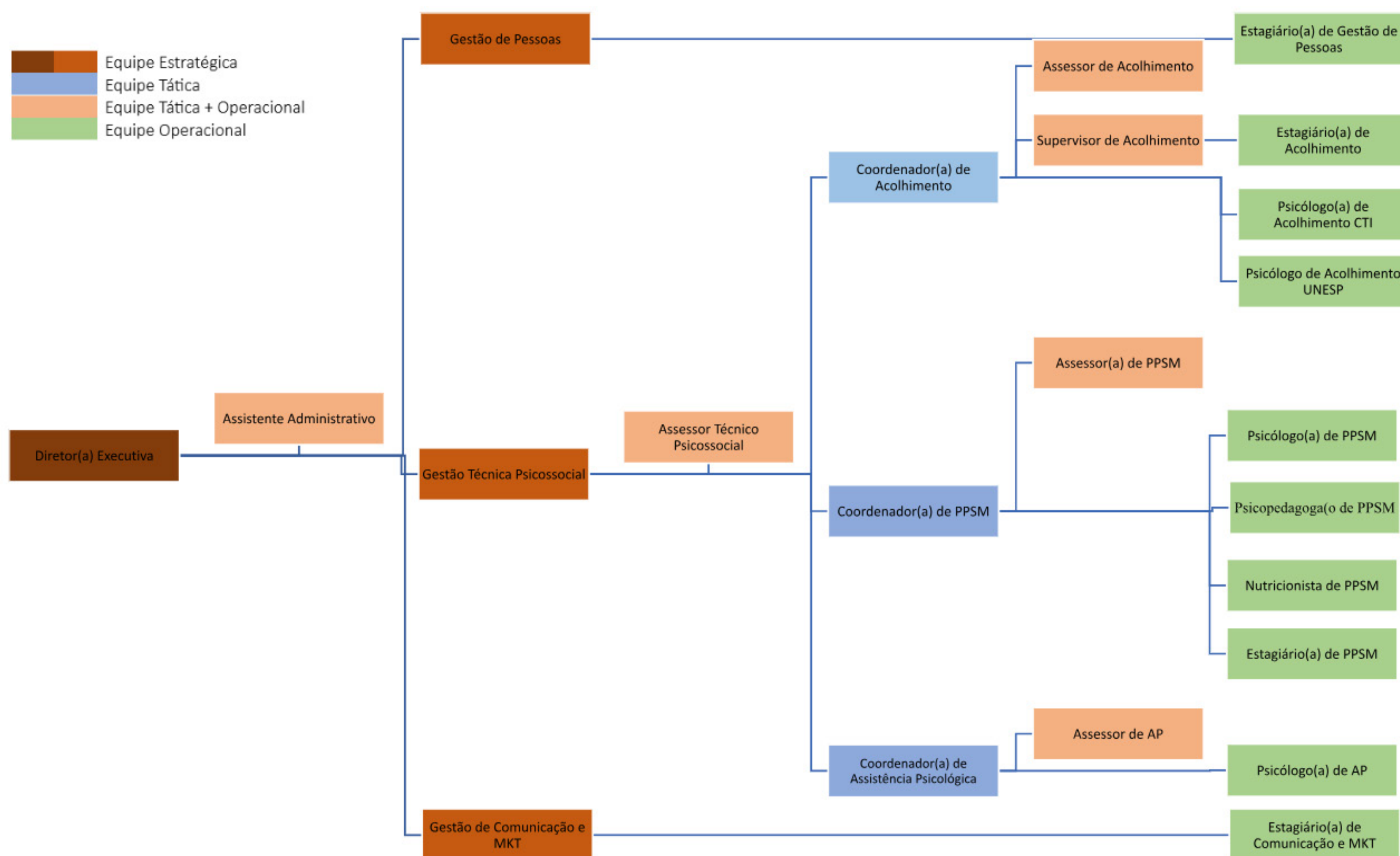
A partir disso, estabeleceu-se um Plano de Ação articulado com o LNE e o Diagnóstico Organizacional, tendo em vista um alinhamento teórico-prático entre os constructos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, especialmente no que tange à Gestão Estratégica de Pessoas, sem perder de vista as particularidades do Núcleo de Atenção Psicossocial, enquanto um programa acadêmico ainda não institucionalizado. O Plano de Ação, de forma sintética, contemplou os seguintes aspectos:

- 1) Aumento de profissionais para área de Gestão de Pessoas;
- 2) Levantamento de expectativas/necessidades e desenvolvimento de um diagnóstico organizacional;

- 3) Mapeamento de processos de trabalho;
- 4) Reestruturação de áreas, cargos e funções;
- 5) Revisão de remunerações e vínculos de trabalho;
- 6) Avaliação das ações propostas e realizadas;
- 7) Fortalecimento e formalização dos processos e atividades, com vistas à continuidade, permanência e institucionalização.

Diante do Diagnóstico Organizacional e do Plano de Ação delimitado, em maio de 2023, foi realizado um encontro presencial com toda a equipe estratégica do Núcleo para apresentar esses resultados construídos coletivamente ao longo dos meses já mencionados. Neste encontro, foi proposta uma nova estrutura organizacional com a criação de novos cargos e funções para a equipe, o que pode ser visualizado na disposição do Organograma proposto para o Núcleo em 2023 (Figura 1). Esta proposta levou em conta as informações obtidas com as entrevistas de desligamento realizadas em 2022, os dados do LEN e do Diagnóstico Organizacional.

Figura 1 – Organograma proposto para o Núcleo de Atenção Psicossocial em 2023



Fonte: Elaboração própria

Ainda nesse encontro, além da apresentação do novo Organograma, houve também uma melhoria nas descrições dos cargos existentes. A descrição e análise de cargos, para Chiavenato (2009), deve englobar todas as atividades e exigências do cargo, constituindo-se, portanto, como uma orientação do que os colaboradores devem executar em seu trabalho. Dessa maneira, há uma sistematização de que competências e funções o membro da organização deve manifestar e do que é esperado pela organização. Para Pontes (2006), uma descrição de cargo detalhada é importante para que todos compreendam os aspectos primordiais de suas responsabilidades. Com isso, evita-se confusões e dúvidas quanto ao trabalho a ser desenvolvido, bem como possíveis frustrações, tanto da parte da organização, quanto do colaborador.

A partir disso, foi possível estabelecer com a equipe as expectativas de desenvolvimento e desempenho direcionadas às novas atribuições de cada um. Abaixo tem-se algumas dessas expectativas:

- Articulação e integração entre as frentes de trabalho: Prevenção, Acolhimento, e Assistência;
- Instituição e aplicação de regras e normas relacionadas às condutas e processos de trabalho;
- Formação dos estagiários, mas também dos profissionais;
- Harmonia e fortalecimento do trabalho em grupos;
- Participação das reuniões;
- Relacionamento assertivo entre assessores e coordenadores;
- Autonomia e proatividade na proposição e execução de novas ideias;
- Utilizar os meios de comunicação de forma assertiva e não-violenta.

De acordo com o Dicionário de Competências estabelecido a partir Plano de Cargo e Carreiras da Unesp (Campos, 2022), foram selecionadas algumas competências técnicas e comportamentais imprescindíveis para o alinhamento e alcance das expectativas mencionadas anteriormente:

1) Competências comportamentais:

- Liderança;
- Trabalho em equipe e colaboração;
- Proatividade e iniciativa;

- Melhoria contínua;
- Comunicação assertiva;
- Ética profissional;
- Visão sistêmica;
- Empatia;
- Criatividade e inovação.

2) Competências técnicas:

- Conhecimentos básicos em Pacote Office;
- Conduzir reuniões;
- Fazer apresentações em público;
- Escuta psicológica;
- Gestão de indicadores;
- Produtividade e qualidade;
- Análise de dados quantitativos e qualitativos.

Avaliações de Desempenho

Para Chiavenato (2001), a avaliação de desempenho é uma análise sistemática da atuação de cada colaborador considerando as competências e habilidades esperadas pela função que esse ocupa na organização. Kuhn, Berwig e Pinto (2015) acrescentam que a avaliação também possui o propósito de compreender como aquele trabalhador está contribuindo para a organização. Contudo, como os próprios autores colocam, deve-se atentar para que essa avaliação não recaia num ideal produtivista, observando apenas se esse trabalhador gera ou não resultados úteis para a organização, mas sim pensar a avaliação de desempenho para compreender se a própria instituição promove bem-estar para seus trabalhadores.

Foi acordado com a equipe que a implantação dos processos de reestruturação seria acompanhada pela equipe de GP, bem como após alguns meses haveria uma Avaliação de Desempenho/Competências para entender como as pessoas estavam se relacionando com seus novos líderes (visto que as lideranças mudaram de lugar diante do novo organograma). A avaliação foi feita com base nas expectativas e competências citadas anteriormente e

ocorreu tanto de forma individual como em equipe. Foi elaborado e disponibilizado um formulário para autoavaliação, um para avaliação do gestor direto e outro para avaliação do gestor pelo liderado; não foi realizada a avaliação de pares, mas entende-se que, numa próxima avaliação, faz-se necessário a fim de que os dados obtidos sejam mais bem analisados.

Justifica-se tal ação pois este subsistema (Avaliação de Desempenho) é documentado na literatura como relacionado a níveis de satisfação e engajamento no trabalho, pois se trabalhadores possuem um espaço para visualizar os aspectos em que precisam melhorar, podem então traçar novas estratégias de resolução que os tiram de um espaço de inércia ou culpabilidade. Além disso, o acompanhamento da liderança contribui para o aprimoramento do fluxo de trabalho, bem como promove e otimiza o desempenho. Por outro lado, a falta de acompanhamento e avaliação de competências pode levar a situações não desejadas, aumentar o retrabalho e gerar estagnação (Paula; Queiroga, 2015; Ceribeli *et al.*, 2019).

Deste modo, no período de setembro a novembro/2023, ocorreram as referidas avaliações, por meio do Google Forms. Foram obtidas 58 respostas na Avaliação do Líder – formulário no qual o liderado poderia avaliar seu líder; 83 respostas na Avaliação do Liderado – formulário no qual o líder poderia avaliar seu liderado e 63 respostas na Autoavaliação. Esses números de respostas são expressivos, considerando que a equipe de membros do Núcleo naquele momento totalizava 80 pessoas. Para as pessoas que não responderam, foram criadas novas oportunidades para preencher os formulários, porém, algumas optaram por não o fazer, seja por não compreenderem a importância desse processo avaliativo ou mesmo por priorizarem outras tarefas.

O ciclo de avaliações se encerrou com a orientação e o acompanhamento dos *feedbacks* realizados individualmente com cada membro das frentes. De acordo com Missel (2012), a técnica do *feedback* corresponde a apresentar uma devolutiva das avaliações de desempenho feitas, contribuindo assim para que os colaboradores de uma organização compreendam como seu trabalho é visto pelas suas lideranças e adquiram maior consciência sobre sua atuação no trabalho. Acrescenta-se a importância de promover um ambiente seguro e acolhedor, nunca constrangedor ou punitivo. O membro da instituição deve se sentir valorizado em ter sua perspectiva sobre como compreende sua própria conduta e o trabalho da organização ouvida.

A equipe de GP realizou este processo acessando as avaliações das equipes e elencando os principais apontamentos realizados e, em seguida, acompanhando e facilitando o *feedback* no qual o líder teve liberdade para conduzir e trazer outros elementos importantes e que não foram possíveis de melhor descrever e aprofundar nos formulários. Os liderados

também tiveram esta oportunidade de aprofundamento. Em síntese, os *feedbacks* foram realizados entre líder e liderado, acompanhados de um membro da equipe de GP.

Nosso objetivo enquanto equipe foi promover uma cultura de avaliação e de desenvolvimento coletivos, além de um espaço para que todos os membros pudessem expressar como tem sido sua experiência no Núcleo e o que acreditam que pode ser mudado para que o trabalho seja feito de uma melhor forma e que se estabeleça e se mantenha um clima positivo de trabalho. Portanto, mais do que apenas avaliações individuais, buscamos efetuar avaliações de equipe que gerassem aprendizagens e mudanças positivas.

Recrutamento e Seleção

Outra ação desenvolvida ao longo de 2023 foram Processos Seletivos, ações pertencentes ao subsistema de Recrutamento e Seleção. Como mencionado anteriormente, desenvolveu-se um plano de ação e modelos para execução de possíveis processos seletivos ao longo do ano, contemplando (1) um roteiro de entrevistas por competências que poderia ser adaptado para cada vaga e setor; (2) uma pasta com descrição de algumas dinâmicas e vivências de grupo e (3) uma listagem de competências gerais (técnicas e comportamentais) para atuação na organização. Este desenvolvimento do subsistema de Recrutamento e Seleção se deu a partir de pesquisas bibliográficas que estão mais bem debatidas a seguir.

Recrutar significa encontrar e atrair pessoas desejáveis para as vagas, cargos ou funções disponíveis em uma organização. Esta etapa consiste na divulgação da vaga e na escolha de perfis adequados para continuar no processo, e importa frisar que a quantidade e qualidade da escolha de pessoas recrutadas impacta diretamente na próxima etapa, ou seja, a seleção dos candidatos. O recrutamento e, por conseguinte, a seleção, são projetos complementares em uma organização. Eles podem ser guiados por uma estrutura já definida em organograma (necessidade de contratação), ou ainda acontecerem diante de uma demanda vinda de líderes, visto que pode haver necessidade de aumento de quadro de pessoal ou substituições.

Ainda, ações de Recrutamento e Seleção (R&S) precisam de um cuidado ético importante no sentido de prezar pela elaboração, condução e acompanhamento dos métodos escolhidos a partir de um embasamento teórico consolidado, embora algumas pesquisas demonstrem que haja limitações neste sentido (Bentivi *et al.*, 2022).

Desde o primeiro contato com possíveis candidatos, a organização precisa se fazer entender, mostrando aspectos que sejam centrais em termos de expectativas e atratividades. O profissional que conduz o processo deve estar inteirado de quais são as atividades

requeridas àquela vaga, para que consiga extrair do candidato informações importantes que culminem numa análise correta sobre o nível de compatibilidade existente entre candidato-vaga. E, para que isso seja possível, é necessário que a Gestão de Pessoas se relacione com todas as áreas da organização e tenha contato direto com o(a) gestor(a) das mesmas. Além disso, o procedimento e o método utilizado num processo de R&S pode ser flexível, mas existem algumas indicações importantes para se atentar que são detalhadamente discutidas por Bentivi *et al.* (2022) em aspectos teórico-metodológicos.

Ao se considerar as etapas de seleção, nas quais os candidatos passam por análise de competências necessárias para a vaga, os profissionais de recrutamento e seleção precisam descrever muito bem quais são as competências necessárias e quais os melhores técnicas/métodos para averiguação das mesmas. Primeiramente, é necessário a correta descrição das atividades, conhecimentos, comportamentos e atitudes esperadas para a ocupação em questão, e tal atividade pode ser realizada por quem já ocupa a vaga, pelos gestores diretos desta pessoa ou por terceiros que trabalham em cooperação com quem realiza essa função. Após isso, se faz a divulgação clara e honesta da vaga, pois só assim é possível alinhar as expectativas com os futuros trabalhadores.

As próximas etapas de análise podem ser variadas, sendo que as mais utilizadas são análise de currículo, entrevistas (individuais ou coletivas), dinâmicas ou vivências de grupo, testes e/ou avaliações. A triagem de currículo serve como um filtro inicial, onde são selecionadas as pessoas cujas informações parecem se aproximar das demandas da vaga (entre elas os requisitos mínimos, as qualificações desejadas, etc.). As entrevistas devem ser estruturadas pois, com base nas discussões de Bentivi *et al.* (2022), estas são aquelas chamadas de “entrevistas por competências” e que facilitam a comparação entre os candidatos e tornam o processo menos suscetível a falhas. As perguntas precisam ser elaboradas previamente com base nas competências para o cargo, e respostas esperadas devem ser descritas, de modo que seja possível abstrair da conversa dados que realmente importam na tentativa de amenizar a subjetividade do entrevistador (Abre; Carvalho-Freitas, 2009 *apud* Bentivi *et al.*, 2022). O que caracteriza uma entrevista estruturada é a presença de uma relação fixa de perguntas que serão apresentadas para todos os candidatos à vaga em questão.

Do mesmo modo, as dinâmicas de grupo também devem ser planejadas considerando as competências que se esperam e a condução deve abrir espaço para a manifestação de habilidades, conhecimentos e atitudes. Outra opção para análise de perfil são os desafios situacionais, que podem ser utilizados tanto para averiguar o comportamento emocional e interpessoal, quanto para conhecimentos técnicos ou teóricos, a depender de como o desafio é elaborado e solicitado.

Durante 2023, três processos seletivos foram organizados: um para seleção de duas psicopedagogas, outro para seleção de estagiários para compor um time de formação e educação permanente sobre marcadores sociais de raça, e o último para seleção de estagiários da área de Acolhimento Psicológico (área de grande volume de pessoal dentro da organização). Destaca-se aqui o último processo seletivo, que visava selecionar 40 candidatos graduandos do último ano em Psicologia da universidade onde se situa o Núcleo. Para o bom andamento do processo, buscou-se alinhamento com os gestores da área e também de estagiários ativos, sendo que esse passo objetivou descrever melhor as competências teóricas e comportamentais necessárias.

Além disso, foi delimitada a reserva afirmativa de 50% das vagas para grupos histórica e socialmente excluídos (pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIAPN+, mulheres mães e pessoas pretas/pardas), algo inédito dentro do Núcleo de Atenção Psicossocial e que vai ao encontro com sua missão e valores. Para execução do processo, estabeleceu-se que nenhuma etapa seria necessariamente eliminatória, devido ao número de vagas ser 40 e o número de inscritos 62. Alguns candidatos não foram selecionados na triagem dos currículos, pois não cumpriam o requisito mínimo (estar no último ano de graduação – requisito estabelecido para assegurar uma maior maturidade teórica e prática dos candidatos), e então 58 pessoas passaram para as próximas fases – a saber, dinâmica em grupo (desafio de construir e apresentar um texto coletivo em pequenos grupos), prova objetiva e dissertativa e entrevistas em duplas.

A dinâmica de grupo objetivou avaliar competências comportamentais e técnicas, abrangendo: iniciativa, comunicação assertiva e articulada, organização, objetividade, gestão de tempo e conhecimentos pertinentes à função. A prova objetiva e dissertativa, fase mais objetiva em termos de correção, buscou sondar e avaliar senso crítico e conhecimentos teóricos dos candidatos (servindo tanto para uma seleção mais apurada, quanto para indicar possíveis lacunas de conhecimentos). Por fim, a entrevista em duplas também buscou analisar as mesmas competências avaliadas na dinâmica, porém de modo mais aprofundado.

Esperava-se que nas entrevistas os gestores da área pudessem estar presentes, tanto para realizar perguntas extras importantes, quanto para analisar a compatibilidade candidato-vaga. Porém, eles não compareceram e a equipe de GP precisou discutir entre si algumas questões ao longo do processo. Ressalta-se que para o processo de classificação foi utilizado peso 2 para a prova, peso 3 para dinâmica e peso 5 para a entrevista, de modo que as notas de cada etapa foram multiplicadas por seus respectivos pesos e depois a soma dessas notas foi dividida por 10.

Após este procedimento de classificação, verificou-se que as pessoas pertencentes às vagas afirmativas tinham pontuado as melhores classificações, mas como não atingiu-se o número de vagas reservadas (20), utilizou-se de acréscimo de 0,50 pontos (por marcador social) na média final destas pessoas, chegando a um resultado no qual 40 pessoas foram aprovadas e 13 foram pré-aprovadas (sendo avisadas de que ficariam numa lista de espera, se assim quisessem, e poderiam ser chamadas em casos de desistência ou abertura de novas vagas).

Contribuições e indicações

Diante das principais atividades planejadas (e executadas) durante o estágio, que foram a realização de Processos Seletivos e Avaliações de Desempenho, entende-se que essas contribuíram em dimensões diagnósticas da organização, além de trazerem resultados imediatos e diretos (vinculação de novos trabalhadores e espaços de *feedbacks* para desenvolvimento do trabalhador).

Durante os dois processos comentados acima, foi possível averiguar e coletar indicadores que podem contribuir para a tomada de decisões estratégicas nos próximos anos. Por indicadores, entende-se os dados quantitativos e qualitativos que demonstram e comprovam algum tipo de fenômeno. Por exemplo, pode-se inferir que, a partir do processo de Avaliação de Desempenho, constatou-se certa individualização e fragmentação das atividades de alguns estagiários, sendo que o trabalho remoto pode ser um fator de impacto nesta variável. Também foi observada uma insatisfação e avaliações negativas sobre a comunicação de alguns gestores, sendo que diversas pessoas relataram incômodos com posturas verticalizadas e sem possibilidade de diálogo.

Percebeu-se também, em alguns relatos, um sentimento de exclusão dos estagiários por não terem participado da discussão da reestruturação e por também não compreenderem esse processo direito, tendo dificuldades para conseguir avaliar a reestruturação. Nesse sentido, entendemos que uma maior integração entre os membros se faz necessária, com a criação de mais espaços e oportunidades de informações e diálogos sobre o que acontece na organização e espaços também para que os membros possam ser ouvidos e tirem suas dúvidas. Aqui, destaca-se a importância de que os líderes saibam utilizar os tempos de reunião em equipe para propiciar esses diálogos.

Para isso, destaca-se como um caminho possível as ações de Endomarketing, as quais foram esquematizadas, mas não foi possível realizar ainda em 2023. Esse subsistema dedica-se ao comprometimento da equipe com o desenvolvimento da organização (Lima;

Melo, 2017) por meio da valorização do seu capital humano, ou seja, da valorização do potencial dos funcionários. Isso é feito principalmente por meio da promoção da *motivação, integração e comunicação* da equipe.

Além disso, percebeu-se que os aprovados do processo seletivo para as vagas de Acolhimento Psicológico possuem alguns conhecimentos teóricos relacionados à vaga, mas que habilidades de manejo clínico podem ser melhor desenvolvidas junto aos estagiários que ingressam nestas ocupações. Para isto, sugere-se que programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) sejam planejados e aplicados aos novos estagiários, visando formação técnica e acompanhamento.

Conclui-se que aspectos estruturais e estratégicos da organização precisam ser repensados, tais como relações de liderança e gestão compartilhada, comunicação organizacional, projetos de acompanhamento de líderes, e necessidades de diferentes programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para seus membros. Vale ressaltar que este último, considerado um subsistema importante em Gestão de Pessoas, diz respeito a práticas de iniciativa organizacional que objetivam propiciar aos trabalhadores o aprendizado de competências que os ajudem no desempenho atual de suas atividades (Borges-Andrade *et al.*, 2013; Ferreira; Abbad, 2014).

Além de o T&D objetivar a aprendizagem de competências e evolução individual dos trabalhadores (o que é muito importante em termos de compromisso ético e social nas organizações), é consenso que eles também devem focar no alcance de objetivos estratégicos das organizações – isto é, aquilo que precisa ser aprendido e melhorado dentro de equipes e liderança para que a organização seja um local saudável de trabalhar e consiga atingir seus resultados e metas.

Considerando as características particulares do Núcleo de Atenção Psicossocial, nota-se que são possíveis de execução os projetos e as ações de Treinamento e de Desenvolvimento, pois os mesmos podem ser executados pontualmente ou com um tempo determinado e não muito extenso. Isto porque o pessoal vinculado ao Núcleo (em sua maioria estagiários e voluntários) não possui uma projeção longa de permanência no projeto devido às mais diversas questões (formação, busca de novas experiências, etc.).

Além dos processos de T&D mencionados, também devem ser executadas ações de "Instrução" e de "Informação", tendo elas as seguintes definições: instrução é toda orientação baseada em objetivos instrucionais, realizadas com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, etc.; informações são as ações educacionais de curta duração (aulas, manuais, roteiros, etc.).

Considerações finais

O estágio obrigatório em Gestão de Pessoas no Núcleo de Atenção Psicossocial possibilitou atuar em uma instituição que, diferente de empresas privadas, não obedece ao imperativo do lucro. Porém, o projeto se propõe a desenvolver um trabalho de muita importância e responsabilidade e, assim sendo, o desempenho positivo dos membros é exigência para o atingimento dos objetivos propostos.

Visto que o Núcleo é um projeto vinculado a uma universidade pública, preocupado em promover saúde mental e diminuir o sofrimento psíquico, para que o trabalho continue sendo proveitoso à comunidade universitária, é essencial que nosso próprio ambiente de trabalho se mantenha também saudável. E para isso, o trabalho de uma equipe de Gestão de Pessoas, baseada nos pressupostos da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser um grande aliado. Nesse sentido, acredita-se que ainda é possível e necessário continuar avançando. Esse ano, de 2023, os estagiários em POT fizeram parte de grandes mudanças na estrutura da organização, as quais foram parcialmente descritas aqui (e que devem ser acompanhadas e avaliadas). Diante disso, entende-se que essas mudanças foram necessárias para que o trabalho aconteça de forma mais qualitativa, organizada e também mais saudável para seus trabalhadores.

Considera-se que essa experiência contribuiu para uma formação mais sólida para uma futura atuação profissional das estagiárias, uma vez que houve a oportunidade de organizar, formalizar e aplicar processos, sendo o Processo Seletivo do Acolhimento e a Avaliação de Desempenho os maiores exemplos disso, ambos inéditos para o Núcleo. Além disso, presenciou-se conflitos que demandaram estratégias de manejo, sabedoras que, embora não seja possível agradar a todos, o objetivo maior do estágio foi atuar para cuidar dos interesses dos colaboradores, assim como possibilitar que os fluxos de trabalho aconteçam com qualidade.

Entre erros e acertos da atuação da equipe de Gestão de Pessoas no ano, possibilitou a confiança que as próximas equipes de estagiários continuarão avançando em seu propósito profissional e que as práticas aprendidas no estágio favoreceram diferentes aprendizagens para uma atuação profissional em psicologia mais qualificada.

| Referências

BENTIVI, D. R. C.; SANTOS, J. C.; RIBEIRO, E. M. B. de A.; FREITAS, M. N. de C.; BARROS, S. C. Recrutamento e Seleção: considerações teórico-metodológicas e desafios para o futuro. *In*: FREITAS, M. N. de C. *et al.* (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: perspectivas teórico-práticas**. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2022. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 11 dez. 2023.

BRAGANÇA, B.; FLORES, T. **A Importância do RH estratégico nas organizações de trabalho (Trabalho de Conclusão de Curso Graduação)**. 2021. Centro Universitário Una, Belo Horizonte. Disponível em: <https://bit.ly/3SN53Ci>. Acesso em: 29 nov. 2024.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. da S. A. M. P.; MOURÃO, L. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: um modelo para sua gestão. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 465-496.

CAMPOS, D. C. de. **Gestão de desenvolvimento profissional por competências, seguido de Dicionário de competências pessoais e profissionais**. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2022.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicaseos. **Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.3339>. Acesso em: 20 nov. 2024.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, S. C. M. G.; MELO, J. A. M. de. A importância do endomarketing para a comunicação interna. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 122-138, out./dez. 2017.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

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

PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015. DOI: <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>. Acesso em: 29 nov. 2024.

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

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Liderança, participação e formação de equipes. *In*: ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 71-88.

Desenvolvimento e retenção de talentos através das movimentações em escada em uma multinacional de celulose

Fabiana Ferreira Vieira
Edward Goulart Junior

Introdução

As movimentações em escada são fundamentais nas políticas e práticas de gestão de pessoas, pois representam a evolução progressiva dos colaboradores dentro da hierarquia corporativa, contribuindo para o sentimento de justiça organizacional. Nesse modelo, os funcionários avançam gradualmente em suas carreiras, adquirindo novas responsabilidades e habilidades ao longo do tempo. Esse processo não apenas fortalece o comprometimento e a motivação dos colaboradores, mas também desempenha um papel importante na retenção de talentos e na construção de uma estrutura organizacional sólida e coesa. A progressão clara e consistente oferecida por essas movimentações favorece um ambiente no qual os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos por seu progresso, o que, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho e fortalece os vínculos com a empresa.

A justiça organizacional é essencial para o funcionamento saudável de uma empresa e está intrinsecamente ligada às percepções dos colaboradores sobre a equidade, transparência e imparcialidade nas práticas e decisões organizacionais (Guimarães *et al.*, 2022). Quando os processos de movimentações em escada são transparentes, baseados em critérios claros e justos, isso promove a sensação de equidade e imparcialidade entre os colaboradores. Essa percepção de justiça é um elemento-chave para o engajamento dos funcionários e para o estabelecimento de uma cultura organizacional que valoriza e reconhece o mérito individual, estimulando um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Esses processos de progressão na carreira, quando estruturados e comunicados de maneira clara e transparente, não apenas impulsionam o crescimento profissional, mas também contribuem significativamente para a criação de um ambiente de trabalho mais justo, transparente e motivador (Guimarães *et al.*, 2022). Essas práticas fortalecem a coesão organizacional e promovem um clima de confiança e lealdade entre os colaboradores e a empresa, resultando em benefícios tangíveis para o sucesso e a sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, o papel do HRBP (Human Resources Business Partner ou Parceiro de Negócios de Recursos Humanos) é fundamental para apoiar essas movimentações.

O HR Business Partnering é um processo no qual profissionais de RH trabalham em estreita colaboração com líderes empresariais e/ou gestores de linha para alcançar objetivos organizacionais compartilhados, especialmente ao projetar e implementar sistemas e processos de RH que apoiam os objetivos estratégicos do negócio (Ulrich, 1998; Ulrich *et al.*, 2013). Segundo os autores, esse processo pode envolver a designação formal de “parceiros de negócios de RH”, ou seja, profissionais de RH que estão integrados no contexto empresarial, por vezes como parte de uma reestruturação mais ampla da função de RH. É

fundamental observar que existem definições variadas de HR Business Partnering e que, quando os HRBPs atuam, há amplas variações em seu papel (Ulrich *et al.*, 2013).

A concepção de HR Business Partnering surgiu na década de 1980, aproximadamente no mesmo período em que o acadêmico de negócios dos EUA, Dave Ulrich, apresentou suas teorias iniciais para a entrega ideal de RH (Ulrich, 1998; Ulrich *et al.*, 2013). Ulrich introduz o conceito de Business Partnering (Parceria de Negócios) no contexto da gestão de recursos humanos.

A definição de Business Partnering, conforme apresentada por Ulrich (2013), refere-se à transformação do papel do departamento de RH dentro de uma organização. Ele propõe que o RH deixe de ser uma função puramente administrativa para se tornar um parceiro estratégico das áreas de negócios. O conceito implica que o RH trabalhe em estreita colaboração com os líderes e gestores de outras áreas da empresa, entendendo suas necessidades e objetivos para alinhar estratégias de gestão de pessoas que estejam diretamente relacionadas aos objetivos organizacionais. Isso significa que o RH deixa de ser apenas um fornecedor de serviços para se tornar um consultor interno que contribui ativamente para a formulação e execução da estratégia corporativa.

Ulrich destaca a importância de os profissionais de RH compreenderem profundamente o negócio em que estão inseridos, desenvolverem uma mentalidade estratégica e estarem alinhados com as prioridades e os desafios enfrentados pela empresa (Ulrich, 1998). A Parceria de Negócios exige uma colaboração estreita entre o RH e as demais áreas, visando melhorar o desempenho organizacional por meio do alinhamento estratégico das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Além de introduzir o conceito de HRBP, Dave Ulrich é reconhecido por enfatizar a importância fundamental das pessoas para o êxito organizacional. Sua abordagem ressalta o valor dos colaboradores como componentes essenciais que impulsionam o crescimento e a eficácia das empresas. A ideia central de que “as pessoas são nossos maiores ativos” reflete sua filosofia sobre o papel crucial dos recursos humanos no contexto empresarial. Essa filosofia ressalta a importância estratégica de investir no desenvolvimento e crescimento dos colaboradores dentro de uma organização. Nesse contexto, o papel do HR Business Partner (HRBP) é crucial no acompanhamento do desenvolvimento de pessoas e na implementação de modelos de progressão como a “escadinha” (Ulrich, 1998).

O HRBP atua como facilitador desse processo, trabalhando em estreita colaboração com líderes empresariais e gestores de linha para identificar as habilidades e competências necessárias em cada estágio da progressão na carreira (Ulrich *et al.*, 2013). Além disso,

eles desempenham um papel fundamental na criação de programas de desenvolvimento, *mentoring* e treinamento que capacitam os colaboradores a avançar na “escadinha” de maneira consistente e alinhada com as metas estratégicas da organização. Ao apoiar essa progressão orgânica, o HRBP contribui não apenas para o crescimento individual dos colaboradores, mas também para o fortalecimento do quadro de talentos da empresa, garantindo um alinhamento contínuo entre as capacidades dos funcionários e as necessidades do negócio (Ulrich, 1998; Ulrich *et al.*, 2013).

A integração dos HRBPs no cerne estratégico das organizações modernas é uma demonstração da evolução das práticas de recursos humanos. Esses profissionais assumem um papel crucial ao agir como ponte entre a liderança e os colaboradores. Sua presença e influência nos processos de movimentações em escada refletem não apenas uma mudança de paradigma na gestão de recursos humanos, mas também uma abordagem mais holística na construção de uma cultura empresarial centrada no desenvolvimento e no crescimento sustentável. Ao estabelecerem laços estreitos com os líderes empresariais, os HRBPs garantem que as movimentações na carreira sejam alinhadas não apenas com os objetivos de negócio, mas também com as aspirações e habilidades individuais dos colaboradores, resultando em um ambiente mais equitativo e alinhado com a missão e os valores da empresa (Ulrich, 1998; Ulrich *et al.*, 2013).

A atuação dos HRBPs não se limita apenas à implementação de programas de desenvolvimento. Eles desempenham um papel essencial na análise contínua das estratégias de progressão, adaptando-as dinamicamente para corresponder às mudanças no cenário corporativo e nas demandas do mercado. Esse aspecto adaptativo e proativo é crucial para assegurar que as movimentações em escada permaneçam relevantes e eficazes ao longo do tempo, garantindo que os colaboradores tenham oportunidades contínuas de crescimento e desenvolvimento. Ao focarem não apenas no presente, mas também nas tendências futuras, os HRBPs se tornam agentes-chave na construção de uma estrutura organizacional flexível e preparada para evoluir em consonância com as necessidades em constante transformação do ambiente de negócios (Ulrich, 1998).

Experiência desenvolvida no campo de estágio

Na consultoria realizada às lideranças de baixa e alta gestão, percebeu-se um cenário desafiador na efetivação dos estagiários e jovens aprendizes. A empresa, com ciclos de estágio semestrais, enfrentava uma alta taxa de término de contratos sem a efetivação desses profissionais. Essa situação frequentemente se originava da ausência de um

planejamento estratégico sólido por parte das lideranças, o que resultava na falta de uma rota clara para a absorção desses talentos no quadro efetivo da organização. Esse vazio na integração entre os programas de estágio e a efetiva absorção dos participantes impactava diretamente a continuidade e o aproveitamento do potencial desses profissionais. Isso enfatizava a urgência de estabelecer um processo mais estruturado de desenvolvimento e integração para esses jovens talentos, proporcionando não apenas oportunidades iniciais, mas também um caminho claro para seu crescimento e contribuição efetiva à empresa.

A análise dessa lacuna revelou a importância de uma abordagem mais abrangente e planejada para as movimentações em escada. Ficou evidente que, para a saúde organizacional e a justiça interna, era crucial criar estratégias que promovessem não apenas a entrada, mas a retenção e a ascensão de talentos desde as fases iniciais da carreira na empresa. Isso exigiria um programa de desenvolvimento cuidadosamente elaborado, alinhado com as necessidades estratégicas da organização e que oferecesse oportunidades claras de progressão para os estagiários e jovens aprendizes. Ao reconhecer a importância de um planejamento eficaz para essas movimentações, foi possível delinear um projeto que visava não apenas atrair novos talentos, mas também garantir sua integração adequada, apoiando seu crescimento dentro da empresa.

Caracterização do campo de estágio

O ambiente de estágio corresponde a uma proeminente multinacional no segmento industrial de celulose, localizada no interior do estado de São Paulo, contando com aproximadamente 6300 colaboradores diretos. No contexto da organização, a área de atuação onde o estágio ocorreu concentrou-se em uma divisão industrial específica, composta por cerca de 1000 colaboradores. Dentro desse setor, vivenciamos de perto as práticas e estratégias adotadas para o desenvolvimento de pessoas e a gestão de recursos humanos em um ambiente de grande porte.

A cultura organizacional da unidade industrial é profundamente enraizada na promoção do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. A divisão industrial da empresa oferece programas de capacitação altamente especializados, oportunidades de aprendizado contínuo e mecanismos eficazes de progressão na carreira. Este setor específico mantém uma atmosfera de colaboração intensa, incentivando o compartilhamento de conhecimento e o aprimoramento de habilidades técnicas, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização em termos de produção, eficiência e qualidade.

A relevância da divisão industrial dentro da empresa destaca a importância do investimento no desenvolvimento dos colaboradores para garantir a produtividade e a eficiência nos processos. Essa área específica é fundamental para o funcionamento da organização como um todo, reforçando a necessidade de estratégias de gestão de pessoas eficazes e alinhadas às demandas específicas do setor industrial.

A baixa efetivação dos estagiários e aprendizes, apesar do potencial identificado, levantou a necessidade de um estudo aprofundado da área. O objetivo foi identificar estratégias para executar movimentações em escada, permitindo a retenção de talentos na base da hierarquia organizacional.

Justificativa

A estratégia centrada em movimentações escalonadas de carreira foi adotada estrategicamente para nutrir um ambiente que valorizasse e estimulasse o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, além de promover a abertura de vagas na base para os programas de porta de entrada. Essa escolha estratégica foi fundamentada na convicção de que a progressão gradual não apenas aprimora o capital humano da organização, mas também incute um forte senso de engajamento e comprometimento dos funcionários. Ao incentivar um crescimento passo a passo, alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, o propósito principal não se limitava apenas ao desenvolvimento de habilidades específicas, mas também buscava criar um fluxo ascendente para os colaboradores que ingressam nos programas de porta de entrada.

Dessa forma, ao abrir vagas na base para programas de estágio e jovens aprendizes, a empresa não apenas proporciona uma oportunidade para novos talentos, mas também estabelece um percurso claro para a progressão desses profissionais. Essa abordagem visa criar um ambiente no qual o desenvolvimento dos colaboradores seja encorajado e sustentado ao longo do tempo, permitindo que esses novos talentos cresçam e se desenvolvam dentro da organização. Esses programas não são apenas um canal de recrutamento, mas representam um pilar essencial para a renovação e o desenvolvimento contínuo do quadro de talentos da empresa, oferecendo oportunidades de aprendizado e crescimento profissional desde os estágios iniciais da carreira.

Projeto desenvolvido – objetivos

O foco central do projeto foi implementar estratégias específicas voltadas para a retenção e o desenvolvimento contínuo dos talentos internos da organização. Isso implicou não apenas em reter estrategicamente jovens aprendizes e estagiários, mas também em reconhecer e promover os colaboradores já presentes na empresa. As estratégias foram cuidadosamente orientadas para criar oportunidades de crescimento e efetivação desses profissionais, utilizando programas de estágio e aprendizagem como trampolins iniciais e fomentando ascensões progressivas na trajetória profissional. O intuito primordial foi garantir um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo e à retenção de talentos fundamentais para o avanço sustentável da organização.

Essas abordagens foram implementadas de forma a estimular a progressão e valorização dos colaboradores internos, bem como dos ingressantes por meio dos programas de estágio e jovens aprendizes. Ao alinhar estratégias de crescimento interno, visou-se estabelecer um caminho claro e acessível para que esses profissionais pudessem avançar na carreira dentro da organização, promovendo não apenas seu desenvolvimento individual, mas também fortalecendo a base de talentos já existente. O projeto visava, assim, criar um ambiente propício à evolução contínua e à retenção estratégica de colaboradores, reconhecendo o potencial interno e oferecendo oportunidades significativas de progressão profissional.

Método

O método adotado foi composto por um acompanhamento minucioso das lideranças em diversos níveis da organização. Isso incluiu desde a análise das estruturas organizacionais existentes até a implementação de um modelo escalonado de progressão de carreira. Inicialmente, o processo envolveu a identificação precisa das competências e habilidades fundamentais e necessárias para a progressão eficaz dos colaboradores dentro da estrutura da empresa. Esse levantamento permitiu direcionar esforços para áreas específicas de desenvolvimento, tanto individual quanto coletivo.

Na trilha de desenvolvimento, essas competências foram incrementadas através de um conjunto diversificado de iniciativas, incluindo programas de treinamentos personalizados, *workshops*, cursos específicos, mentoria, *job rotations*, entre outras práticas. Por exemplo, para o desenvolvimento de habilidades de liderança, foram oferecidos programas de capacitação focados em técnicas de liderança, gestão de equipes e resolução de conflitos. Para aprimorar habilidades técnicas, *workshops* ou treinamentos específicos foram fornecidos para atualização ou aquisição de novos conhecimentos.

Além disso, o acompanhamento foi individualizado, garantindo um suporte personalizado para cada colaborador no seu percurso de desenvolvimento profissional. Isso incluiu a orientação para o aprimoramento das competências identificadas, o oferecimento de treinamentos personalizados e a definição de metas claras para o avanço na carreira por meio de um plano de desenvolvimento individual. Os gestores e profissionais de recursos humanos trabalharam diretamente com cada colaborador, identificando áreas de melhoria, oferecendo *feedback* construtivo e estabelecendo metas claras de desenvolvimento. Esse processo contínuo de identificação, desenvolvimento e monitoramento das competências ajudou a impulsionar o crescimento profissional dos colaboradores, alinhando suas habilidades às necessidades da organização e às expectativas de progressão na carreira. A implementação desse modelo de progressão em escada foi guiada pela ideia de que o crescimento contínuo dos colaboradores não apenas beneficia individualmente cada membro da equipe, mas também fortalece a organização como um todo, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e a retenção de talentos.

Considerações finais

As movimentações em escada têm sido essenciais para fortalecer a estrutura organizacional, impulsionando a progressão dos colaboradores na empresa. Este modelo não só fortaleceu o comprometimento e a motivação dos funcionários, mas também desempenhou um papel crucial na retenção de talentos, resultando em um ambiente de trabalho mais satisfatório em todos os sentidos. A clareza e consistência proporcionadas por essas movimentações promoveram um ambiente em que os colaboradores se sentiram valorizados e reconhecidos por seu progresso, elevando a satisfação no trabalho e fortalecendo os laços com a empresa.

A justiça organizacional, intrinsecamente ligada à equidade e transparência nas práticas da empresa, foi reforçada pelos processos transparentes de progressão em escada, promovendo um ambiente de trabalho mais equitativo e motivador. A percepção de justiça entre os colaboradores foi um elemento-chave para o engajamento, estabelecendo uma cultura organizacional que valoriza o mérito individual.

Essas práticas resultaram em um ambiente mais justo e transparente, fortalecendo a coesão e a confiança entre os colaboradores e a empresa. Com a taxa de retenção de jovens na indústria aumentada em 32% e uma pontuação 3% superior na pesquisa de clima, a qual foi aplicada de forma padrão em todas as empresas da multinacional, ficou claro que o investimento em movimentações em escada e no desenvolvimento interno

trouxe benefícios tangíveis. Essas melhorias não apenas impactaram positivamente os colaboradores individualmente, mas também fortaleceram a empresa como um todo, proporcionando um ambiente propício para a retenção contínua de talentos e o crescimento sustentável.

| Referências

GUIMARÃES, L. N.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Justiça Organizacional – um panorama da produção científica brasileira. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 38, p. e38518, 7 nov. 2022.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. **RH de dentro para fora**: seis competências para o futuro da área de recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2013.

Instabilidade organizacional e a atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho: um relato de experiência em uma empresa de hospedagem no litoral catarinense

**Vinicius Rodrigues Vedovato
Edward Goulart Junior**

Introdução

Numa era definida por rápidos avanços tecnológicos e mudanças na dinâmica do mercado, a instabilidade organizacional tornou-se um aspecto difundido e desafiador nos locais de trabalho modernos. As organizações, dos mais variados setores, enfrentam um cenário complexo de mudanças, incertezas e disrupções.

Este capítulo procura aprofundar a natureza multifacetada da instabilidade organizacional, explorando suas origens, consequências e implicações para o bem-estar dos trabalhadores. Para tanto, utilizou-se como fonte de estudo, além da bibliografia levantada, uma experiência de estágio em Recursos Humanos em uma empresa de hospedagem no litoral catarinense. Ademais, buscou-se enfatizar o papel crítico da Psicologia Organizacional e do Trabalho na abordagem destes desafios e indicar diretrizes e estratégias para promover a resiliência e a produtividade nestes ambientes organizacionais dinâmicos (De White, 2012).

A dinâmica do mundo empresarial moderno é caracterizada por transformações contínuas. A volatilidade econômica, as inovações disruptivas, a interligação global e as expectativas dos consumidores em constante mudança tornaram-se características definidoras do local de trabalho contemporâneo. Embora a adaptabilidade e a inovação sejam essenciais para a sobrevivência neste ambiente, também trazem desafios inerentes à manutenção da estabilidade organizacional (De White, 2012; Keim *et al.*, 2014).

As causas da instabilidade organizacional são diversas e multifacetadas. Internamente, mudanças na liderança, fusões, aquisições e flutuações no quadro de funcionários podem desencadear incertezas organizacionais. Externamente, fatores como a volatilidade do mercado, as mudanças nos ambientes regulamentares e a evolução geopolítica criam camadas adicionais de complexidade. Identificar e compreender estas causas é um passo fundamental no desenvolvimento de estratégias eficazes para promover a estabilidade e a adaptabilidade das organizações nesse cenário.

As consequências da instabilidade organizacional são profundas e de longo alcance. Altos níveis de instabilidade muitas vezes se correlacionam com a diminuição do índice de satisfação dos funcionários, aumento das taxas de rotatividade e redução do desempenho organizacional. Além disso, estas circunstâncias podem minar a reputação e a confiança de uma organização entre os seus clientes e partes interessadas. Compreender as potenciais consequências da instabilidade é essencial para que as organizações identifiquem os riscos e mitiguem proativamente os seus impactos (De Cuyper; De Witte, 2006).

Neste contexto, a importância da Psicologia Organizacional e do Trabalho não pode ser exagerada. A POT é um campo multidisciplinar que examina a interação entre indivíduos e organizações. Abrange uma ampla gama de tópicos relacionados ao comportamento organizacional, incluindo satisfação no trabalho, motivação, liderança, cultura organizacional, saúde do trabalhador, produtividade, entre outros.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho adota uma abordagem abrangente para enfrentar os desafios da instabilidade organizacional. Envolve a aplicação de princípios psicológicos e pesquisas para compreender e otimizar as interações entre funcionários, gestão e ambiente de trabalho. No contexto de instabilidade, a Psicologia Organizacional e do Trabalho desempenha um papel fundamental na promoção da saúde organizacional e do bem-estar dos funcionários. Este campo fornece informações valiosas para a compreensão e mitigação do impacto psicológico da mudança e da instabilidade, bem como facilita o desenvolvimento de estratégias que melhoram a resiliência organizacional (Bohle *et al.*, 2018).

Como elucidam as seções seguintes deste capítulo, a POT oferece diretrizes práticas e ferramentas para ajudar as organizações a se adaptarem, prosperarem e até mesmo aproveitarem as incertezas que caracterizam o cenário empresarial instável. Aborda questões relacionadas ao bem-estar dos funcionários, liderança, cultura organizacional e a importância da tomada de decisões baseada em dados na gestão eficaz da instabilidade. Ao examinar estes aspectos, as organizações podem posicionar-se não só para sobreviver, mas também para prosperar num ambiente no qual a mudança é a única constante. Este capítulo visa fornecer uma compreensão abrangente da instabilidade organizacional, suas implicações e como a psicologia do trabalho organizacional pode ser aproveitada como um recurso valioso para navegar e prosperar nestes contextos dinâmicos e desafiadores.

Considerações sobre a instabilidade organizacional: causas e consequências

A instabilidade organizacional está frequentemente enraizada numa combinação de fatores internos e externos. Dentre os fatores internos, citamos as mudanças de liderança, seja devido a aposentadorias, demissões e rescisões, que podem perturbar a estabilidade de uma organização. Novos líderes podem trazer estratégias e prioridades diferentes, levando potencialmente a mudanças na cultura e direção organizacional. A presença de novas tecnologias e suas constantes alterações nos processos de trabalho pode se configurar como um fator gerador de instabilidade organizacional. Fusões e aquisições de novos

funcionários também podem introduzir incertezas significativas. A integração de duas organizações distintas com culturas, estruturas e sistemas diferentes é outro fator que pode ser complexo e turbulento. Outros pontos, como altas taxas de rotatividade, especialmente entre pessoal-chave, e a perda de funcionários experientes, podem impactar o conhecimento institucional e a capacidade de executar funções críticas (Cesário; Feijão, 2014).

No tocante aos fatores externos, desacelerações econômicas, recessões e crises financeiras podem afetar a estabilidade de uma organização de forma drástica. A diminuição das receitas e as pressões sobre os custos podem levar a despedimentos, reestruturações e medidas emergenciais de sobrevivência. Os rápidos avanços e as inovações tecnológicas podem perturbar organizações e mercados, uma vez que aceleram também a competitividade entre os nichos do mercado. Quando as organizações não conseguem obter ou se adaptar às novas tecnologias, correm o risco de ficarem desatualizadas, afetando assim sua estabilidade. Os mercados estão sujeitos a flutuações na procura, preferências dos consumidores e pressões competitivas. Estas dinâmicas de mercado podem levar a fluxos de receitas imprevisíveis e à erosão da quota de mercado.

Mudanças na legislação e regulamentos, seja em nível local, nacional ou internacional, também podem impactar as operações comerciais. O não cumprimento ou as mudanças regulatórias inesperadas podem introduzir instabilidade a julgar pela especificidade de cada caso. Eventos globais imprevistos, como desastres naturais, pandemias ou conflitos geopolíticos, podem ter impactos profundos nas organizações, afetando as cadeias de abastecimento, a procura dos clientes e a estabilidade geral (Probst, 2002).

Compreender as consequências da instabilidade organizacional é essencial para que as organizações possam avaliar o impacto potencial no seu desempenho, nos funcionários e nas partes interessadas. As consequências podem manifestar-se a vários níveis dentro da organização. Altos níveis de instabilidade podem afetar a moral e o bem-estar dos funcionários. Mudanças constantes e incertezas favorecem a presença do estresse, ansiedade e insatisfação no trabalho, fatores que podem levar os funcionários a sentir falta de controle sobre seu ambiente de trabalho, acarretando na diminuição do engajamento e da produtividade. As organizações que enfrentam instabilidade persistente provavelmente enfrentarão aumento na rotatividade e nos índices de absentismo. Funcionários talentosos e experientes podem procurar emprego mais estável em outro local, resultando numa fuga de talentos muitas vezes dispendiosa e perturbadora (De White, 2012; Furaker; Berglund, 2014).

Ao ser afetado, o desempenho organizacional sofre impacto de métricas importantes como receita, margens de lucro e satisfação do cliente. A incapacidade de se adaptar às mudanças nas condições do mercado pode resultar na perda de oportunidades e na perda

de vantagem competitiva. A instabilidade frequente mina a reputação e a confiança de uma organização entre as partes interessadas. Clientes, investidores e parceiros podem questionar a capacidade de uma organização cumprir as suas promessas e compromissos (Cheng; Chang, 2008).

Relato de estágio em contexto de instabilidade organizacional

No ano de 2023, ocorreu a oportunidade de vivenciar uma experiência de estágio no setor de Recursos Humanos em uma empresa de hospedagem no litoral catarinense. Na ocasião, algumas adversidades colocaram a organização em situação de instabilidade. A primeira delas repousava sobre um processo de separação litigioso entre os proprietários da empresa, o que implicava separações também no patrimônio organizacional, além de incertezas no futuro do negócio.

Outro ponto crítico, mas que difere do citado acima, já faz naturalmente parte do nicho de atuação desta empresa, é a instabilidade nas locações das hospedagens na baixa temporada. Este é um fator muito comum neste segmento de trabalho, sobretudo quando consideramos as baixas temperaturas no estado de Santa Catarina durante o inverno, o que acaba por tornar menos atrativas as expedições para as cidades litorâneas. Somado a este fator, já bem conhecido pelos empresários do meio, especificamente no ano de 2023, os cidadãos catarinenses enfrentaram mais um grande problema ligado ao clima da região e que acabou por diminuir o movimento na chamada alta temporada (correspondente aos últimos dois meses do ano até o Carnaval): a onda de chuvas fortes.

Somados, os fatores compuseram um solo fértil para o surgimento de situações problema. Inicialmente as situações críticas começaram com o crescimento das redes de rumores entre os funcionários, o que logo tornou o ambiente organizacional polarizado entre os dois proprietários. Estas redes foram se ampliando, gerando um clima organizacional de medo e insegurança frente à incerteza do futuro do negócio. Com o decorrer do tempo, rumores e incertezas passaram também a protagonizar discussões e conflitos entre as equipes de trabalho, o que tornou o ambiente organizacional ainda mais conflituoso.

Com o prejuízo ao clima organizacional, a eficiência dos trabalhadores decaiu muito. A ideia de que podiam ser desligados da empresa a qualquer momento, ainda mais com o agravamento da situação climática já próxima do final do ano, que passava a muitos empresários da região a sensação de que nada iria melhorar, fez com que muitos funcionários deixassem de trabalhar motivados e com dedicação, uma vez que já acreditavam na pior das

hipóteses. Faltas, discussões, atrasos e problemas de qualidade nos serviços oferecidos, baixa satisfação dos clientes e funcionários, além de sobrecarga da gerência foram os fatores críticos que mais se sobressaíram durante a realização do período de estágio.

Diretrizes e intervenções práticas: considerações

A POT abrange um conjunto diversificado de princípios, ferramentas e estratégias que visam compreender e otimizar a intrincada dinâmica entre indivíduos e organizações. No contexto de instabilidade organizacional, como já citado, a POT surge como uma abordagem multifacetada e indispensável que aborda numerosos aspectos críticos para a saúde e o bem-estar de uma organização. Manter o bem-estar dos funcionários é fundamental e uma das estratégias interventivas nestes casos é a implementação de iniciativas e mudanças que se concentram na melhoria do bem-estar psicológico dos funcionários. Estas intervenções podem incluir programas de gestão do *stress*, formação em resiliência e desenvolvimento da inteligência emocional. Ao equipar os colaboradores com competências e estratégias para navegar na incerteza e na adversidade, as organizações podem ajudar a promover o bem-estar psicológico mesmo em tempos turbulentos (Sverke; Hellgren, 2002).

A satisfação e a motivação no trabalho estão intrinsecamente ligadas ao bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, ao desempenho organizacional. Os psicólogos organizacionais e do trabalho avaliam os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho, como condições de trabalho, remuneração e *design* de trabalho, processos de comunicação, entre outros. Ao compreender as necessidades e preferências dos funcionários, as organizações podem adaptar as suas estratégias para aumentar a satisfação e a motivação no trabalho, levando ao aumento da produtividade e à retenção dos funcionários. A liderança eficaz também é fundamental no gerenciamento da instabilidade organizacional. Neste sentido, a POT pode oferecer suporte em programas de desenvolvimento de liderança, ajudando os líderes a desenvolver as habilidades necessárias para navegar pelas mudanças, tomar decisões informadas e promover uma cultura de estabilidade e resiliência dentro da organização (Sverke; Hellgren, 2002; Bohle, 2018).

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na determinação da capacidade de uma organização de se adaptar às mudanças e manter a estabilidade. Auxiliar na formação da cultura organizacional para se alinhar aos objetivos e valores da organização e desenvolver uma cultura forte e adaptável pode ajudar os funcionários a abraçar a mudança e a trabalhar de forma colaborativa para superar desafios. Os psicólogos

que atuam em organizações desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e implementação de estratégias para navegar e prosperar em ambientes instáveis.

Duas estratégias cruciais são: a gestão de mudanças e a construção de resiliência. A gestão de mudanças envolve uma abordagem estruturada para a transição de indivíduos, equipes e organizações de um estado atual para um estado futuro desejado. Os psicólogos elaboram planos de gerenciamento de mudanças que consideram reações dos funcionários, estratégias de comunicação e mitigação de riscos. A gestão eficaz pode minimizar a resistência à mudança e facilitar uma transição mais suave. A promoção da resiliência na força de trabalho é outro aspecto importante da gestão da instabilidade. Desenvolver e implementar programas de treinamento em resiliência, instrumentalizando os funcionários com novas habilidades e a mentalidade para enfrentar a incerteza com confiança torna-se importante para a superação de um contexto instável de trabalho. Funcionários resilientes estão mais bem preparados para lidar com as mudanças, adaptar-se e permanecer produtivos mesmo em circunstâncias desafiadoras (Lee *et al.*, 2018).

O gerenciamento de mudanças normalmente envolve várias fases, incluindo identificar a necessidade de mudança, definir objetivos e planejar o processo de mudança. A comunicação transparente sobre a mudança, sua justificativa e seu impacto esperado nos funcionários também é um fator essencial, o que pode reduzir, como no caso relatado, o surgimento de redes de rumores. A implementação de um plano de mudança, muitas vezes ocorre em etapas, nas quais a comunicação e os *feedbacks* contínuos são fundamentais. Desta forma, é possível avaliar o impacto da mudança e realizar os ajustes necessários. Os psicólogos do trabalho contribuem para uma gestão eficaz da mudança, avaliando o impacto psicológico da mudança nos funcionários, planejando intervenções para apoiar os funcionários durante as transições, fornecendo apoio emocional e garantindo que os funcionários tenham as habilidades necessárias para se adaptarem ao novo ambiente (Bohle, 2018; Lee *et al.*, 2018).

A promoção da resiliência na força de trabalho é outra estratégia crítica para gerir a instabilidade organizacional. Resiliência é a capacidade de se recuperar das adversidades, adaptar-se às mudanças e permanecer produtivo e motivado mesmo em circunstâncias desafiadoras. Os programas de treinamento em resiliência são projetados para equipar os funcionários com as habilidades e a mentalidade necessárias para enfrentar a incerteza com confiança. Esses programas normalmente incluem componentes como gerenciamento de estresse, desenvolvimento de inteligência emocional e estratégias de enfrentamento. Os psicólogos do trabalho também auxiliam na promoção de uma cultura organizacional resiliente e isto envolve inculcar valores e práticas que incentivem a adaptabilidade, a

aprendizagem contínua e uma resposta positiva à mudança. Uma cultura resiliente pode ajudar os funcionários a encarar a instabilidade como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento (De Cuyper; De Witte, 2006; Lee *et al.*, 2018).

Outro ponto relevante neste cenário é a tomada de decisões baseada em dados, uma estratégia fundamental para gerir eficazmente a instabilidade organizacional. Ao analisar dados relevantes, as organizações podem tomar decisões informadas, adaptar-se às circunstâncias em mudança e acompanhar o impacto das suas estratégias. Coletar *feedback* dos funcionários também se torna crucial. Pesquisas de engajamento e de clima organizacional, entrevistas e grupos focais podem fornecer *insights* sobre como os funcionários estão vivenciando mudanças e instabilidade. Este *feedback* ajuda a adaptar intervenções e estratégias de gestão da mudança. O monitoramento de métricas de desempenho, como produtividade, taxas de rotatividade e satisfação do cliente fornece indicadores do impacto da instabilidade na organização. A análise de dados vai revelar tendências e ajudar as organizações a ajustar as suas estratégias em conformidade (De White, 2012).

Por fim, outra estratégia eficiente nos contextos de instabilidade é o emprego de análises preditivas para antecipar desafios potenciais e desenvolver estratégias proativas. A análise preditiva utiliza dados históricos e modelos estatísticos para prever eventos futuros, permitindo que as organizações se preparem e mitiguem riscos relacionados à instabilidade.

Em resumo, as organizações podem empregar várias estratégias-chave para se adaptarem eficazmente à instabilidade organizacional. A gestão da mudança, quando bem conduzida, garante que as transições sejam corretamente planejadas e os funcionários recebam o apoio adequado. A criação de uma cultura resiliente permite que os funcionários enfrentem a incerteza com confiança. A tomada de decisões baseada em dados garante que as estratégias sejam informadas por evidências empíricas e se adaptem às novas circunstâncias. Estas estratégias, quando aplicadas em conjunto, fornecem às organizações as ferramentas e os conhecimentos de que necessitam para navegar e prosperar face à instabilidade (Keim *et al.*, 2014).

Na prática, a presença de um profissional de psicologia vai contribuir para a melhoria contínua e a adaptação da coletividade organizacional. Eles colaboram com as organizações para desenvolver estratégias que não sejam estáticas, mas que respondam aos desafios em evolução. À medida que as circunstâncias mudam, ajustam as intervenções e estratégias para responder às novas exigências, garantindo que as organizações permanecem resilientes e capazes de prosperar em ambientes instáveis.

A aplicação prática da POT demonstra frequentemente um retorno tangível do investimento. As organizações que investem no bem-estar dos funcionários, na liderança eficaz e em programas de construção de resiliência normalmente experimentam aumento de produtividade, redução da rotatividade e melhoria do desempenho organizacional. Além disso, estas organizações estão mais bem posicionadas para se adaptarem e inovarem, ganhando assim uma vantagem competitiva nos seus respectivos mercados. Concluindo, a POT na prática não é um conceito teórico, mas um conjunto de estratégias e intervenções concretas que as organizações podem utilizar para enfrentar os desafios da instabilidade organizacional (Cesário; Feijão, 2014).

Alguns resultados obtidos com as intervenções práticas

A primeira estratégia adotada pela diretoria para lidar com a sobrecarga da gerência foi a contratação de um supervisor geral que, comentado anteriormente, pode ser uma estratégia eficiente nos casos de instabilidade organizacional, uma vez que o desenvolvimento e o aprimoramento de novas lideranças pode trazer ao ambiente organizacional novas perspectivas profissionais e, conseqüentemente, novas práticas e estratégias de enfrentamento aos obstáculos encontrados.

Algumas demissões necessitaram, inevitavelmente, ser feitas. Isto gerou ainda mais preocupação entre os funcionários e excitação das redes de rumores em um primeiro momento, mas acabou por se apresentar enquanto uma das melhores escolhas da gerência no decorrer dos outros dias, uma vez que muitos funcionários desligados eram, na realidade, pontos focais na rede de rumores e indivíduos que, de uma forma ou de outra, contribuíram ativamente para o agravamento do clima organizacional.

Com as alterações no quadro de funcionários, novas contratações também foram feitas. O baixo movimento na temporada forçou a uma redução drástica no número de contratações, sobretudo na equipe de apoio temporário na alta temporada (trabalhadores *freelancer*). Todavia a aquisição de novos funcionários, principalmente mediante as novas diretrizes de treinamento e integração desenvolvidas entre o setor de Recursos Humanos e a diretoria, obtiveram excelentes resultados, provando, como pontuado por McDonough (2000), que novas personalidades no ambiente de trabalho, sejam elas na gestão ou na parte operacional, podem ser umas das principais estratégias de enfrentamento a climas organizacionais não saudáveis, sendo, em muitos casos, a única estratégia possível.

Ainda assim, tomamos como viável uma reunião esclarecedora entre os funcionários e a gestão a fim de clarificar eventuais dúvidas que se espalharam nas redes de rumores e seguiram causando incertezas e preocupações. Neste aspecto, o foco se deu, sobretudo, na resiliência profissional e na comunicação assertiva, pontos que, como traz Machado (2012), são essenciais para que os trabalhadores se sintam ouvidos, acolhidos e esclarecidos dentro da empresa, mediante as situações de instabilidade. O comprometimento com o levantamento de índices importantes para a gestão de pessoas, como a satisfação e a produtividade do trabalhador, além das entrevistas de *feedback* e abertura para sugestões na dinâmica produtiva, também esteve entre as diretrizes alinhadas com a diretoria da empresa.

Por fim, mesmo com as adversidades climáticas, fatores que quase sempre não dependem da atuação da empresa, obteve-se uma melhora muito significativa na qualidade do clima organizacional da empresa, além do aumento dos índices de satisfação do trabalhador. As problemáticas financeiras impediram a ampliação de benefícios diretos ao trabalhador como também no planejamento mais elaborado de programas de treinamento, estratégias que são muito eficientes, mas que, em muitos casos, não podem ser implementadas pela própria natureza da instabilidade no local (Keim *et al.*, 2014).

Considerações finais

A instabilidade organizacional é um desafio premente para as organizações com a presença de motivadores internos e externos. Fatores internos, como mudanças de liderança, fusões e rotatividade de mão de obra, bem como fatores externos, como turbulência econômica, perturbações tecnológicas e volatilidade do mercado, contribuem para a instabilidade. Esta complexidade exige uma abordagem abrangente e adaptável para enfrentar estes desafios de forma eficaz, cujas consequências estendem-se ao bem-estar dos funcionários e ao desempenho e aos resultados organizacionais. A alta instabilidade pode resultar na diminuição do moral dos funcionários, aumento da rotatividade e redução do desempenho como também prejudicar a reputação de uma organização e minar a confiança entre as partes interessadas (Probst, 2002; De White, 2012; Keim *et al.*, 2014).

A POT fornece uma estrutura robusta para compreender e enfrentar os desafios da instabilidade organizacional. Abrange um conjunto diversificado de princípios, ferramentas e estratégias que se concentram nas necessidades dos trabalhadores e das organizações. Além disso, capacita os funcionários a desenvolverem resiliência através de programas de gestão do *stress*, formação em inteligência emocional e estratégias de enfrentamento.

Funcionários resilientes estão mais bem equipados para navegar pela instabilidade e se adaptar às mudanças de forma eficaz.

A liderança eficaz é fundamental para gerenciar a instabilidade organizacional. A POT apoia o desenvolvimento de lideranças, favorecendo com que os líderes orientem e conduzam suas equipes durante a mudança. Além disso, ajuda a moldar a cultura organizacional para se alinhar com a resiliência, adaptabilidade e uma resposta positiva à instabilidade. A gestão da mudança, a construção de resiliência e a tomada de decisões baseada em dados são estratégias fundamentais para enfrentar a instabilidade. Programas eficazes de gestão de mudanças ajudam as organizações a navegar nas transições e minimizar a resistência, capacitando os funcionários para enfrentar desafios com confiança. A tomada de decisões baseada em dados garante que as estratégias sejam informadas por evidências empíricas e se adaptem às novas circunstâncias (Sverke; Hellgren, 2002; Cesário; Feijão, 2014).

Ademais, a POT enfatiza a importância da melhoria contínua e da adaptação. À medida que as circunstâncias mudam, as intervenções e estratégias são ajustadas para responder às novas exigências. Esta flexibilidade garante que as organizações permaneçam resilientes e capazes de prosperar em ambientes instáveis. A aplicação prática dos pressupostos e técnicas da POT produz um retorno tangível sobre o investimento pelo ganho de produtividade, mitigação de riscos, melhoria nos índices de rotatividade e absenteísmo, diminuição do retrabalho, entre outros. Além disso, estas organizações ganham uma vantagem competitiva por estarem mais bem equipadas para se adaptarem e inovarem.

Concluindo, a instabilidade organizacional é um desafio sempre presente no mundo dos negócios atual, mas não é intransponível. Por meio de ações estratégicas de gestão podem superar esse momento de insegurança e instabilidade. Ao concentrarem-se no bem-estar dos colaboradores, no desenvolvimento da liderança e na construção de resiliência, e ao empregarem a tomada de decisões baseada em dados, as organizações podem posicionar-se melhor diante de um cenário turbulento. Esta abordagem holística à gestão da instabilidade melhora a saúde organizacional e capacita os colaboradores, garantindo que as organizações permaneçam ágeis e resilientes num mundo em constante evolução (De Cuyper; De Witte, 2006; Keim *et al.*, 2014; Lee *et al.*, 2018).

| Referências

BOHLE, S. A. L. *et al.* Papel da percepção do suporte organizacional na insegurança e desempenho no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 393-404, 2018.

CESÁRIO, F. S.; FEIJÃO, A. M. P. Impacto das percepções de empregabilidade num contexto de insegurança de emprego. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 89-103, 2014.

CHENG, G. H.-L.; CHAN, D. K.-S. Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. **Applied psychology**, v. 57, n. 2, p. 272-303, 2008.

DE CUYPER, N.; DE WITTE, H. The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 79, n. 3, p. 395-409, 2006.

DE WITTE, H. *et al.* Job insecurity: Review of the literature and a summary of recent studies from Belgium. **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 11-17, 2012.

FURAKER, B.; BERGLUND, T. Job insecurity and organizational commitment. **Revista Internacional de Organizaciones**, n. 13, p. 163-186, 2014.

KEIM, A. C. *et al.* Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. **Journal of occupational health psychology**, v. 19, n. 3, p. 269, 2014.

LEE, C.; HUANG, G.-H.; ASHFORD, S. J. Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 5, p. 335-359, 2018.

MACHADO, M. D. Comunicação interna no contexto de instabilidade das relações de trabalho. **Contemporânea**, v. 10, n. 1, 2012.

MCDONOUGH, P. Job insecurity and health. **International journal of health services**, v. 30, n. 3, p. 453-476, 2000.

PROBST, T. M. The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. **The psychology of work: Theoretically based empirical research**, p. 141-168, 2002.

SVERKE, M.; HELLGREN, J.; NÄSWALL, K. No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. **Journal of occupational health psychology**, v. 7, n. 3, p. 242, 2002.

Os desafios (e caminhos) da atuação na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho em organizações esportivas

Lucas R. M. M. Cucolicchio
Edward Goulart Junior

1. Introdução

O presente capítulo tem como objetivo descrever sucintamente uma experiência em uma organização esportiva e apontar, portanto, os prováveis desafios e possíveis caminhos de atuação de um Psicólogo Organizacional e do Trabalho dentro de uma instituição esportiva, isto é, na área administrativa e de RH das entidades esportivas.

A pesquisa realizada sobre essa atuação específica de um(a) profissional da psicologia mostrou uma predominância de estudos e relatos realizados em times de futebol, provavelmente por representar um esporte popularmente conhecido no Brasil como o preferido do país. Mesmo que com uma deficiência de diversidades, já é possível fazer reflexões sobre um possível caminho para uma atuação de um profissional de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) nesses contextos.

Por isso, embora o relato da experiência de estágio diga respeito a uma organização voltada para outro esporte, o basquete, o desenrolar do capítulo trará uma perspectiva talvez nichada de um ambiente futebolístico, mas que, como supracitado, nos trará um bom panorama da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho em times brasileiros, podendo generalizar, também, para os demais esportes.

A escolha desse tema é respaldada por fundamentos teóricos e científicos que discutem a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho em equipes de futebol, considerando-as como empresas. Autores como Leoncini e Silva (2005) destacam a importância de uma gestão de qualidade nos clubes para atingir eficaz e satisfatoriamente os objetivos e as metas estabelecidos pela instituição. Grandes times já se mostram atuantes como grandes empresas no mercado, movimentando transações financeiras exorbitantes, e elevando o profissionalismo e as demandas organizacionais em níveis vistos, até então, apenas em grandes empresas multinacionais. Com isso, as organizações esportivas têm se mostrado cada vez mais interessadas em uma gestão empresarial de ponta, que conta com setores administrativos muito parecidos com os habituais em grandes empresas.

O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho já é há muito conhecido e reconhecido como fundamental para essas organizações com estruturas impecáveis, atuando na área de gestão de pessoas, em constantes atividades e programas a fim de gerar um ambiente saudável e equilibrado, tanto para a empresa quanto, principalmente, para o trabalhador. Os times que vêm se tornando grandes empresas não estão negligenciando essa perspectiva de organização multinacional e, gradativamente, atualizam sua gama de trabalhadores, especializados em gerenciamento e administração, como psicólogos especialistas na gestão de pessoas. Assim como um gestor de pessoas em empresas “convencionais”, aquele que

opta por atuar em uma organização esportiva vai enfrentar as mesmas demandas, visto que atuará, também, com vários trabalhadores e funcionários, visando sempre promover uma sensação de pertencimento e um ambiente favorável e saudável. Além disso, a atuação do psicólogo passa pela investigação, instrução e, depois, intervenção (Santos, 2022).

Assim como já citado, os clubes se desenvolvem como grandes empresas, abandonando o amadorismo e passando a se preocupar muito mais com as burocracias e um gerenciamento adequado. Por isso, Santos (2022, p. 14) nos traz uma importante reflexão:

[...] o futebol apresenta características que diferem das demais atividades, no entanto, o fator psicológico-emocional leva os gestores a tomar decisões considerando a emoção em detrimento da razão e, por isso, alguns times apresentam uma gestão totalmente amadora e se tem a necessidade de profissionalizá-la, além de estabelecer as prioridades a serem obtidas. O psicólogo deve trabalhar junto com a equipe de maneira harmoniosa e buscar maior rendimento do clube.

2. O relato de estágio

Como já anunciado anteriormente, o projeto de estágio pretendia ocorrer em uma instituição voltada para o basquete, e não para o futebol – como é o foco principal deste capítulo. Mesmo assim, as experiências são muito parecidas, uma vez que o setor administrativo pouco diverge no que diz respeito a diferentes esportes, pois trata-se de uma empresa que busca ser competitiva e ter destaque, assim como qualquer outra.

Sendo assim, na área administrativa de um time de basquete do interior paulista, a tentativa de atuação no estágio estava focava em dois projetos maiores já estruturados, além de outros que possivelmente apareceriam no desenrolar da investigação e da observação do ambiente de trabalho e seu *modus operandi*.

O primeiro projeto consistia em uma intervenção com os atletas de categoria de base, a fim de instrumentalizar e desenvolver aqueles que, porventura, poderiam se tornar profissionais atuantes pelo time, logo, pela empresa que os emprega. O projeto tratava-se de uma atividade de orientação profissional e *life design*, buscando orientar os atletas amadores que almejam a carreira profissional sobre os possíveis desafios e barreiras que enfrentam no caminho, ampliando também o horizonte de oportunidades de se trabalhar com o esporte, mesmo que não como atletas. Sabe-se que são poucos os atletas amadores que vão galgar o profissional e, assim sendo, o projeto também favoreceria aqueles que, por diferentes motivos, não continuariam a carreira no esporte como atleta.

O segundo projeto, focado para técnicos e comissões técnicas de todas as categorias, incluindo a categoria profissional, tratava-se de um programa de treinamento e desenvolvimento da comunicação assertiva e não violenta, a fim de, além de melhorar a comunicação entre a comissão e os técnicos, aprimorasse também o relacionamento e a comunicação entre técnicos e atletas, visando sempre um melhor desempenho do time e um clima de trabalho mais respeitoso e saudável. Infelizmente, por descontinuidade da organização, o programa de estágio teve de ser interrompido e os referidos projetos não foram aplicados.

Mas, cabe aqui uma reflexão: o que um profissional da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode fazer em uma organização esportiva? Como poderia atuar?

3. A atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho em um clube esportivo

Visto que os clubes esportivos, atualmente, perderam seu caráter amador e estão gradativamente se tornando grandes empresas esportivas, às vezes multimilionárias, muitas mudanças estão ocorrendo no interior dessas instituições, como grandes atualizações de papéis e profissionais, atuando em áreas especializadas de empresas convencionais, com mais burocracias, melhor gerenciamento e com gestão muito mais alinhada com a razão, com a ciência, em detrimento do sentimental e emocional.

Uma vez inserido no ambiente do clube, o mais importante para um profissional da POT é a investigação. Observar, conversar, entender o funcionamento da empresa, identificar falhas e possíveis barreiras e obstáculos para o desenvolvimento de um ambiente laboral mais satisfatório, produtivo e saudável, entre outros. Assim, sempre com embasamento teórico e científico, o psicólogo pode começar o planejamento de intervenções junto à gestão da empresa esportiva, sempre visando o equilíbrio de interesses entre empresa e colaborador, alinhando interesses e expectativas de ambos. Importante lembrar que uma organização esportiva não é feita somente dos atletas. Há um número grande de outros profissionais que atuam em áreas administrativas, técnicas, manutenção, serviços de limpeza e higiene, refeitórios com profissionais especializados, departamento médico com diferentes profissionais da saúde, etc. Ou seja, há muito mais trabalhadores não atletas do que atletas. O fato é que esses profissionais não “aparecem” na mídia, mas exercem atividades meio que dão suporte imprescindível aos atletas, esses sim, midiáticos. Portanto, uma gestão estratégica desse montante de trabalhadores torna-se indispensável para o êxito da organização esportiva, como também para o desempenho e destaque dos

atletas na obtenção de resultados positivos, expectativa de todos os clubes esportivos, independentemente da modalidade.

É possível pensar, também, em uma descrição da atuação em dois âmbitos separados: a atuação do psicólogo com o setor administrativo e, separadamente, com a equipe esportiva, isto é, com os atletas.

3.1 A atuação com o setor administrativo

Essa atuação não demanda tanto detalhamento, pois é a mesma atuação que já é habitual em muitas empresas. O setor de gestão de pessoas vem se tornando cada vez mais um aparato competitivo, uma estratégia que diferencia as empresas, capaz de elevar muito o desempenho e a organização burocrática e administrativa de empresas (Lopes Pereira; Aparecida da Cruz, [s.d.]).

Anteriormente,

[...] os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa (Huselid *et al.*, 2001, p. 17).

Sendo assim, após a inovação do papel do gestor de pessoas, a atuação do psicólogo se integrou à estratégia geral e aos objetivos da organização, visando, em uníssono, equilibrar os objetivos da empresa e dos trabalhadores, sempre visando o bem-estar e o êxito de todos envolvidos:

A estratégia deve conduzir uma organização através de mudanças e reformas de maneira a assegurar crescimento e sucesso sustentáveis. Sem uma estratégia claramente definida, as organizações tendem a perder o rumo, como um barco sem velas nem leme em meio a uma tempestade (Kornberger *et al.*, 2015, p. 17).

Logo, a atuação de um psicólogo no setor administrativo de um clube se compatibiliza com os moldes do profissional que atua em empresas convencionais também, realizando trabalhos como: recrutamento e seleção de pessoal, treinamentos de desenvolvimento diversos, atuar com práticas relativas ao bem-estar, saúde, pertencimento, justiça organizacional e saúde mental dos trabalhadores, gestão de mudanças e do desempenho, entre outros.

3.2 A atuação junto à equipe de atletas

O trabalho junto à equipe já é algo mais novo, uma atuação menos convencional do que as que ocorrem em outras empresas e outros setores administrativos já há mais tempo em funcionamento. Sendo assim, pouco se encontra na literatura disponível no tocante à experiência de atuação do POT junto a atletas esportivos.

Os atletas são, muitas vezes, aqueles que carregam o nome e a reputação da organização esportiva pelo mundo, e, por isso, sofrem com muita pressão e a necessidade de errar o mínimo possível, pois, além de precisarem atuar de maneira satisfatória para que construam uma carreira promissora, precisam prestar satisfações de seu desempenho para si mesmo, para os colegas de time, para o time (empresa e seus gestores) e para uma legião de torcedores, muitas vezes significativamente numerosa, que veem nesses atletas a figura de um ídolo. Nem é preciso dizer que esse cenário gera uma pressão constante e forte no estado emocional e físico do atleta, que se vê, muitas vezes, cobrado exageradamente por um desempenho para além de suas capacidades física e mental. Essa cobrança e pressão exagerada pode levar o indivíduo a sérios problemas de saúde física e mental que, aparentemente, são negligenciados pela maioria dos clubes. É como se a excelente remuneração percebida pelos atletas, principalmente de entidades esportivas de grande porte, já fosse suficiente para resolver todos os conflitos gerados pela sua atuação.

Apesar da aparente certeza de que a presença do trabalho de um psicólogo junto à equipe é imprescindível, há ainda uma carência e muito preconceito em relação a essa atuação e essa necessidade, por parte, inclusive, dos próprios atletas (Cozac, 2016), podendo ser entendido como um possível descaso com a saúde mental, reiterando o que já foi citado sobre o constante amadorismo por parte dos times em lidar com questões que deveriam ser tratadas como sérias, com ciência e razão, mas que ainda são muito tratadas apenas com a emoção.

Um exemplo disso foi a troca de gestão no time do Flamengo, da cidade do Rio de Janeiro, que, quando trocou de técnico e comissão técnica, no ano de 2019, afastou o psicólogo que trabalhava com a equipe desde 2016, alegando que não havia espaço para a psicologia no time. Contrataram um *coach* motivacional e, desde então, sofrem com inúmeros conflitos intra e extracampo.

Santos (2022, p. 7) salienta também que:

Como se espera que o psicólogo trabalhe de maneira efetiva com a equipe esportiva, salienta-se que aqui ele irá atuar de maneira organizacional e não

como psicólogo do esporte. Para se ter resultados satisfatórios, o profissional de psicologia deve levar em consideração a individualidade de cada pessoa dentro da equipe esportiva, considerando a relação de cada um com o ambiente de trabalho. Também vale ressaltar que o psicólogo deve sempre permanecer preparado para as possíveis mudanças que podem ocorrer dentro de uma organização, seja na forma que serão realizadas as intervenções ou na busca de novas intervenções diante de uma nova demanda, os objetivos também podem ser alterados, por isso a necessidade de o profissional de psicologia estar buscando se qualificar para poder realizar um trabalho satisfatório.

Outro ponto importante de se ressaltar é o fato de que um time, assim como uma empresa, atua com um forte sistema hierárquico. Há gestores organizacionais, gerentes, chefes de departamento, líderes, capitão, jogadores mais experientes, novatos, comissão técnica, etc. Sendo assim, o psicólogo precisa observar e diagnosticar a relação interpessoal do grupo, como recebem comandos e conselhos, de que maneira conversam e se possuem conversa efetiva e assertiva, para que possa atuar, assim, como em um setor administrativo, visando o bem-estar no trabalho, a ordem, a justiça e um ambiente saudável capaz de gerar um pertencimento satisfatório nos jogadores, que precisam “honrar” o nome do clube todos os dias, dentro e fora de campo.

Uma prática exclusiva do psicólogo é a avaliação psicológica que tem como objetivo maior conhecer com mais propriedade as peculiaridades e características das pessoas. Por meio de técnicas, sempre baseadas na ciência, o psicólogo busca identificar aspectos peculiares de cada indivíduo, seus pontos fortes e fracos, suas motivações, interesses, expectativas, temores, etc. Essa prática poderia ser muito útil na identificação do estado emocional e psicológico do atleta em um momento que antecede uma decisão, por exemplo. O desempenho de um atleta não se limita a sua condição técnica e física; seu estado psicológico exerce forte influência nesse desempenho.

4. Considerações finais

Tendo em vista que a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho já é muito bem consolidada em grandes empresas e setores administrativos convencionais, cabe considerar sua presença também em entidades esportivas que, por óbvio, são um espaço onde a relação homem-trabalho também está presente. Acredita-se que as entidades esportivas muito têm a ganhar com a inclusão de um trabalho especializado em gestão de pessoas e seu desenvolvimento.

Para a redação deste capítulo, a pouca literatura apresentando experiências da POT no campo das organizações esportivas ficou evidente. Isso denota a baixa atenção que se tem dado à questão. Espera-se que, com a maior presença de organizações esportivas mais profissionalizadas, o reconhecimento de que a gestão de pessoas possa ser um grande diferencial competitivo tenha mais força e esteja presente, assim sendo, a busca por profissionais de psicologia atuando nessa área seja maior.

Mesmo com o programa de estágio interrompido com pouco tempo de trabalho, foi possível notar o desconhecimento e a desconfiança da atuação do psicólogo no contexto esportivo, mais precisamente, na instituição onde o estágio se iniciou. Como já dito, essa situação tende a mudar na medida que os clubes esportivos apliquem uma gestão mais profissional, condição essa que parece ser imprescindível para a sua própria sobrevivência.

| Referências

BECKER, B. E.; ULRICH, D.; HUSELID, M. A. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2001.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. São Paulo: Bookman Editora, 2015.

COZAC, J. C. Psicologia do Esporte: o lado comum do futebol brasileiro *versus* a modernidade da ciência. **Gazeta esportiva**. 2016.

DE LARA, M.; SANTOS, O.; RODRIGUES, L. **Como o psicólogo organizacional atua dentro de um clube de futebol no Brasil**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/PSICOLOGIA/P1586.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2024.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, p. 11-23, 2005.

LOPES PEREIRA, N.; APARECIDA DA CRUZ, S. **O papel do psicólogo nas organizações**. [S.l.: s.n.].

SOBRE OS AUTORES

Amanda Pereira Freitas

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.

Beatriz Abud

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.

Edilson Antônio de Souza Rodrigues

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.

Fabiana Ferreira Vieira

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.

Fábio A. G. M. Aguiar

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.

Félix Esteves Souza

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 Dias Santana

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.

Helena Nogueira Marques

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.

Isabella Nazar

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.

Julia Cunha da 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.

Julia Dallasta Pedroso

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.

Juliana Zimmermann Robiatti

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.

Laís Mari Mardiresson

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 de Sá Pereira Silva Alves

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.

Lucas R. M. M. Cucolicchio

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.

Maísa D’Aquila Barato

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.

Marina 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.

Mayra Fernanda Mendes Braga

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.

Nayara Nunes de França

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.

Nícolas Henrique Martins Galante

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.

Paulo Borges Freitas Neto

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.

Ramon Rocha

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.

Sabrina Tinami Kisi Nishimiya

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.

Stefany Montagner Bonifácio

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.

Vinicius Rodrigues Vedovato

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

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 (USPFFCL/RP); 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>.

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>.

Publique com a gente e
compartilhe o conhecimento



www.letraria.net

